



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

MAGNO CALAZANS TRINDADE

**PROPOSIÇÃO DE UM E-MARKETPLACE PARA MICRO E
PEQUENOS EMPREENDEDORES DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE**

Salvador - BA
2023

MAGNO CALAZANS TRINDADE

**PROPOSIÇÃO DE UM E-MARKETPLACE PARA MICRO E
PEQUENOS EMPREENDEDORES DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS-UFBA), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira (Pós Doutor em Marketing pela New York University – NYU-New York – USA; Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP)

Coorientador: Jorge Emanuel Cajazeira (Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/EAESP e Professor Efetivo pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS)

Salvador - BA
2023

Escola de Administração - UFBA

T833 Trindade, Magno Calazans.

Proposição de um e-marketplace para micro e pequenos empreendedores da Península de Itapagipe / Magno Calazans Trindade. – 2023.

115 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Comércio eletrônico. 2. Empreendedores – Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 3. Maturidade digital. 4. Marketing na Internet. 5. Ciberespaço. 6. Pequenas e médias empresas – Inovações tecnológicas. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.0546

MAGNO CALAZANS TRINDADE

**PROPOSIÇÃO DE UM E-MARKETPLACE PARA MICRO E
PEQUENOS EMPREENDEDORES DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS-UFBA), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira – Orientador _____
Pós Doutor em Marketing pela New York University – NYU – USA
Professor Associado da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Guilherme Marback Neto _____
Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP
Professor Associado da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Jorge Emanuel Cajazeira
Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/EAESP – FGV
Professor Efetivo pela Universidade Estadual de Feira de Santana

Ao meu pai – *in memoriam*, à minha mãe,
pelo amor dela, por jamais deixar de
acreditar em mim, ansiando sempre pelo
meu melhor. E às minhas filhas, pela
fonte de motivação diária.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de esclarecer que este trabalho não se tornaria possível sem a oportunidade desta coexistência nos assuntos que ligam o homem ao conhecimento científico no campo da administração e da gestão social. Assim, tenho uma gratidão imensa ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/EAUFBA), que por meio de seu Corpo Docente e Secretaria Acadêmica, assistiu-me, auxiliou-me e concedeu-me a chance inesquecível da pesquisa, da intervenção e da aprendizagem, de forma única e extraordinária. E que cooperou com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Evidentemente, os meus agradecimentos à luz destas confissões iniciais estão tanto para o Coordenador do Colegiado – Prof. Ernani Coelho, quanto para os meus orientadores: os professores Rodrigo Ladeira e Jorge Emanuel Cajazeira.

Também e nomeadamente sou grato ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (SEBRAE/BA), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e à empresa Ideia no Ar, que me assistiram e acreditaram no meu potencial para estudar, desenvolver e articular a estruturação de um *marketplace* para micro e pequenos empreendedores da Península de Itapagipe; para que eu pudesse concorrer dignamente ao título de mestre, junto ao primeiro centro de pesquisa do país voltado ao aprendizado do desenvolvimento e da gestão social.

Os meus prestígios, também, se alargam, sobretudo, aos membros da minha família, pois sem eles, ainda que eu obtivesse o mais notório grau acadêmico, eu nada seria. Assim, a partir da data de defesa desta dissertação, quaisquer glórias advindas deste mérito, são também para os meus saudosos avôs e avós, que me educaram, juntamente com o meu pai e a minha mãe, os quais eu devo essa honra de estar vivo.

De forma não diferente, subscrevo a minha mais alta estima às duas inseparáveis e mais encantadoras criaturas, que tem me motivado em boa parte da minha trajetória, nesta senda de minha existência, como numa ligadura divina, na qual reconheço o real sentido da palavra família, com todas as suas vicissitudes, prodígios e magnificência. Assim, quero ser grato, da essência do meu ser, à Mahara Garrido Cintra Trindade e à Andy Maila Cintra Trindade: meus amores, minhas flores, minhas filhas.

E, enfim, meu total apreço ao Todo por tudo, pois daí procede toda a Essência e Verdade sobre todas as coisas que dignificam o homem e o cientificam à cerca dos fatos realmente relevantes, aos quais cada indivíduo pode escolher conscientemente sacrificar o seu próprio tempo.

TRINDADE, Magno Calazans. **Proposição de um e-marketplace para micro e pequenos empreendedores da Península de Itapagipe**. 2023, 115 f. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, 2023.

RESUMO

O distanciamento social em tempos de pandemia do Covid-19 acelerou o processo de transformação digital transversal dos negócios e estimulou de forma crescente a reprodução das relações sociais e comerciais no ciberespaço. O presente trabalho apresenta uma pesquisa-ação desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, e promovida pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/PDGS/EAUFBA). A pesquisa começou no dia 07 de abril de 2021, quando o profissional-consultor analisou, por meio de um diagnóstico, a efetividade de espaços virtuais na promoção de negócios na Península de Itapagipe. Constatou-se que empreendedores de empresas de micro e pequeno porte do segmento de comércio e serviços da região não contavam com nenhum tipo de apoio ou suporte para promover os seus negócios, em se tratando de modalidades de comércio eletrônico e marketing digital. Assim, cogitou-se a possibilidade de fomentar o empreendedorismo digital entre esses perfis de empreendedores e empresários. Surgiu deste modo, como objetivo principal desse trabalho, a oportunidade de estruturar um *e-marketplace*, no sentido de dispor aos empreendedores e empresários locais um ambiente virtual de negócios, estruturado e unificado, para que pudessem promover, negociar, comercializar e distribuir seus produtos e serviços de forma ágil, inovadora e que gerasse muito mais valor para o cliente final, em se tratando de encontrabilidade e visibilidade dos seus negócios, navegabilidade, comunicabilidade e, principalmente, amigabilidade da plataforma de comercialização eletrônica.

Palavras-chave: comércio eletrônico; empreendedorismo digital; *marketplace*; marketing digital; mercado digital; pesquisa-ação.

TRINDADE, Magno Calazans. **Proposition of an e-marketplace for micro and small entrepreneurs in the Itapagipe Peninsula**. 2023, 115 f. Master's Dissertation – School of Administration at the Federal University of Bahia, Development and Social Management Program, Federal University of Bahia, 2023.

ABSTRACT

Social distancing in times of the Covid-19 pandemic accelerated the process of transversal digital transformation of businesses and increasingly stimulated the reproduction of social and commercial relationships in cyberspace. The present work presents an action research developed within the scope of the Interdisciplinary and Professional Master's course in Social Development and Management, and promoted by the School of Administration of the Federal University of Bahia (CIAGS/PDGS/EAUFBA). The research started on April 7, 2021, when the professional-consultant analyzed, through a diagnosis, the effectiveness of virtual spaces in promoting business in the Itapagipe's Peninsula. It was found that entrepreneurs of micro and small companies in the commerce and services segment in the region did not have any kind of support or support to promote their businesses, in terms of e-commerce and digital marketing modalities. Thus, the possibility of promoting digital entrepreneurship among these profiles of entrepreneurs and entrepreneurs was considered. In this way, as its main objective, the opportunity arose to structure an e-marketplace, in the sense of offering enterprises and business places a virtual business environment, built and unified, so that they can facilitate, negotiate, commercialize and distribute their products. and services in an intelligent, innovative way that generates much more value for the final customer, in terms of finding and visibility of their business, navigation, communication and, above all, the friendliness of the electronic dissemination platform.

Key words: e-commerce; digital entrepreneurship; marketplace; digital marketing; digital market; action research.

Lidera aquele que possui um profundo desejo de aprender e desenvolve uma vigorosa determinação para aumentar as próprias competências e habilidades diante as possibilidades de ação, obtendo o máximo de proveito da vida, transformando-a e tornando-a significativa. (Magno C. Trindade)

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Visão geral estrutural do modelo de e-marketplace..... | 39 |
| Figura 2 – Desenho metodológico..... | 48 |
| Figura 3 – A metodologia ágil: SCRUM..... | 65 |
| Figura 4 – Logo da plataforma..... | 71 |
| Figura 5 – Banner principal..... | 72 |
| Figura 6 – Ícone Benefício 01 (lojistas)..... | 72 |
| Figura 7 – Ícone Benefício 02 (lojistas)..... | 73 |
| Figura 8 – Ícone Benefício 03 (lojistas)..... | 73 |
| Figura 9 – Ícone Benefício 01 (usuários)..... | 74 |
| Figura 10 – Ícone Benefício 02 (usuários)..... | 74 |
| Figura 11 – Ícone Benefício 03 (usuários)..... | 75 |
| Figura 12 – Categorias..... | 76 |
| Figura 13 – Variantes dos produtos..... | 76 |
| Figura 14 – Passo a passo de compra por meio do Gateway de Frete do Melhor Envio..... | 78 |
| Figura 15 – Como o consumidor de hoje vê o bem-estar..... | 89 |
| Figura 16 – Institucional 1..... | 96 |
| Figura 17 – Institucional 2..... | 96 |
| Figura 18 – Institucional 3..... | 97 |
| Figura 19 – Educativo 1..... | 97 |
| Figura 20 – Educativo 2..... | 98 |
| Figura 21 – Educativo 3..... | 98 |
| Figura 22 – Institucional 4..... | 99 |
| Figura 23 – Institucional 5..... | 99 |
| Figura 24 – Institucional 6..... | 100 |
| Figura 25 – Institucional 7..... | 100 |

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Uso da Internet no Brasil (Pandemia COVID19)..... | 28 |
| Gráfico 2 – Vendas por Segmento..... | 29 |
| Gráfico 3 – Vendas do e-commerce..... | 30 |
| Gráfico 4 – Canais de venda utilizados..... | 30 |

TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – As maiores lojas do Brasil e taxas de crescimento..... | 34 |
| Tabela 2 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UFBA)..... | 50 |
| Tabela 3 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UNIFACS)..... | 50 |
| Tabela 4 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UnB)..... | 51 |
| Tabela 5 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UFS)..... | 51 |
| Tabela 6 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI USP)..... | 51 |
| Tabela 7 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI FGV)..... | 52 |
| Tabela 8 – Proposta comercial do Pagar.me e condições acordadas..... | 77 |

QUADROS

| | |
|---------------|----|
| Quadro 1..... | 43 |
| Quadro 2..... | 44 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| CEO | Chief Executive Officer |
| CIAGS | Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento Territorial e Gestão Social |
| EPP | Empresa de Pequeno Porte |
| EAUFBA | Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia |
| FAPESB | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia |
| FGV | Fundação Getúlio Vargas |
| ME | Microempresa |
| MEC | Ministério da Educação |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IGC | Índice de Geral de Cursos |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicadas |
| LGPD | Lei Geral de Proteção de Dados |
| MPV | Mínimo Produto Viável |
| PDDU | Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município de Salvador |
| PDGS | Programa de Desenvolvimento e Gestão Social |
| PIX | Sistema de Pagamentos Instantâneos |
| PMS | Prefeitura Municipal de Salvador |
| UCSAL | Universidade Católica do Salvador |
| UE | União Europeia |
| UESC | Universidade Estadual de Santa Cruz |
| UFAM | Universidade Federal do Amazonas |

| | |
|---------|--|
| UFBA | Universidade Federal da Bahia |
| UFMT | Universidade Federal de Mato Grosso |
| UFPI | Universidade Federal do Piauí |
| UNB | Universidade de Brasília |
| UNEB | Universidade do Estado da Bahia |
| UNIFACS | Universidade Salvador |
| USP | Universidade de São Paulo |
| RFB | Receita Federal do Brasil |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| TGS | Tecnologia de Gestão Social |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Problemática | 11 |
| 1.2 Objetivos da pesquisa | 15 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 2. TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL..... | 18 |
| 2.1 Descrição da tecnologia..... | 18 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 3.1 O conceito de lugar e mercado | 20 |
| 3.2 Mercado Digital | 22 |
| 3.3 Empreendedorismo Digital e Comércio Eletrônico | 26 |
| 3.3.1. Omnichannel..... | 31 |
| 3.4 E-marketplace..... | 32 |
| 3.4.1. Aspectos legais do e-marketplace | 35 |
| 3.4.2. Estrutura do e-marketplace | 37 |
| 3.5 Estratégias de marketing digital..... | 41 |
| 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 4.1 Situação empírica e atores envolvidos..... | 46 |
| 4.2 Abordagem metodológica | 46 |
| 4.3 Processo de análise e técnicas metodológicas..... | 48 |
| 4.4 Organização e funcionamento do seminário central | 56 |
| 4.4.1. Seção 1 – Business Model Canvas..... | 59 |
| 4.4.2. Seção 2 – Effectuation..... | 61 |
| 4.4.3. Seção 3 – Planejamento da plataforma e conteúdos | 62 |
| 4.4.4. Seção 4 – Plano de ação | 63 |
| 4.4.5. Seção 5 – Validação | 66 |
| 5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS | 69 |
| 5.1 Residência social | 69 |
| 5.2 Jornada de Marketplace..... | 86 |
| 5.2.1. Definição da persona com base na análise de perfil..... | 91 |
| 5.2.2. Planejamento de atuação em redes sociais e em links patrocinados | 92 |
| 5.2.3. Configuração das campanhas e entrevistas..... | 94 |
| 5.2.4. Monitoramento dos resultados alcançados | 101 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 104 |
| 6.1 | Sugestão de novos estudos | 105 |
| 6.2 | Limitações dessa pesquisa | 106 |
| | REFERÊNCIAS | 108 |
| | ANEXO A – BUSINESS MODEL CANVAS..... | 114 |
| | APÊNDICE A – MODELO DE DIAGNÓSTICO | 115 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Em tempos de pandemia, a gestão de micro e pequenas empresas tem passado por transformações significativas. As mudanças se intensificaram com o cenário de instabilidade e crise sem precedentes, em que a situação econômica da população se viu diretamente determinada pela ameaça global da situação sanitária, causada pela Covid-19 no Brasil.

A adoção de medidas restritivas para a contenção do vírus, como o fechamento de setores da economia e o isolamento social da população, paralisou atividades econômicas locais e evidenciou ainda mais a relevância do comércio eletrônico, como uma das principais alternativas de manutenção de emprego e renda sob a perspectiva dos territórios (EAUFBA, 2021).

Segundo o IPEA (2020), o setor de comércio e serviços foi bastante afetado. As restrições à mobilidade e o fechamento compulsório dos estabelecimentos comerciais provocaram uma forte retração dessas atividades: o comércio ampliado caiu 13,9% em março/20 ante fevereiro/20 e 6,4% ante março de 2019. Nos serviços, essas variações foram de -6,9% e -2,7%, respectivamente.

No comércio, os únicos segmentos que conseguiram crescer no período dizem respeito às atividades consideradas essenciais associadas à venda de alimentos (supermercados), com uma alta de 14,6% no dessazonalizado, e de artigos farmacêuticos, com 1,3%. Nos serviços em geral, todos os segmentos caíram, com destaque para os serviços prestados às famílias, com uma variação dessazonalizada de -31,2% (IPEA, 2020).

Os dados do IPEA (2021) mostram que as vendas têm apresentado desempenho bem aquém do esperado, ainda, com uma taxa média de crescimento mensal de -0,2% entre os meses de setembro/20 e outubro/21. Essas análises econômicas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada esboçam retração nas vendas tanto no comércio varejista quanto no setor de serviços, também no ano de 2021. De acordo com o instituto, o desempenho recente dos indicadores setoriais de atividade econômica de outubro/21, contra igual período do ano anterior, mostra o pior resultado desde abril/20.

No conceito ampliado do comércio varejista, as vendas recuaram 0,9% na margem em outubro/21: a terceira queda consecutiva nessa base de comparação. No setor de serviços, também houve recuo de 1,2%, na série livre de efeitos sazonais: a segunda variação negativa consecutiva nessa base de comparação (IPEA, 2021).

Em 2022, a visão geral da conjuntura do cenário econômico mundial continuou dando sinais de piora, destacando-se o temor causado pelo surto da variante ômicron, a inflação alta e persistente, o prolongamento do conflito na Ucrânia e os *lockdowns* na China, para levar a cabo a política de “covid zero” (IPEA, 2022).

Diante dessa deterioração do cenário econômico associada à pandemia da Covid-19 e à sequência de choques na economia mundial, o mercado e a forma local de se fazer comércio abruptamente cedeu espaço para que os negócios se desenvolvessem, sem mais volta, em ambientes virtuais.

A Prefeitura Municipal de Salvador (2020), por exemplo, corrobora com essa tendência de mercado quando aponta que uma das principais estratégias para a sustentabilidade dos negócios pós-pandemia é o processo de transformação digital transversal dos negócios e o desenvolvimento de produtos e serviços, considerando potencial ampliação dos comportamentos de distanciamento social e de compra pela internet intensificado desde então.

A questão agora é discutir aspectos importantes dos locais de mercado virtuais que possam intervir positivamente na realidade das micro e pequenas empresas e mostrar como esse segmento empresarial pode se encontrar mais apto para empreender e realizar suas transações comerciais eletronicamente.

Esse era um assunto que já vinha sendo discutido, devido à expansão da internet no país. Agora, mais do que nunca, quando vários empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas (MPE), principalmente do setor de comércio e serviços, se viram com faturamento fortemente comprometido pelas medidas de distanciamento social impostas.

Segundo dados da Receita Federal do Brasil (2020), existem no Estado da Bahia 967.082 empresas. Dessas, 529.322 são microempreendedores individuais (MEI), 358.492 são microempresas (ME) e 33.685 são empresas de pequeno porte (EPP), totalizando um quantitativo de 921.499 empresas, ou seja, mais de 95% das pessoas jurídicas do estado.

Somente no setor de comércio e serviços são 783.066 empresas cadastradas. Em outras palavras, as MPE de comércio e serviços representam 85% das micro e pequenas empresas existentes no estado da Bahia.

Em Salvador, os números desse setor correspondem a 85,47% das empresas legalmente formalizadas e encontradas na base de dados da RFB. Com um destaque para o setor de serviços, com 135.975 empresas cadastradas e 84.783, no setor de comércio.

O número de microempreendedores individuais vinculados ao setor é bastante expressivo. A capital baiana conta com 143.279 empresas desse porte exercendo alguma

atividade econômica ligada a comércio e serviços, o que representa 64,90% das empresas de micro e pequeno porte existentes. Os dados são da plataforma DataSebrae (2023).

As atividades de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, cabeleireiros, manicures e pedicure, fornecimento de alimentos, minimercados, mercearias e armazéns, bares e restaurantes, lanchonetes, casas de chá, sucos e similares, comércio varejista de bebidas, promoção de vendas, atividades de estética e outros serviços de cuidado com a beleza, serviços de entrega rápida, comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática, materiais de construção em geral, ocupam o topo da lista das atividades econômicas com potencial para serem fomentadas e promover o desenvolvimento econômico local.

O presente trabalho tem o foco na Península de Itapagipe, uma das primeiras regiões a surgirem ainda no período colonial do Brasil. Itapagipe é um território da cidade de Salvador-Bahia, que apresenta esse potencial empreendedor para fortalecimento da economia local.

Vale ressaltar que a Península de Itapagipe trata-se de um patrimônio histórico e industrial da Cidade de Salvador e possui potencial para reconversão de antigos espaços e geração de emprego e renda local. Esse é o papel dos diferentes atores envolvidos com o território e seus habitantes: a definição de políticas de revalorização de um tempo e um lugar que foi e continua sendo transformado ao longo de sua existência (FLEXOR; SCHWEIZER, 2011).

E, em tempos de pandemia e pós-pandemia, em que os negócios se viram obrigados a migrar rapidamente dos espaços locais para os virtuais, parece que emergiu essa necessidade de investigar, supor e propor alternativas para recriar mercados e fomentar o empreendedorismo digital, para fortalecimento da economia local.

Focando ainda nos números e após exaustiva pesquisa às bases de dados da Receita Federal do Brasil (2023) e do Radar Sebrae (2021), chegamos a alguns parâmetros: a população estimada é de **206.921** pessoas e atualmente existem **9.684** micros e pequenos negócios funcionando no setor de comércio e serviços nos bairros de Boa Viagem, Bonfim, Calçada, Caminho de Areia, Mangueira, Mares, Massaranduba, Monte Serrat, Ribeira, Roma, Santa Luzia, Uruguai e Vila Ruy Barbosa, que atualmente compõem a área da Península de Itapagipe.

A expressividade desses números não significa tanto se não soubermos aproveitar a oportunidade de propor e dispor aos empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da região, um ambiente virtual de negócios, estruturado e unificado, para que promovam os seus negócios de forma ágil, inovadora e que

gere muito mais valor para o cliente final, em se tratando de encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização.

Quer dizer que, em tempos de ciberespaços, o processo de intervenção local visando ao reaproveitamento das construções e modificações realizadas ao longo do tempo, supõe que temos as condições de assegurar à sociedade as possibilidades de expandir e empreender suas atividades de forma a gerar riqueza de maneira mais organizada e sustentável e por meio de algo novo: concedendo acesso a população local aos tempos modernos, onde novos lugares de encontro, interações e transações comerciais possam melhorar a situação socioeconômica da população local e a dependência da mesma de seus próprios negócios para sobrevivência e prosperidade, por meio dos mercados digitais.

Assim, pretendemos tratar o problema resolvendo a seguinte questão de partida: como a estruturação de um *e-marketplace* pode contribuir para o fomento do empreendedorismo digital entre empreendedores de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, criando mais valor para empresários locais e clientes finais?

Acreditamos que os mecanismos de estruturação de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe possibilitem conhecer, intervir e pesquisar a realidade em atenção às demandas da população local, fortalecendo-a em seu processo organizativo e no encaminhamento de questões socioeconômicas e de tempo que enfrenta no cotidiano, de forma que os principais atores do desenvolvimento venham se organizar melhor, se relacionar e contribuir para que a região possa se desenvolver de maneira mais planejada e aperfeiçoada – profissionalmente, empresarialmente, virtualmente e, principalmente, economicamente.

Esperamos com este trabalho, portanto, investigar, conhecer, intervir e propor soluções de fomento aos negócios por meio de um ambiente virtual, em atenção às demandas de promoção e comercialização eletrônica das empresas de micro e pequeno porte do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe.

Quem sabe, assim, convergindo para um aplicativo de uso popular, de fácil utilização por todas as camadas de idade, renda e instrução que permita aos usuários gerir dados e extrair conhecimento relevante de um grande volume de informações indexadas e, com isso, seja possível produzir mais valor para os usuários finais, os micro e pequenos empresários e os consumidores locais, em se tratando de encontrabilidade de profissionais e negócios existentes na região, navegabilidade e comunicabilidade entre os principais pares e atores do setor.

1.2 Objetivos da pesquisa

O principal objetivo desse trabalho é propor a estruturação de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe. Para isso, julgamos necessário os seguintes objetivos específicos:

a) estabelecer o conhecimento e a compreensão dos elementos que possam subsidiar a concepção e a estruturação de um *marketplace virtual* para a Península de Itapagipe.

b) propor possíveis usos para o *e-marketplace*, formulando as estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico, bem como desejamos conscientizar e envolver a sociedade itapagipana sobre a importância de conhecer e usar um *marketplace*.

c) fazer um levantamento, se viabilizado, de MPE do segmento de comércio e serviços da região, interessadas em compor a plataforma de comércio eletrônico, assim como temos um grande interesse em firmar acordos com as principais forças estruturantes do território, para facilitar e fortalecer a iniciativa de estruturação e funcionamento desse tipo de plataforma de comercialização eletrônica.

1.3 Justificativa

No dia 07 de abril de 2021, sob a supervisão da Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer, foi realizada uma pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, promovida pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS/PGDS/EAUFBA).

O objetivo principal foi avaliar a efetividade de espaços virtuais na promoção de negócios na Península de Itapagipe. O formulário foi desenvolvido com a finalidade de identificar como os empreendedores de micro e pequenas empresas de comércio e serviços da Península Itapagipana promoviam os seus negócios virtualmente. Em meio ao empresariado e as lideranças locais, uma das principais entrevistadas foi a Sra. Rosemma Burlacchini Maluf, por meio de formulário eletrônico de coleta de dados criado na Plataforma GoogleForms e disponibilizado (link) via WhatsApp – (Vide Apêndice A).

Rosemma Maluf é Sócia Diretora do Shopping Bahia Outlet Center, desde abril de 1997. Também é vice-presidente da Associação Comercial da Bahia. Presidente do Conselho da Mulher Empresária da Associação Comercial da Bahia. Coordenadora da Câmara Estadual da Mulher Empresária da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia – FECOMÉRCIO-BA. Atualmente, é a principal Gestora Social da Governança do Território da Península de Itapagipe.

Nesta análise foi levada em consideração a existência de formas de apoio para que os micros e pequenos empreendimentos do território pudessem promover os seus negócios de forma ágil, inovadora e que gerasse mais valor para o seu cliente final e si próprios.

Também foram levantadas informações sobre onde os seus negócios ou empreendimentos estavam cadastrados e como eram localizados virtualmente. Foi levantado, ainda, o local onde os clientes mais costumam comprar seus produtos ou contratar serviços pela internet, e se existia algum espaço virtual unificado e de abrangência exclusivamente destinada à Península de Itapagipe onde os empreendedores de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços fizessem negócios e se era de ciência dos entrevistados.

Após diagnóstico do setor, viu-se a necessidade de se trabalhar com o problema à medida que se o observa e interage com o território, suas instituições e interorganizações, como profissional-consultor. Acreditando, portanto, ser possível investigar, conhecer, intervir e propor soluções de fomento aos negócios em um ambiente virtual, em atenção às demandas de promoção das empresas de micro e pequeno porte do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, e que fosse de boa aceitação dos “*prospects*”. Em outras palavras, buscando resolver a questão de partida do presente trabalho e, assim, tanto os métodos de pesquisa quanto as possibilidades de intervenção gradativamente foram se configurando.

De tal modo, após coleta de dados, chegamos à seguinte conclusão:

a) os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, até o momento, não contam com nenhum tipo de apoio ou suporte para promover os seus negócios de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para o seu cliente final e ao empreendedor atual ou em potencial.

b) as informações sobre os respectivos negócios das empresas de micro e pequeno porte da Península de Itapagipe, na maioria das vezes, são encontradas em redes sociais como o Facebook e Instagram, Google “Meu Negócio” ou site da empresa, mas não de forma unificada. Além disso, a tarefa de gerir dados e extrair conhecimento relevante de um grande volume de informações indexadas sobre produtos e serviços dos negócios existentes na região é inexistente ou feito de forma muito incipiente.

c) Em nenhum momento foi pontuado a existência de um *marketplace virtual* estruturado e unificado, para promover os seus negócios de forma ágil, inovadora e que gerasse mais valor para o cliente final, em se tratando de encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização.

d) mesmo *e-marketplaces* consolidados, nacionalmente, como o Mercado Livre, a Amazon, Americanas, Magazine Luíza, GetNinjas ou iFood que poderiam servir ao contexto

do território em situações emergenciais, como as de adoção de medidas restritivas para a contenção do vírus que forçou o fechamento dos estabelecimentos, não foram sequer citados, durante o momento da entrevista.

e) isso fica mais claro, quando a pergunta gira em torno de onde os clientes mais costumam comprar produtos ou contratar serviços pela internet, considerando esse cenário pandêmico e/ou “pós-pandêmico”. Sendo os aplicativos mais utilizados para fazer negócios o *WhatsApp* e o *Instagram*.

f) sendo assim, é bem plausível a pretensão de gerar um *Big Data* sobre o setor de comércio e serviços da referida região, convergindo para uma plataforma de uso popular, que permita aos usuários gerir dados e extrair conhecimento relevante de um grande volume de informações indexadas. E com isso, a possibilidade de produzir mais valor para o usuário final, aumentando também os benefícios às MPE da região, em se tratando dos aspectos acima citados, relativos aos principais pares e atores do setor.

Por fim, considerando que os empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe ainda não contam com apoio para promover os seus negócios de forma mais vantajosa para todos os *stakeholders*, tampouco existe um “espaço virtual” unificado onde possam realizar transações transpondo as barreiras comerciais de “espaço local”, a estruturação de um *e-marketplace* para a Península de Itapagipe mostra-se relevante, aplicável e replicável, inclusive em outros contextos territoriais semelhantes.

Essa é uma ferramenta que pode beneficiar centenas, quem sabe, milhares de negócios existentes na localidade. E uma vez que o saber seja apropriado, também poderá ser ensinado, sendo essa uma boa contribuição profissional, em se tratando de um Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social.

2. TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL

2.1 Descrição da tecnologia

Pensando em quais problemas a Tecnologia de Gestão Social (TGS) pode solucionar, chegamos ao seguinte consenso: a) o comércio tradicional não é escalável; b) as lojas físicas limitam-se às barreiras geográficas; c) os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas ainda têm dificuldades em expandir os seus negócios por meio do mercado digital.

De um lado a deterioração do cenário econômico soteropolitano associada a pandemia do Covid-19 (e suas variantes) adiantou a transformação digital dos negócios. Acompanhamos na introdução do presente trabalho que, tanto a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), quanto a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS) corroboram com o fato de que uma das principais estratégias para competitividade e desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas pós-pandemia é o processo de transformação digital transversal dos negócios e o desenvolvimento de produtos e serviços, considerando potencial ampliação do comportamento de distanciamento social, para fortalecimento da economia.

Face ao exposto, esclarecemos que a TGS se trata de um *e-marketplace* que contribui para o fomento do empreendedorismo digital entre empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe e fortalece a economia local. Possibilita ao público empresarial ampliar seus canais de vendas, permitindo-lhes vender (mais e melhor) produtos e serviços 24 horas por dia, oferece o máximo de funcionalidades e ainda fideliza clientes por recompensas (cupons, descontos e *cashback*), oferece bons serviços e experiências de compra. Em outras palavras, converge consumidores online em *promoters* dos seus negócios locais.

Ressaltamos ainda que a introdução dessa novidade no mercado itapagipano solucionará a tarefa de gerir dados e extrair conhecimento relevante de um grande volume de informações indexadas sobre produtos e serviços das micro e pequenas empresas existentes na região, o que atualmente é inexistente.

Outro aspecto também interessante e que merece ser citado, para ser lembrado e mais bem compreendido sobre a proposta de valor da TGS são os ganhos exponenciais de participação neste tipo de negócio, ou seja, por estar na rede todos ganham.

A Tecnologia de Gestão Social, vista dessa maneira, possibilita gerar e gerenciar um *Big Data* sobre o setor de comércio e serviços da Península de Itapagipe, convergindo para

uma plataforma de uso popular. Com isso, há possibilidade de produzir e entregar mais valor para o usuário final, em se tratando de navegabilidade, encontrabilidade de negócios existentes na região e comunicabilidade entre os principais pares e atores do setor; promovendo-se a competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas da Península de Itapagipe, ao tempo em que se fomenta o empreendedorismo digital e se fortalece a economia municipal.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O conceito de lugar e mercado

Santos (2006), por meio de uma perspectiva da geografia moderna, configura o território como um conjunto formado por sistemas naturais existentes de uma dada área e pelos acréscimos superpostos pelos homens a esses sistemas naturais ao longo da história.

Nesse contexto, a configuração territorial limita-se à materialidade, ao conjunto dos complexos naturais e de obras erguidas por mãos humanas: currais, plantações, casas, estradas, aterros, depósitos, portos, fábricas, bairros, cidades etc.; verdadeiras próteses construídas sob o alicerce da natureza.

Sob uma perspectiva mais abrangente, e sem desassociar as construções materiais da vida humana que a anima, consideramos que é nesse espaço de demarcação territorial que as relações sociais acontecem. E nesse processo de apropriação das coisas que lhes são naturais e de instalação do que lhes é conveniente, tanto as ações que modificam o lugar quanto o resultado delas são os elementos que constituem a definição de espaço. De tal modo, o território não pode ser conceituado apenas como espaço físico, é também espaço social; e, por assim dizer, o resultado da relação entre homem e espaço (FISCHER, 2019).

A constituição espacial de cada lugar é marcada assim por suas condições de movimento histórico. Essa “realidade em movimento”, subordinada a cada sistema temporal que se impõe por meio das condições que o espaço oferece, é moldada, portanto, através de seus processos de ocupação local, moradia, relações de trabalho, produção, meios de circulação, comunicação, exercício da cidadania e busca por condições favoráveis de vida. O espaço visto assim dessa maneira é a própria sociedade, as suas conjunturas políticas, os seus arranjos econômicos e culturais, os seus instrumentos tecnológicos, etc.

Note-se aí que a distribuição e o rearranjo de seus recursos naturais de diferentes maneiras e o modo que possam ser localmente combinados, a cada momento, confere a cada região ou lugar sua especificidade e definição que lhe é peculiar. Assim temos que o lugar é um subespaço mutável e subordinado às leis gerais de sua evolução, onde o tempo entra como condição de possibilidade e a configuração territorial peculiar a cada área geográfica preexistente entra como condição de oportunidade (SANTOS, 2006).

Dowbor (2008) chama a atenção para essa racionalização do nosso espaço de vida, sinalizando que uma das questões fundamentais da nossa organização como sociedade, coloca no centro do debate o problema de como o cidadão recupera e assume o controle no seu bairro,

na sua comunidade, sobre as formas do seu desenvolvimento, sobre como ele cria coisas concretas que dão significado a nossa vida, tornando-a mais agradável ou não.

A consciência de lugar, desse modo, é fundamental para seu reordenamento com justiça social, para a reprodução do lugar como espaço e tempo de construção popular do desenvolvimento de base local. Podendo significar um possível retorno ao crescimento ordenado de forma participativa e dialógica, reflexiva, envolvendo e valorizando os aspectos identitários de cada lugar e território, sem se desligar do global, porém, destacando-se as relações de convivência comunitária, a expressividade local, a solidariedade, as práticas agroecológicas, as condições relativas à geografia e à organização social de cada lugar (SAQUET, 2018).

Assim, a questão que permeia o bom uso do espaço é o que estamos fazendo ou podemos fazer em nível local e com quais técnicas ou instrumentos de trabalho, para colaborar com essa capacidade que dispomos para transformar localmente a economia e a sociedade que vivemos, de forma responsável.

Adotamos como conceito de lugar uma faixa territorial delimitada geograficamente, podendo ser uma rua, um bairro, uma cidade ou região, na qual as relações sociais e de trabalho acontecem e transformam o espaço, de acordo às possibilidades e oportunidades locais. Isso, sem deixar de falar em um conjunto de decisões, ações ou articulações de um indivíduo ou mais, em consonância aos interesses políticos, econômicos ou de outra magnitude, também locais, que permeiam as maneiras de se apropriar do lugar.

A redefinição da sociedade como um lugar de todos, supõe um espaço e um tempo nos quais as transformações acontecem e as mudanças verificadas em cada lugar, em cada momento, correspondem às estruturas sociais que condicionam o conjunto de técnicas e instrumentos de trabalho, que garantem às gerações o acesso à terra, aos seus meios de produção e ao mercado de trabalho, e acesso aos produtos e serviços necessários e desejados.

Entretanto, como lembra Saquet (2018), essa *práxis* de transformação social e territorial, por meio da apropriação do lugar, do conhecimento acumulado e das divisões de trabalho deva acontecer com inteligência e “enraizamento”, sem a costumeira separação entre sociedade e natureza, num movimento consciente e contrário à degradação ambiental, em favor do povo, das suas necessidades, aspirações e desejos, princípios básicos da sustentabilidade.

Segundo Santos (2006, p. 84), “a divisão do trabalho constitui um motor da vida social e da diferenciação espacial”. E para entender como essa divisão é induzida, são as diversas empresas, de acordo a sua força e segundo os seus respectivos processos produtivos, ou seja, conforme os seus próprios interesses de mercado, que fundamentam a divisão territorial

do trabalho, em concorrência às diversas escalas do poder público, que também competem por uma organização do território, adaptada às prerrogativas de cada lugar. Em outras palavras, cada lugar, cada parcela de espaço, assiste, como coadjuvante e como protagonista, ao desenrolar concomitante de várias divisões do trabalho.

Essa racionalização do nosso espaço de vida por meio das várias divisões do trabalho engendra os mecanismos responsáveis pela regulação da economia e do território, por meio da produtividade física do trabalho e pelos seus reflexos sobre o padrão de consumo da sociedade, como se percebe nas análises de Schumpeter (1988), quando conceitua o homem de negócios, o empresário, como aquele que introduz novidades no mercado e cujas novidades são introduzidas de tal maneira no meio em que vivemos, que modificam todo um aparato produtivo, inclusive o modo de vida das pessoas.

É esse contexto que território e mercado se tornam “conceitos xifópagos, em sua condição de conjuntos sistêmicos de pontos que constituem um campo de forças interdependentes” (SANTOS, 2006, p.154). Uma vez que as normas ditas internas, relativas ao funcionamento técnico das empresas, atingem o seu entorno, estendendo-se ao espaço social e geográfico em que estão inseridas ativamente, no campo da gestão, da tecnologia, da política, do consumo e dos modos de vida.

Daí temos que o setor produtivo, o mercado ou o território são constituídos por uma rede de interdependências. E como local de trocas, “o mercado supõe um espaço e um tempo nos quais acontecem as transações” (RABOSSI, 2015 – p. 405).

Isso quer dizer que o conceito de mercado adotado aqui caracteriza-se por um tempo e um lugar que se impõe por meio das condições que lhes são oferecidas pelo desenrolar simultâneo de várias divisões de trabalho, como condição *sine qua non* de “viver bem”. E levam em conta, simultaneamente, as técnicas da conquista do espaço e seus processos de ocupação local, a vida social, a escolha dos instrumentos de trabalho, a execução dos métodos de produção e existência, o valor dado às mercadorias e os aspectos políticos que se encontram no âmbito da circulação, distribuição e consumo das mercadorias.

Todos estes aspectos foram modificados a partir da pandemia, privilegiando e exaltando os espaços virtuais de convivência, a promoção, obtenção e a disponibilização de bens, produtos e serviços e os relacionamentos.

3.2 Mercado digital

A aparição do computador e o advento da internet na sociedade constitui uma grande mudança na percepção de lugar e de mercado. A informação ganhou a possibilidade de

fluir instantaneamente entre computadores, agilizando o processo de tomada de decisões em cada local de processamento envolvido.

Esse fluxo de informações entre dois ou mais locais de processamento permite uma comunicação em rede a nível global, sem nenhuma defasagem de tempo ou espaço sobre o acontecer de cada qual. Isso se dá por meio de um desenrolar simultâneo de várias divisões de trabalho associadas às tecnologias de informação e comunicação, e que se estabelecem por um livre fluxo e difusão de grandes volumes de informações, dentro da complexidade dos atuais mercados e entre os agentes, em uma escala de tempo configurada para ser, cada vez mais, a menor possível (SANTOS, 2006)

De acordo a Santana (2018), ao tratar da desmaterialização dos processos produtivos à economia digital, esse tipo de logística e de flexibilização dos sistemas permitiu processar, distribuir e armazenar informações em maior volume, com maior rapidez e com menores custos.

Assim, a possibilidade de comunicar à distância, e sem descompasso, o que está acontecendo, cria um campo único, onde tempo e lugar convergem a uma só rede instantânea de telecomunicações, por onde fluem informações econômicas, sociais e culturais, que tanto são locais quanto globais.

Note-se que o conceito de mercado digital adotado aqui é caracterizado por um tempo e um lugar que vem se impondo de forma muito volátil por meio da difusão das novas tecnologias, e que permite às empresas ganharem ou não em competitividade, produtividade e no aumento da eficiência no uso dos recursos produtivos.

Segundo Castells (1999), isso caracteriza o que ele chama de uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação que começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. E devido ao intenso desenvolvimento científico e tecnológico, essa conjugação das comunicações, da informática e da indústria eletroeletrônica, permite e estimula a virtualização de vários aspectos da vida humana, inclusive da vida urbana.

Nesse novo modo informacional de desenvolvimento, as novas tecnologias de informação estão integrando o mundo, cada vez mais, em redes globais de instrumentalidade e, sem sombra de dúvidas, o novo espaço das empresas é o mundo globalizado e interconectado. Jambeiro, da Silva, Borges, et al (2007), definem a cidade global como o local onde o espaço dos lugares e o espaço dos fluxos de informação se sobrepõem em camadas sucessivas – e, por vezes, indissociáveis, de tão interdependentes.

A grande rede de computadores superposta na atual sociedade que vivemos, como lugar, se assemelha a um mar em que todos estamos aprendendo a navegar sobre ondas e ondas

de informação. Assim, o advento da tecnologia da informação, a internet, e esse mar de possibilidades onde nos encontramos, caracteriza-se também como tempo de oportunizarmos o nosso conjunto de experiências com o atual uso da rede, bem como a maneira como estamos criando também os bons ventos que nos conduzem pelas correntezas do passado, ao momento presente, e rumo ao futuro. Esse elo, sem sombra de dúvidas é a informação, capaz de moldar o ritmo que valoramos o próprio valor que a sociedade vem atribuindo a cada pedaço de informação produzida, distribuída e consumida em rede, e o que estamos fazendo com isso.

Isso quer dizer que chegamos a um momento da humanidade que a informação é o bloco estruturante dos acréscimos que estamos superpondo, tecendo e combinando de diferentes maneiras no campo da gestão, da tecnologia, da política, do consumo e dos nossos modos de vida, a fim de nos servir melhor e facilitar as nossas ações – e por que não, também, as nossas conexões? “Se antes a rede conectava computadores, agora ela conecta pessoas além dos computadores” (BEZERRA, 2014 *apud* PINHEIRO; GULLO, 2013 p.167).

E pela maneira que a informação passa a ser distribuída, rearranjada e utilizada pela sociedade, encontramos também novas possibilidades e oportunidades de conferir ao ciberespaço os significados e as especificidades que lhes são características.

De fato, o ciberespaço pode ser compreendido como sinônimo de internet, mas lembramos que a sua morfologia perpassa por condições excepcionais que o colocam no atual contexto como um novo tipo de território: o território da vida “cibercultural”, completamente determinado pela tecnologia do século, ou seja, pelas modernas tecnologias de informação e comunicação e pela internet (BERGAMO, 2017).

Fischer (2019, p. 12) fala que “Territórios inteligentes, hiperconectados pelas tecnologias, *smart cities* como expressão da hipermodernidade, trazem antigos e novos desafios à gestão, pois se caracterizam pela diversidade, multi e transterritorialidades, conflitos, mediações e convergências possíveis, no sentido do desenvolvimento”.

Ademais, tornou-se natural, na sociedade moderna, cuja escolha dos instrumentos de trabalho e a execução dos métodos de produção e existência, esteja atrelada à rede universal de computadores, que a própria morfologia da rede tenha se adaptado bem à crescente complexidade de interação entre pessoas, instituições e organizações e aos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação.

Conforme Santana (2018), a explosão de canais de informação e redes digitais que se propagaram a partir da conectividade possibilitada pela internet muda a forma de operar das organizações e as implicações na atividade econômica são refletidas pelo surgimento de novos mercados e modelos de negócio antes inexistentes. Nesse sentido, as transações comerciais

realizadas em meio digital apresentam vantagens competitivas como universalidade, redução de custos, acessibilidade e agilidade, moldando um cenário conhecido como “nova economia”.

Os consumidores, cada vez mais conectados, se tornaram onipresentes e “empoderados” com informações e acesso, que facilitam o modo como pesquisam, compram e interagem com o comércio, exigindo das organizações novos processos, a necessidade de redução de custos e algum ganho de competitividade, que garanta a esses consumidores da nova economia maior interatividade e conectividade, pelas experiências positivas proporcionadas por meio do posicionamento da empresa e valor da marca na rede (MAKDISSI JUNIOR, 2018).

Como lembra Correia (2004), com certeza isso altera radicalmente o meio em que as empresas se encontram inseridas, num fenômeno também conhecido como “e-volução”. Quer dizer que, quando a cidade global investe na antecipação do futuro, há uma redefinição da economia tradicional, fazendo surgir uma nova.

O desenvolvimento acelerado da internet, as transformações experimentadas no campo das telecomunicações, da informática e da microeletrônica no nosso atual espaço de vida, engendram assim os mecanismos responsáveis pela regulação da economia traduzindo-se em um novo mercado, uma “nova ordem econômica” baseada em informação e conhecimento: a “economia digital”.

Nesse novo paradigma derivado do avanço da tecnologia da informação, é natural que o processo de transformação das empresas em busca de diferenciais competitivos seja contínuo. Assim temos que a inovação tecnológica produzida pelo mercado seja impulsionada por redes de empresas, organizações e instituições que difundem inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas, cuja matéria-prima é a informação.

As empresas que lideram o processo de transformação digital estabelecem os novos padrões de mercado. E as empresas que ainda são lentas em acompanhar a grande velocidade de transformação ficam à mercê de se adequarem às condições impostas por outras empresas que atuam no mesmo mercado ou no mesmo nicho de mercado, e impulsionam as inovações.

Existe uma penalidade por estar fora da rede, já que quando as redes se difundem, seu crescimento se torna exponencial (CASTELLS, 1999). Isto quer dizer que as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente graças ao número de conexões e em razão do número em declínio de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede.

Assim, convergimos gradativamente a um mundo que se tornou digital. As atuais empresas ficam simplesmente impossibilitadas de lidar com a complexidade de suas transações administrativas e comerciais sem que estejam digitalmente conectadas. E talvez o jargão tão comumente utilizado nos dias de hoje de que “a empresa que não está no digital, não está em

lugar nenhum” não seja apenas um jargão qualquer e sem uma pura lógica como retaguarda.

Em outras palavras, a informação se tornou uma parte integral de toda a atividade humana e o novo meio tecnológico tem moldado os processos de nossa existência individual e coletiva (CASTELLS, 1999).

A internet tem sido assim indispensável para garantir a comunicação, o acesso à informação, o ensino a distância, a prestação de serviços públicos, o trabalho remoto, o comércio eletrônico. Em outras palavras e adentrando cada vez mais no assunto que queremos enfatizar, a ampliação do uso da internet, como um canal de comercialização, e o crescimento exponencial de milhares e milhares de pessoas conectadas a *web* e, portanto, expostas à comunicação e estratégias mercadológicas, abriu espaço para as empresas do tipo “ponto-com”.

Como Nascimento (2020, p. 15) sugere, o surgimento das tecnologias digitais na sociedade “apresenta consequências ao mesmo tempo gerais – que afetam um conjunto amplo e variado de aspectos – e disruptivas – após sua emergência histórica, cada vez mais não conseguimos pensar o mundo que antecedeu o seu aparecimento”.

Isso, trouxe algumas mudanças nas formas de se fazer comércio. As lojas de rua, os quiosques e os shoppings de “tijolos e cimento” tal qual conhecemos, estão perdendo em competitividade para negócios que já conseguem oferecer uma experiência *online* e *off-line* aos seus clientes. Uma vez que este ambiente, que está investindo em uma transformação digital transversal dos seus negócios, faz amplo uso de tecnologias de informática e comunicação, tais como a venda por meio de comércio eletrônico, inteligência artificial, *chatbots* e ferramentas de *marketing digital*, proporcionando uma abordagem muito mais personalizada e, por conseguinte, taxas mais altas de conversão de vendas (OLIVEIRA, 2021).

3.3 Empreendedorismo digital e comércio eletrônico

Com tantas transformações ocorrendo nos canais de compras, no comportamento de consumo, nas organizações, em si, provocando mudanças significativas em suas propriedades, por meio da combinação de tecnologias de conectividade, informação e comunicação, estamos vivenciando o surgimento de um novo tipo de empreendedorismo: o digital.

Esse novo cenário da economia e de mercado, impõe que o empreendedor tradicional altere consideravelmente o seu perfil comportamental para atender à necessidade de lidar com os diferentes perfis de clientes que se informatizaram e se transformaram em usuários (OLIVEIRA, 2021).

O comércio eletrônico, ou simplesmente *e-commerce*, é um claro exemplo que retrata essa mudança de paradigma socioeconômico: de um lado, a transferência de tecnologia de dados do papel para os dígitos binários. Em paralelo, a evolução do comportamento do consumidor que demanda uma nova abordagem de atendimento, interações, engajamento e compras *online*. Isso quer dizer que as transações comerciais que antigamente ocorriam por meio do mercado tradicional evoluíram para o meio eletrônico.

Assim, enquanto o empreendedorismo digital abarca uma jornada de transformação digital dos negócios, “provocando mudanças significativas em suas propriedades, com o objetivo de proporcionar uma nova experiência ao cliente, simplificar operações e/ou criar novos modelos de negócios, por meio de combinações de diferentes tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (FLORIANO, 2022, p. 27), o comércio eletrônico compreende o processo de mercado (divulgação, promoção, comercialização e distribuição) de produtos, serviços e informações por meio da internet.

Quer dizer, isto constitui as atividades de promoção, compra, venda e troca de quaisquer tipos de bens materiais ou imateriais por meio eletrônico, quer seja por meio de uma loja virtual, quer seja por meio de um *e-marketplace*. Trata-se, portanto, de um exemplo prático de como a “e-volução” digital tornou o mundo mais conectado e global, e que tem um impacto transformador de desenvolvimento econômico e social, tanto no âmbito local quanto no internacional (MELO, 2021).

O *e-commerce* amplia os canais de vendas das empresas que passaram a usar a internet para divulgar, promover, negociar, comercializar e distribuir seus produtos e serviços, proporcionando assim muito mais vantagens aos consumidores. Compreendido dessa maneira, o comércio eletrônico se baseia no potencial que apresenta para promover aumento nos índices de lucratividade, ao empreendedor, e de participação no mercado, uma vez que gera novas possibilidades de negócios que as configurações de vendas tradicionais não viabilizam, devido às limitações territoriais (ASSIS; DIAS; OLIVEIRA, 2019).

Segundo Alves (2014), o comércio eletrônico se iniciou na década de 70 do século XX, nos Estados Unidos, com a criação dos Fundos Eletrônicos de Transferência (EFT). Entretanto, foi somente em 1995, quando o uso comercial da internet foi autorizado, que o comércio eletrônico se transformou em uma inovação capaz de revolucionar mercados e organizações.

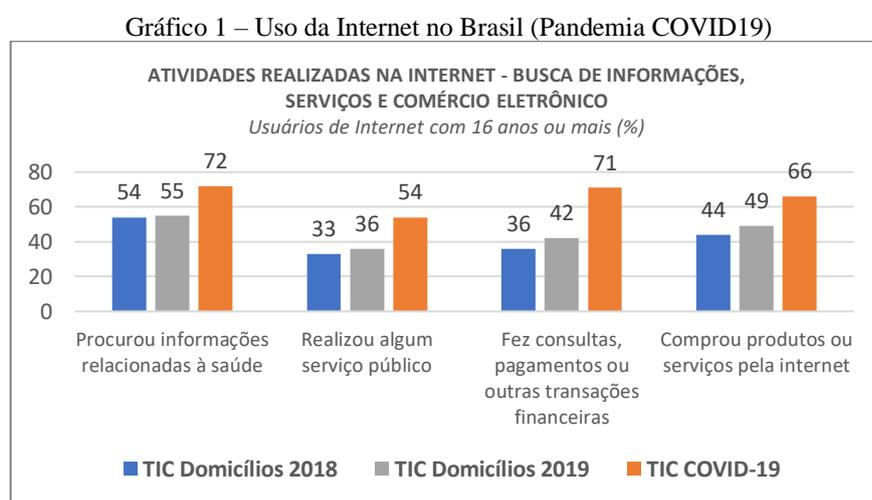
Para entender melhor o tamanho desse mercado, três em cada quatro brasileiros acessam a internet, o que equivale a 134 milhões de pessoas. As informações são da pesquisa

TIC Domicílios 2019, realizada pelo Centro Regional para o Desenvolvimento de Estudos sobre a Sociedade da Informação, vinculado ao Comitê Gestor da Internet no Brasil (Cetic.br, 2020).

Os *smartphones* e outros dispositivos móveis são os instrumentos mais utilizados para se conectar (99%), seguido dos computadores e *laptops* (42%), das *Smart TVs* (37%) e dos *videogames* (9%). Em relação à frequência de uso, 90% relataram acessar todos os dias a internet, 7% pelo menos uma vez por semana e 2% pelo menos uma vez por mês.

Assim, os recursos mais utilizados pelos usuários da internet, em 2019, foram o envio de mensagens por *WhatsApp*, *Skype* ou chat do *Facebook* (92%), uso de redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Snapchat* ou outros (76%), chamadas de voz ou vídeo por *Skype* ou *WhatsApp* (73%), acesso a serviços de governo eletrônico (68%), envio e recebimento de e-mails (58%) e compras por comércio eletrônico (49%) (Cetic.br, 2020).

Os números relacionados ao comércio eletrônico deram um salto entre junho e setembro de 2020, em um momento da população brasileira em que as tecnologias digitais se tornaram uma ferramenta essencial para lidar com o distanciamento social e mitigar os efeitos da pandemia. O Painel TIC COVID-19, desenvolvido pelo Cetic.br (2021), identificou um aumento expressivo no quantitativo de usuários que afirmaram que compraram produtos ou serviços pela internet (66%).

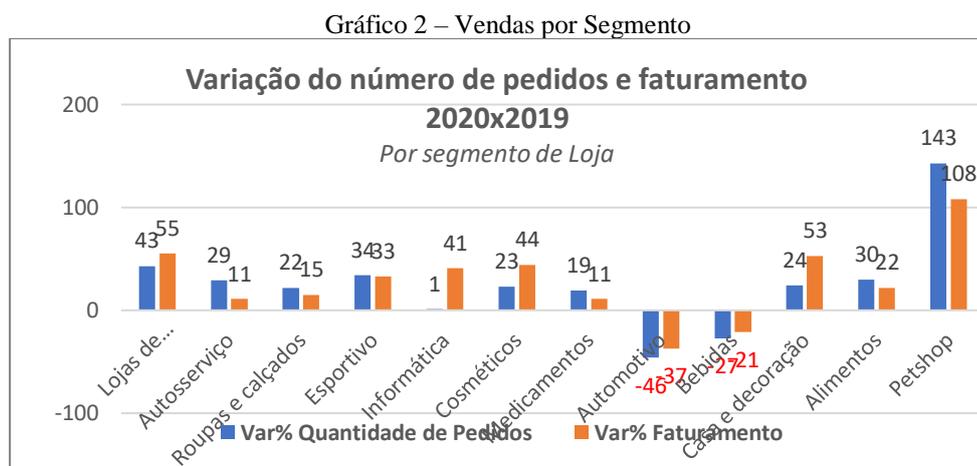


Fonte: Pesquisa *web* sobre o uso da Internet no Brasil durante a pandemia do novo coronavírus (Cetic.br, 2021)

Como se pode deduzir, o *boom* desses números deve-se ao fato de que durante a pandemia, os hábitos de consumo *online* se alteraram. O número de usuários comprando produtos ou serviços pela internet cresceu proporcionalmente ao período de confinamento humano, por conta das medidas de restrição à circulação de pessoas, adotadas no enfrentamento

da COVID-19. Em outras palavras, enquanto as pessoas se adaptavam ao distanciamento social, as empresas tiveram que fortalecer sua transformação digital.

De acordo a 42ª edição do *Webshoppers* – pesquisa da NielsenIQ Ebit (2021), os principais segmentos de loja tiveram crescimento expressivo em 2020 comparado a 2019. Cresceram em número de pedidos e faturamento o segmento de alimentos, medicamentos, cosméticos, informática, casa e decoração, esportivo, roupas e calçados, *petshop*, autosserviço, havendo retração apenas para os segmentos de loja automotivo e bebidas.



Fonte: Vendas de Faturamento, por segmento de Loja 2020 contra 2019 (NIQ Ebit Webshoppers, 2021)

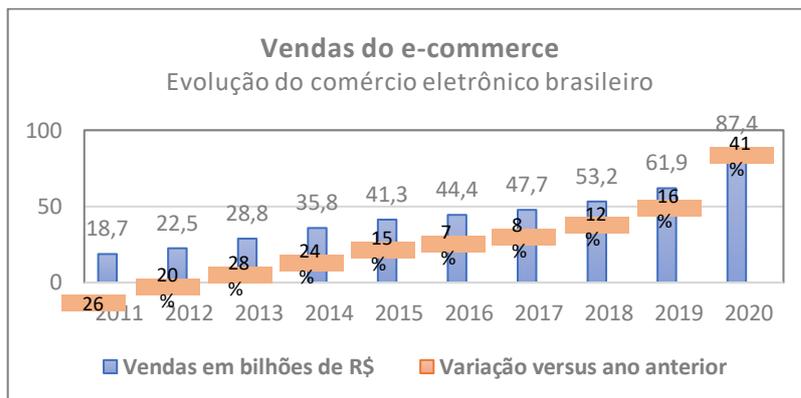
Os dados mais atuais sobre o comércio eletrônico brasileiro revelam que no fechamento do 1º trimestre de 2022, houve um crescimento de 6% das vendas online em todas as regiões do país, comparado ao semestre do ano anterior. E de 47%, no 1º trimestre de 2021, comparado ao mesmo período de 2020, com maior destaque para o Nordeste e Norte.

Em outras palavras, reforçamos que só o 1º semestre de 2021 atingiu um faturamento de R\$ 111,8 bilhões, um aumento de mais de R\$ 24 bilhões comparado ao ano de 2020. E no fechamento do 1º semestre de 2022, o comércio eletrônico brasileiro atingiu R\$ 118,6 bi em vendas, apresentando um crescimento de 6% *versus* 2021 (NIQ Ebit, 2022).

Isso quer dizer que os sinais de crescimento das vendas *online* no Brasil continuam demonstrando o potencial do setor.

Ainda segundo dados do NielsenIQ Ebit (2021), o comércio eletrônico chegou à marca de mais de R\$ 87 bilhões em vendas em 2020 – período considerado de pandemia. Acompanhe, abaixo, o gráfico de evolução do *e-commerce* brasileiro:

Gráfico 3 – Vendas do e-commerce



Fonte: Vendas em Bilhões de Reais por ano, Variação x ano contra ano anterior (NIQ Ebit Webshoppers, 2021)

A respeito desse crescimento positivo ano após ano do comércio eletrônico no Brasil, lembramos ainda que as empresas que, no passado, existiam apenas de forma física (*brick-and-mortar store*) passaram a incluir atividades de comércio eletrônico (*click-and-brick*) e, em outros casos, surgiram empresas totalmente virtuais (*pure play*) (MATOS, 2019 *apud* TURBAN et al, 2018, p. 7).

Para se ter uma ideia dessa transformação que estamos vivenciando, a primeira edição da pesquisa “Panorama Varejo 2020”, criada pela Preço Certo (2020), em parceria com a ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), e que contou com a participação de 1.057 pessoas relacionadas direta ou indiretamente com o varejo no Brasil, diagnosticou que as mídias sociais aparecem como principal canal de venda utilizado pelas empresas brasileiras, seguido do *e-commerce*, loja física e *marketplace*.

Gráfico 4 – Canais de venda utilizados



Fonte: Panorama Varejo 2020 (Preço Certo, 2020)

Foi registrado que 58,1% das empresas entrevistadas trabalham com mídias sociais como canais de vendas, enquanto 39,2% dos negócios estão presentes em “*e-marketplaces*”. E apenas 48,4% dos empresários possuem loja física.

De acordo com Oliveira (2021), as lojas que atualmente estão operando de forma mista (entre físico e *online*), e as “*omnichannel*” possuem taxas de faturamento maiores do que as lojas exclusivamente físicas. Estas, que estão atuando somente no mercado *off-line*, estão adentrando em um cenário de estagnação, “enquanto as vendas na modalidade *online* devem crescer mais de 10% ao ano até 2024” (STATISTA, 2018 *apud* OLIVEIRA, 2021 – p. 48).

Isso fica mais claro de perceber, quando se tornam notórias as tendências pós-pandemia, que nos mostram que houve uma forte aceleração nas vendas *online* durante a pandemia do Covid-19 e aumento de consumidores adeptos a compras pela internet, por conta de medidas restritivas de circulação e condições impostas pelo governo de distanciamento social.

3.3.1. *Omnichannel*

Com a popularização do comércio eletrônico no final da década de 90 e início dos anos 2000, muitos empreendedores que operavam seus negócios somente no canal *off-line* passaram a oferecer também a oportunidade de seus clientes consumirem seus produtos e serviços *online*, configurando assim uma estratégia multicanal.

O problema é que nessa estratégia em que os empreendedores comercializam seus produtos ou serviços por meio de canais de vendas *off-line* (loja física) e/ou *online* (loja virtual), os dois modelos parecem funcionar como operações distintas e que não se comunicam entre si, quase como que se pertencessem a empresas ou donos diferentes (OLIVEIRA, 2021).

Sendo assim, o modelo multicanal é pouco eficiente em se tratando de uma melhor escolha e exploração dos canais de comunicação e vendas atuais disponíveis (loja física, televendas, *whatsapp*, mídias sociais, loja virtual, *marketplaces* e *delivery*) e que podem ser interconectados, para promover uma proposta de valor com maior engajamento, satisfação e fidelização do consumidor-usuário (FLORIANO, 2022). Isso é o que se chama de uma estratégia de promoção, comercialização e distribuição de produtos e serviços *omnichannel*.

O termo *omnichannel* sugere, assim, uma “*omnicanalidade*” (que deriva do latim e significa “todos os canais”) (FERREIRA, 2020, p. 72).

Nessa estratégia, o cliente-usuário escolhe por onde começar, continuar e concluir sua interação com o negócio de seu interesse, podendo ser atendido e correspondido a partir de diversas frentes, em qualquer lugar e hora e de acordo ao seu poder de decisão – de se deslocar ou não até a loja física para recebimento do produto ou serviço adquirido, e atendendo às mais diversas modalidades e facilidades de pagamento.

Além disso, o Decreto nº 11.034 de 05 de abril de 2022, que regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor (CDC), estabelece novas diretrizes e normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), imputando às empresas adotar esse tipo de estratégia conhecida como *omnicanalidade*, para dar tratamento às demandas dos consumidores, tais como informação, dúvida, reclamação, contestação, suspensão ou cancelamento de contratos e serviços, por meio de diversos canais digitalizados e também por meio do atendimento telefônico – sem ônus para o consumidor e ininterruptamente.

Entretanto, lembramos que este tópico do trabalho serve apenas como ponto de atenção aos empreendedores, a respeito dos meios que podem se valer e utilizar para colocar seus conteúdos e soluções à disposição do seu público-alvo, considerando o atual cenário socioeconômico, a volatilidade do mercado, as incertezas do futuro e o nível de complexidade que é empreender neste mundo digital.

Considerando ainda que, o sucesso em comunicação e vendas nessa nova economia não se caracteriza por uma migração do físico para o digital e, sim, de uma integração entre todos os seus canais, para que a proposta de valor do “empreendedor do novo mundo” seja entregue e capturada por seu público de forma mais onipresente.

3.4 E-marketplace

Para acompanhar melhor o mercado e obter vantagem competitiva, empresas de diferentes setores econômicos investiram e continuam investindo no desenvolvimento de plataformas de *e-commerce* ou sua inserção nelas. Uma plataforma de *e-commerce* permite as empresas do tipo “ponto-com” fazer negócios, porque possibilita a apresentação de conteúdo, produtos e serviços a potenciais clientes, por meio de um catálogo *online*, seguido de suas regras e funcionamento de negócios (GEMELLI, 2015).

De acordo com o Relatório E-commerce no Brasil – Abril/2021, da *Conversion*, disponibilizado pelo Portal E-Commerce Brasil (2021), em um ano de pandemia (Mar/21 *versus* Mar/20), o *e-commerce brasileiro* cresceu 40% e registrou 1,66 bilhões de acesso no período. Com esse crescimento positivo do comércio eletrônico, um dos modelos de *e-commerce* que tem se tornado bastante popular é o *e-marketplace*¹.

Lembramos que durante o período de paralisação das atividades econômicas locais por conta da adoção de medidas restritivas à contenção do vírus COVID-19, os *e-marketplaces*

¹ NOTA: Os termos *marketplace*, *marketplace virtual*, *marketplace on-line*, mercado virtual, *shopping virtual*, *shopping center virtual*, plataforma de comércio eletrônico, plataforma de *e-commerce* e outros semelhantes foram alterados para “*e-marketplace*” de forma a facilitar a leitura ou detém o mesmo significado.

exerceram um papel fundamental para os *sellers* (em especial àquelas empresas de micro e pequeno porte que ainda não vendiam pela internet). Isso impulsionou uma grande quantidade de novos vendedores nestes canais de vendas *online*. Tal modalidade, segundo o NielsenIQ Ebit (2021), já ocupa 78% de participação do comércio eletrônico B₂C (*business-to-consumer*).

O que ocorre é que, por meio de uma estratégia de vendas, diversos vendedores *online* passaram a ofertar seus produtos e serviços por meio de uma plataforma de integração fornecida por um *site* de compras, geralmente com maior volume de acessos. Esses grandes mercados virtuais possuem como fonte de receita uma taxa de comissão, conforme a categoria de produtos vendidos ou serviços prestados, usando sua plataforma. Nessa taxa, estão inclusos os investimentos realizados pelo *e-marketplace* em *marketing digital*, análise de crédito e sistema antifraude, por exemplo (SILVA, SENRA, JACOMINO, GUARNIERI e BRITTO, 2019).

Outro fator que corroborou o aumento da popularidade dos *e-marketplaces* foi o fato das empresas terem identificado, neste canal de vendas *online*, uma ferramenta com potencial para aumentar suas vendas, à medida que ampliam o seu potencial de alcance a mais consumidores e a novos mercados além-fronteiras, por meio de um baixo investimento. Estas e outras vantagens, chamaram a atenção e despertaram o interesse especialmente das MPE, para quem essas plataformas oferecem a possibilidade de competir no mercado global.

Os *e-marketplaces*, quando bem integrados às estratégias empresariais, podem ajudar ao público de micro e pequenas empresas competir com empresas maiores e, em especial, a superar barreiras como a falta de procura e falta de notoriedade da marca em outros lugares (além de onde encontram-se sediadas). Além disso, os *sellers* podem encontrar nesses mercados outros serviços de valor acrescentado que lhes proporcionem mais vantagens competitivas, redução dos custos de *marketing*, facilidade de comunicação entre compradores e vendedores, possibilidade de vender os seus produtos 24h por dia, maior eficiência em termo de logística, aumento da segurança com os pagamentos eletrônicos, sendo que o processo de cadastro e disponibilização de seus produtos e serviços nessas plataformas de comércio eletrônico é simples e o investimento para os empresários lojistas que aderem a esse novo canal de vendas é considerado relativamente baixo, quando comparado a outras estruturas individualizadas de comercialização eletrônica (MATOS, 2019).

Existem muitos conceitos para *e-marketplace*. Em tradução livre, o vocábulo “*marketplace*” significa *ipsi litteris* “lugar de mercado” ou somente “mercado”. Entretanto, como estamos tratando de um lugar de mercado que ocorre por meio virtual, entendemos o conceito de *e-marketplace* como uma plataforma de comércio eletrônico que permite que

múltiplos compradores e vendedores se encontrem para realizar negócios entre si, além de se beneficiarem de outros serviços de valor acrescentado [exemplo: gestão eletrônica do relacionamento com o consumidor (e-CRM), gestão eletrônica da cadeia de distribuição (e-SCM), que ajudam a identificar, reconhecer e satisfazer os requisitos do vendedor e do comprador], e que tornam o processo de transação mais rápido, eficiente e seguro (é o que se espera) (MATOS, 2019).

Muitos *e-marketplaces* estão em pleno funcionamento no mundo. No Brasil, em especial, o Mercado Livre, as Americanas, a Amazon, as Casas Bahia e a Magazine Luiza lideram no setor de varejo. Veja a tabela a seguir e conheça os números do segmento:

Tabela 1 – As maiores lojas do Brasil e taxas de crescimento

| Marca | Acessos em Mar/21 | Mar/21 versus Mar/20 |
|----------------|--------------------------|-----------------------------|
| Mercado Livre | 279.506.523 | 23% |
| Americanas | 136.867.054 | 38% |
| Amazon Brasil | 93.183.536 | 52% |
| Casas Bahia | 87.986.288 | 113% |
| Magazine Luiza | 84.124.770 | 62% |

Fonte: Reprodução. Relatório E-commerce no Brasil – Abril/2021

No setor de serviços, destacamos o *Get Ninjas* <<https://www.getninjas.com.br/>> e o *iFood* < <https://www.ifood.com.br/>>, que são plataformas de comércio eletrônico exclusivamente do segmento de serviços. Lembrando ainda que todo produto possui um serviço relacionado que justifica a sua aquisição.

Nesses modelos de *e-commerce*, o *marketplace* é composto por um catálogo variado de produtos e/ou serviços, os quais são subdivididos em categorias e abastecidos por múltiplos vendedores (*sellers*), por meio de configurações pré-estabelecidas. Os vendedores controlam suas informações, itens de produtos e vendas, todavia são moderados e remunerados pelo dono da plataforma, de acordo às vendas realizadas. Além disso, um sistema facilita a troca de informações, produtos, serviços e pagamentos relacionados com cada transação, e é necessário que haja ao menos um método de envio configurado para que a plataforma realize a gestão dos pedidos e a entrega dos produtos ou serviços selecionados (GEMELLI, 2015).

Segundo Matos (2019), este tipo de *marketplace* é geralmente o mais bem sucedido. Pois, junta múltiplos compradores e vendedores em uma plataforma de comércio eletrônico do tipo B2C (*business-to-consumer*), que engloba transações entre empresas e clientes finais.

3.4.1. Aspectos legais do e-marketplace

De acordo com o Regulamento (UE) 2019/1150 do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia de 20 de junho de 2019, os *e-marketplaces*, enquanto serviços de intermediação *online*, tornaram-se os principais facilitadores do empreendedorismo e de novos modelos de negócios, comércio e inovação. Proporcionam acesso a novos mercados e oportunidades comerciais que possibilitam às empresas explorar os benefícios do mercado interno. Também implicam desafios que devem ser enfrentados a fim de garantir a segurança jurídica, entre plataforma de comércio eletrônico e *sellers*.

Em essência, o Regulamento (UE) 2019/1150 objetiva principalmente a regulamentação entre *e-marketplaces* e fornecedores que aderem à plataforma. Em outras palavras, não se preocupa diretamente com o consumidor, mas à medida que estabelece as regras para garantir transparência e confiança na economia da plataforma *online*, em especial, nas relações entre empresas, também pode ajudar indiretamente a melhorar a confiança do consumidor com relação à proposta de valor do *e-marketplace*, já que estes modelos de plataforma de comércio eletrônico se caracterizam pelo fato de visarem facilitar as transações diretas entre *sellers* e consumidores *online*.

Ressaltamos ser fundamental que tanto vendedores quanto consumidores possam entender o modelo de negócio típico à plataforma de *e-commerce*, sendo isso possível mediante informação precisa, contratos mais claros e com regras objetivas, para garantir um ambiente de negócios *online* justo, previsível, sustentável e confiável. Nesse sentido, frisamos que caso não seja disponibilizada informação clara e individualizada acerca das responsabilidades dos fornecedores de bens e serviços e da plataforma, esta responderá, consoante os preceitos do direito do consumidor. Afinal, é característico do *e-marketplace* ser uma rede contratual, ao menos triangular, composta de contrato entre: (1) a plataforma e o vendedor; (2) a plataforma e o comprador; e (3) o vendedor e o comprador (RODAS, 2020).

Obviamente, o regramento jurídico, por meio do Regulamento (UE) 2019/1150, para equilibrar a relação contratual entre plataforma de *e-commerce* e fornecedores profissionais, não são aplicáveis ao Brasil. Porém, indica que uma das formas de se obter previsibilidade e garantir transparência nas relações comerciais estabelecidas entre os prestadores de serviços de intermediação *online* e seus usuários empresariais, é o uso de *termos e condições* pré-formulados, redigidos de forma simples e linguagem inteligível e clara, determinando os critérios de uso, os motivos para rescisão, suspensão ou encerramento dos seus serviços, bem como estejam facilmente disponíveis em todas as fases da relação comercial (UNIÃO EUROPEIA, 2019).

Pelo que se pode deduzir, o uso de termos e condições gerais de uma relação contratual entre a plataforma de *e-marketplace* e vendedores é uma estratégia de descrição dos principais parâmetros que determinam o tratamento jurídico entre as principais partes que compõem as plataformas *online*, a ampla gama de atividades que realizam e o tipo de relações comerciais que desenvolvem em rede. De alguma maneira, busca estabelecer um tratamento justo e transparente entre os seus utilizadores empresariais e a criação de um ambiente regulamentar previsível e favorável à inovação (peculiar ao modelo de negócios).

No Brasil, enfatizando ainda esse princípio do tratamento, da transparência e da segurança nas relações comerciais, e no que tange principalmente às operações realizadas em meio digital, a Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018), mais conhecida como LGPD, demonstra um grau maior de preocupação com o usuário da plataforma de *e-commerce*, garantindo-lhes a necessidade de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento de seus dados pessoais. Reforça ainda a utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados armazenados de acessos não autorizados, bem como a adoção de outras medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais, por um controlador ou operador, independente do meio.

Para fazer valer, portanto, esse marco regulatório, no ambiente digital das empresas, cuja atividade de tratamento tenha por objetivo a oferta ou o fornecimento de bens ou serviços, o primeiro passo é o consentimento e observância do titular dos dados, por meio de uma manifestação livre, informada e inequívoca pela qual ele concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada (BRASIL, 2018).

Note-se que a disponibilização dos dados pessoais para um controlador ou operador, por parte do titular, implica em uma relação de confiança. Nesse caso, espera-se que a empresa responsável por toda operação realizada com dados pessoais de terceiros e no âmbito de suas competências sejam profissionais em apresentar e cumprir as regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, as normas de segurança, os procedimentos e os padrões técnicos adotados nos diversos casos envolvidos no tratamento de dados pessoais, havendo espaço ainda para ouvidoria e tratamento das reclamações, em cumprimento às normas contidas na LGPD.

Esse subtema do *e-marketplace*, visto assim, e dessa maneira, sugere à empresa responsável pela administração e funcionamento da plataforma de comércio eletrônico o quanto ela deve estar preparada legalmente, para apresentar informações claras e precisas sobre seu negócio, assim como comportar-se de forma regulamentar diante o conjunto de suas relações contratuais e comerciais, quer seja junto aos seus fornecedores ou diretamente com seus

clientes. Sem desprezar o que reza o antigo, mas, ainda válido, Código de Defesa do Consumidor.

Afinal, de acordo a Lei (8.078/1990), que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, são direitos básicos do consumidor, em alinhamento aos assuntos até aqui tratados: a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, a informação acerca dos preços dos produtos por unidade de medida, a efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos, dentre outros.

Vale ressaltar ainda que o Decreto nº 11.034 de 05 de abril de 2022, que regulamenta essa Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor (CDC) e estabelece diretrizes e normas sobre o SAC, com vistas a garantir o direito do consumidor sobre a obtenção de informação adequada sobre os serviços contratados e ao tratamento de suas demandas, obriga as empresas atenderem aos seus consumidores 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana e comunicar de forma clara as opções de acesso ao SAC em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor na contratação do serviço e durante o seu fornecimento e por meio dos seus canais eletrônicos.

3.4.2. Estrutura do e-marketplace

Assim, temos os indícios de uma infraestrutura mínima viável que possibilite o funcionamento eficiente desde mercado: o *design* da plataforma de comércio eletrônico, a fácil e rápida integração de lojistas, a precisão e a clareza das informações, as políticas ou programas da empresa, as regras sobre a administração dos serviços ofertados ao cliente, a variedade e a qualidade dos produtos ou serviços disponibilizados, as estratégias de *marketing*, os planos de contingência, a privacidade, a segurança nas transações eletrônicas, as variáveis envolvidas no processo logístico, o atendimento ao cliente, a funcionalidade e a usabilidade do *e-marketplace*.

Como os mercados *online* são de natureza virtual, o *design* do *marketplace* desempenha uma função bastante relevante, especialmente para os usuários que acessam e visitam esses sítios eletrônicos. Por um lado, constituem a fachada e ao mesmo tempo a exposição da loja. Por outro lado, informa os clientes sobre produtos, serviços e vendedores, concedendo-lhes a oportunidade de inspecionar virtualmente os bens promovidos e comercializados na plataforma de *e-commerce* e quem os promove; facilitando-lhes assim a maneira como tomam conhecimento sobre a qualidade das informações disponibilizadas no

site, para uma melhor tomada de decisões na hora de efetuar pedidos e fechar negócios (BALTAZAR, 2020).

Subtende-se, assim, que a estrutura de navegação em ambientes virtuais de negócio requer o uso de uma taxonomia navegacional. Quer dizer, que a configuração de um sítio de comércio eletrônico demanda uma sistematização de critérios de organização e recuperação de informação, o que pode se tornar preponderante na decisão de compra de um determinado produto ou serviço (CAVALCANTE, 2012).

Com isso, podemos dizer que o *look & feel* (estilo da página) é, juntamente com outros predicados, um dos atributos da credibilidade e confiança de um *site*, ao mesmo tempo que as emoções provocadas por uma *página web* desempenham um papel fundamental no posicionamento da marca e no momento da tomada de decisão (BORONAT; PALLARÈS, 2012).

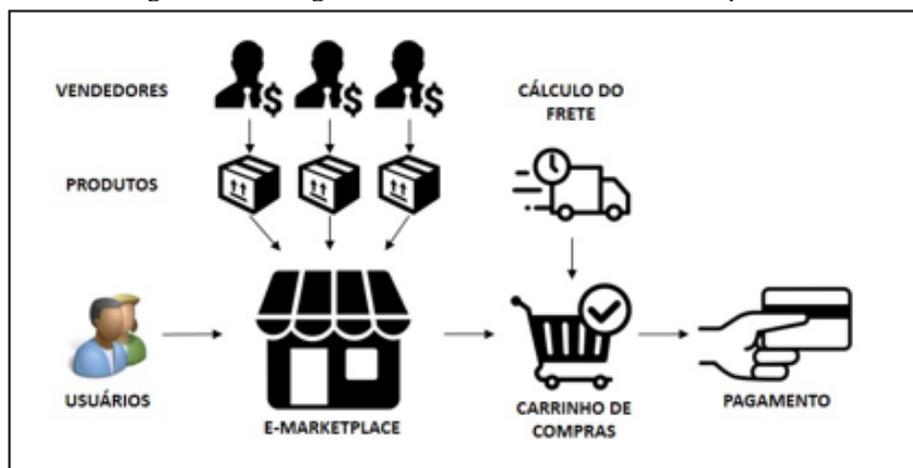
Outro ponto a se considerar quando falamos de *design* da plataforma de comércio eletrônico é a qualidade da experiência do cliente, durante sua interação com o *marketplace*. Isso tem a ver com a estrutura organizacional, a estratégia de negócios digital, o comportamento e as expectativas do público consumidor. Este design deve levar a uma experiência positiva, com sensação de segurança e clareza para as melhores escolhas, otimizando assim a mesma.

Quando se avalia, por exemplo, o nível de serviço ao cliente e a qualidade dos serviços no contexto do *marketplace* são consideradas tanto as operações comerciais quanto as logísticas. Quer dizer, a maneira como são apresentadas e como funcionam as suas operações de pré-transação, transação e pós-transação (FRANCO; MAIA e SOUZA FILHO, 2020).

Os elementos de pré-transação estão relacionados ao aspecto visual e atrativo da plataforma de comércio eletrônico e, principalmente, à qualidade das informações apresentadas sobre produtos, serviços, vendedores e formas de negócios, bem como seu nível de precisão e clareza. Quanto aos elementos da transação, estes estão intrinsecamente ligados a aspectos de confiabilidade do produto, reputação do vendedor, segurança durante as transações eletrônicas e efetividade da entrega. Finalmente, o usuário do *e-marketplace* está preocupado com os elementos de pós-transação: rastreamento do produto, suporte e apoio logístico durante a entrega; garantia e pós-venda.

Apresentamos a seguir um fluxograma visual e simplificado do funcionamento de um *e-marketplace* e dos seus processos de compra e venda:

Figura 1 – Visão geral estrutural do modelo de e-marketplace



Fonte: Elaboração própria, adaptado de GEMELLI (2015)

Lembre-se que nesse modelo de venda *online*, o usuário-cliente compra produtos ou serviços que foram cadastrados por múltiplos vendedores, por meio de critérios pré-estabelecidos pelo administrador da plataforma e o valor total da compra é dividido de forma proporcional (e previamente acordado) entre os vendedores dos itens comercializados e o proprietário do *e-marketplace*. Assim, esse tipo de plataforma de comércio eletrônico deve atender aos seguintes requisitos:

- **Cadastro e moderação de vendedores:** Na plataforma deve haver uma área onde os fornecedores de produtos ou serviços entrem e criem uma conta de vendedor, que passa a ser moderada pelo administrador do *e-marketplace*. Com a conta criada, os vendedores poderão disponibilizar os produtos e serviços que pretendem comercializar no canal.

- **Disponibilizar informações sobre o dono do produto:** Como a plataforma terá mais de um vendedor, se faz necessário que o cliente consiga visualizar informações sobre o dono dos produtos ofertados. É importante que os usuários visualizem informações relevantes sobre os vendedores (*reputação online*, tempo de registro na plataforma, garantias etc.), bem como todos os produtos disponibilizados por ele no *marketplace*. Segundo Baltazar (2020), isso gera confiança, um dos elementos mais importantes numa transação *online*.

- **Informações sobre produtos e preço de venda:** O objetivo de um *marketplace* é a oferta de produtos e serviços, em forma de catálogo *online*, a consumidores finais. Para tanto, se faz necessário o carregamento de imagens reais ou meramente ilustrativas sobre os produtos e serviços comercializados na plataforma. Além das ilustrações ou imagens, os vendedores precisam disponibilizar informações sobre características do produto, quantidade em estoque, qualidade, preço de venda, métodos de envio, taxa de entrega, prazo de entrega, garantias oferecidas etc.

- **Calcular frete ou taxa de entrega por item do carrinho de compras:** Esse tipo de cálculo é importante que assim seja porque um pedido pode ter diversos endereços de origem, lembrando que um único pedido pode conter produtos ou serviços de um ou diversos fornecedores, e cada um fará a entrega por diferentes modais e momentos.

- **Identificar o usuário do e-marketplace:** Todo o usuário do *marketplace* precisa estar cadastrado na plataforma. Nesse sentido, algumas informações básicas como nome completo, telefone para contato, e-mail, endereço para entrega dos pedidos realizados, método de entrega e de pagamento e confirmação do pedido são fundamentais para uma boa gestão eletrônica do relacionamento com o consumidor e da cadeia de distribuição. Ao criar uma conta, o cliente pode efetuar o *login* no sistema por meio de seu nome de usuário e senha. Este cadastro também deverá conter histórico de compras, avaliações de compras anteriores, nível de exigência e padrões de comportamento pós compra e pagamento dos compradores, através de técnicas do marketing de relacionamento.

- **Definir método de pagamento:** Cabe ao administrador da plataforma fornecer algumas opções aos usuários. Normalmente, são três as modalidades de pagamento: boleto bancário, cartão de crédito (ou débito) e transferência bancária ou PIX².

- **Atualizar status de entrega do produto:** O sistema deverá permitir ao usuário-cliente visualizar as rotas e o tempo de entrega de seus pedidos, assim deve existir configurações pré-estabelecidas na plataforma que permitam aos vendedores atualizar informações de rastreamento dos seus produtos vendidos, e aos compradores visualizarem e terem uma previsão a entrega de seus produtos comprados.

- **Distribuir o valor do pedido entre os vendedores:** O sistema deverá disponibilizar aos vendedores uma maneira deles visualizarem em sua conta do *Moip*³ os valores a receber por suas vendas realizadas na plataforma.

Além dos processos mencionados acima, citamos ainda os critérios pelos quais o acesso dos usuários ao conteúdo da plataforma de comércio eletrônico é facilitado, bem como esses mesmos usuários são conduzidos a adotar uma ideia, atitude ou ação, por meio de argumentos racionais e fatores emocionais. Ou seja, além da funcionalidade em si de um *e-marketplace* e os aspectos legais que o regulamentam, acreditamos que a capacidade de seduzir

² De acordo com o Banco do Brasil, o PIX é um Sistema de Pagamentos Instantâneos lançado pelo Banco Central, que foi anunciado em fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/pix/>

³ O nome *Moip* é uma sigla para “*Money over IP*”, que, em tradução livre, significa “dinheiro sobre um protocolo de internet”. Segundo o PagSeguro, trata-se de uma solução adaptável ao ambiente de *e-marketplaces*, que permite o cadastro facilitado dos *sellers* e permite a realização de conciliação financeira de forma regulamentada. Mais detalhes a respeito da solução *Moip* para *e-marketplaces* disponível em: <https://moip.com.br/marketplace/>

o usuário em toda a extensão de sua presença *online* por meio de critérios como encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização possam justificar a maximização dos resultados na rede. Isto é puro *marketing digital*, com regras e particularidades únicas (BORONAT; PALLARÈS, 2012).

Em outras palavras, ainda que a estrutura de *e-commerce* projete um mecanismo para que as empresas disponibilizem meios para que seus clientes possam adquirir seus produtos e serviços com a conveniência das compras *online*, com informações rápidas e precisas de compra e assistência ao pós-compra, existe a necessidade de compreender o comportamento dos consumidores e suas motivações de compra por meio de interações *online*, de forma a consolidar a confiabilidade e a credibilidade das condições e alternativas apresentadas, por meio de estratégias de *marketing digital* (ASSIS; DIAS; OLIVEIRA, 2019).

3.5 Estratégias de marketing digital

Empresas de diferentes setores econômicos estão utilizando estratégias de *marketing digital*, como mecanismo de interação e aproximação com seus públicos, o que potencializa a percepção que eles têm sobre seus respectivos produtos e serviços, e incentiva o consumo deles dentro do contexto dessa nova economia.

O *marketing* é uma dessas atividades empresariais que pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, pois está profundamente integrado à estratégia empresarial, visa o estudo de mercado, possibilita observar novas tendências, criar oportunidades de venda, atrair novos negócios, também identificando e criando maneiras de gerar valor aos clientes. Consistindo, assim, “no processo de desenvolvimento de trocas em que empresa e clientes participam de maneira voluntária de ações destinadas a beneficiar ambos” (SILVA; DE SOUZA; MENDES, 2019).

A importância do valor percebido pelo cliente em relação ao que está sendo ofertado para satisfazer suas necessidades e desejos, conhecendo-se bem o processo que adotam para fazer suas escolhas de compra e quais fatores analisam para chegar ao valor que percebem, é algo notório na evolução da definição de *marketing* (BERGAMO, 2017).

O crescimento da utilização do mercado digital como tempo e lugar de realização das transações força constantemente as empresas do tipo “ponto-com” a buscarem adquirir um maior conhecimento sobre o perfil e o comportamento dos seus consumidores. E, assim, disponibilizar produtos ou serviços (específicos ou padronizados), o que exige um conhecimento apurado sobre o cliente, suas dores e, principalmente, sobre seu processo decisório de compra. (FREITAS; LADEIRA, 2009).

Assim, de olho no alcance de novos públicos, ampliação dos mercados consumidores, atração, construção de relacionamento, aumento da visibilidade sobre determinados negócios e rendimentos, o *marketing digital* utiliza das estratégias do *marketing tradicional* aplicadas à internet para criar presença na rede, iniciar e manter um relacionamento com seu público-alvo, gerar confiabilidade, desejos e sensações que o impulsionará a comprar ou não determinado produto, bem como atingir as metas e realizar os objetivos mercadológicos e financeiros das empresas. (SILVA; DE SOUZA e MENDES, 2019).

Buscando aprofundar ainda mais este conceito, podemos dizer que o *marketing digital* é a atividade estratégica das empresas que guia um segmento de usuários conectados à internet por um funil de conversão, onde o resultado de sua estratégia é torná-lo cliente. Isso, pela maneira que se vale das mais avançadas ferramentas e técnicas de relacionamento e interações *online*, para que a decisão de compra do consumidor seja validada por ele mesmo durante o processo (BERGAMO, 2017).

Primeiro, porque o *marketing digital* é extremamente favorecido com o avanço da internet. Segundo, porque o próprio ambiente virtual, que engloba transações entre empresas e clientes finais, permite às empresas estudarem as emoções provocadas por suas marcas junto aos internautas, e os motivos pelos quais uma categoria de indivíduos nutrem sentimentos positivos ou negativos acerca de determinados produtos e serviços que lhes são apresentados, por meio de uma interface compartilhada que sugere interação e troca de informações, poder de escolha e aceitação (NEVES; SANTANA; GOMES, 2020).

De acordo a Freitas e Ladeira (2009), os principais aspectos relevantes e motivadores que levam à intenção de compra em ambientes virtuais são o preço, o prazo de entrega do produto ou serviço, a experiência positiva do cliente com o *marketing de relacionamento* da empresa, a usabilidade da plataforma, a facilidade de navegação e o quão a sua interface é amigável, além da confiança do consumidor na organização, a credibilidade e o valor da marca.

Outros estudos corroboram com esses fatores que afetam a intenção de compras *online* (GERALDO; MAINARDES, 2017). Daí percebemos a importância que a estratégia de *marketing digital* converge para que os usuários percebam os benefícios que a empresa oferece em troca de seu acesso às ofertas e conteúdos *online*.

Desse modo, o conceito de *marketing digital* adotado neste trabalho é compreendido como conjugado às estratégias de *marketing de relacionamento*, uma vez que engloba as formas proativas de criar, desenvolver e manter trocas comprometidas, interativas e

lucrativas com clientes selecionados além do tempo comum (HARKER, 1999 *apud* BERGAMO, 2017).

De acordo com Bergamo (2017), o Marketing de Relacionamento é compreendido como um definidor da filosofia de marketing e da corrente teórica que trata da construção de relacionamentos e aumento da confiança do consumidor.

Isso quer dizer que, no espaço do mercado digital, as relações comprador-vendedor se constroem por meio de uma efetiva estratégia de comunicação (*online*), do posicionamento da marca e da proposta de valor da empresa, e se mantém por meio da habilidade de persuasão e capacidade em converter seus usuários em clientes. Desde o momento em que eles encontram e visitam a presença *online* da empresa, e passam a ter uma clara percepção que o *site* que estão visitando é exatamente o que eles buscam. (BORONAT; PALLARÈS, 2012).

Por isso, mencionamos, ainda, as técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO) que visam alavancar a visibilidade do *site* e dos seus conteúdos publicados entre os principais resultados de pesquisa em motores de busca *online*. Isso facilita não apenas a encontrabilidade do *site*, mas consegue direcionar também um tráfego relevante de visitantes ou *leads* (potenciais clientes) para o ambiente virtual de negócios, a fim de obter uma maior visibilidade e, por conseguinte, quantidade de vendas (NEVES; SANTANA; GOMES, 2020).

Assim, foi desenvolvido o quadro abaixo considerando cada critério e as variáveis que cooperam com o seu alcance e resultados:

Quadro 1

| <i>Critérios</i> | <i>Variáveis</i> |
|------------------|--|
| ENCONTRABILIDADE | <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) - Posicionamento da marca - Proposta de valor |
| VISIBILIDADE | <ul style="list-style-type: none"> - Publicidade e propaganda - Design gráfico atrativo |
| NAVEGABILIDADE | <ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura da persuasão - Buscador interno - Taxonomia navegacional - Processo de <i>check-out</i> |
| COMUNICABILIDADE | <ul style="list-style-type: none"> - Personalidade da empresa - Tipos de produtos e serviços oferecidos - Preços e prazo de entrega - Mensagens e <i>taglines</i> que orientam rumo à ação - Vantagens de utilização da plataforma - Uma boa história contada - Uma experiência de compra única - Quantidade de coisas que acontecem no <i>site</i> - Credibilidade e confiança - Transparência - Garantias |

| | |
|---------------|--|
| | - Depoimentos verossímeis |
| AMIGABILIDADE | - Facilidade em utilizar a plataforma - Simplicidade na comunicação das mensagens |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de FREITAS e LADEIRA (2009); BORONAT e PALLARÈS (2012); CAVALVANTE (2012); e NEVES, SANTANA e GOMES (2012)

Deste modo, dizemos que enquanto a infraestrutura mínima viável de um *e-marketplace tangencia os aspectos racionais de sua estruturação* e funcionamento, as estratégias de *marketing digital* atraem, despertam a atenção e o interesse do público, motivam desejos e o convida, por meio de seus mecanismos de aproximação e interação, a uma ação, em níveis mais emocionais; e que os convertem, de meros usuários da plataforma eletrônica de comercialização, em clientes. Abaixo, consideramos os principais resultados alcançados quando o conjunto de variáveis de cada critério passa a ser cumprido:

Quadro 2

| <i>Crítérios</i> | <i>Variáveis</i> | <i>Resultados</i> |
|------------------|--|---|
| ENCONTRABILIDADE | - Técnicas SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) - Posicionamento da marca - Proposta de valor | - Posicionamento da página <i>web</i> em motores de busca na internet - Início de qualquer relação com os usuários - Posicionamento e personalidade da marca transmitidos de maneira idônea - Comunicação aos usuários dos benefícios que a plataforma oferece, de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para o cliente final, em troca de seu acesso aos serviços ou conteúdo <i>online</i> |
| VISIBILIDADE | - Publicidade e propaganda - Design gráfico atrativo - Personalidade da empresa | - Atração de usuários - <i>Layout</i> que representa a personalidade da empresa, ao mesmo tempo que atrai ao público que se dirige - Argumento publicitário da empresa comunicado corretamente na página <i>web</i> - Conexão emocional com os usuários, evocando imagens e sensações - Melhor posicionamento da marca - Potencialização da proposta de valor da empresa |
| NAVEGABILIDADE | - Arquitetura da persuasão - Buscador interno - Taxonomia navegacional - Processo de <i>check-out</i> | - Presença <i>online</i> com <i>design</i> orientado ao usuário - Conversão de usuários em clientes, por meio da navegação da página <i>web</i> - Possibilidade de fazer buscas avançadas, com filtros, ordenação de resultados, etc. - Organização e recuperação de informação em ambiente digital - Acesso aos produtos e serviços de forma ágil - Redução das taxas de abandono do <i>site</i> , do carrinho de compras e do processo de <i>check-out</i> |
| COMUNICABILIDADE | - Tipos de produtos e serviços oferecidos - Preços e prazo de entrega - Mensagens e <i>taglines</i> que orientam rumo à ação | - Visualização das fichas de produtos e serviços - Mais conhecimento sobre os produtos e os preços - Avaliação das ofertas, promoções e comparações dos preços entre os <i>sellers</i> |

| | | |
|---------------|---|--|
| | - Vantagens de utilização da plataforma | - Estratégias de prazo e entregas no prazo prometido |
| | - Uma boa história contada | - Mensagens e propostas específicas e dirigidas em função do comportamento do usuário <i>web</i> |
| | - Uma experiência de compra única | - Conexão com os usuários por meio de uma linguagem empática, próxima e persuasiva |
| | - Quantidade de coisas que acontecem no <i>site</i> | - Redução da incerteza do usuário ao longo de sua navegação no <i>site</i> |
| | - Credibilidade e confiança | - Demonstração do dinamismo e êxito do <i>site</i> |
| | - Transparência | - Percepção de credibilidade suficiente em relação à página <i>web</i> |
| | - Garantias | - Sensação de segurança e confiança para a tomada de decisão |
| | - Depoimentos verossímeis | - Experiência positiva do consumidor <i>online</i> |
| AMIGABILIDADE | - Facilidade em utilizar a plataforma | - Experiência simples e direta que posiciona a marca e comunica a proposta de valor da empresa de forma positiva |
| | - Simplicidade na comunicação das mensagens | - Eficiência e eficácia das estratégias de <i>marketing digital</i> e <i>marketing de relacionamento</i> |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de FREITAS e LADEIRA (2009); BORONAT e PALLARÈS (2012); CAVALVANTE (2012); e NEVES, SANTANA e GOMES (2020)

Conforme visto, a busca de informações e ideias que possam ser transformadas em oportunidades para atrair, reter e fidelizar clientes não deixa de ser um processo subjetivo, criativo e, portanto, inovador. Senão, invariavelmente, o processo pode estar sendo imprudente.

A inovação, sendo vista como a principal estratégia competitiva para identificação de oportunidades empresariais, sobrevivência comercial, geração de vantagens competitivas e crescimento de empresas, não só funciona como um instrumento para o desenvolvimento econômico e geração de empregos, como é intrinsecamente norteada pela demanda e para responder às necessidades dos consumidores (ROCHA, 2018).

Assim, ao tempo que ambiciona incrementar vendas e ampliar a participação das empresas no mercado, contempla, satisfatoriamente, as atividades de planejamento, organização, direção e controle das práticas de negócios ou relações empresariais.

Com isso, concluímos dizendo que as estratégias de *marketing digital* perpassam quatro estágios do processo de inovação (ROBERTS, 1998 *apud* ROCHA, 2018, p. 32-33):

- a) busca: procura por oportunidades para conquistar novos clientes.
- b) avaliação: exame das oportunidades empresariais e seu respectivo potencial de sucesso.
- c) implementação: desenvolvimento da ideia considerada e estudo de condições que promoverão seu sucesso.
- d) perseguição: desenvolvimento e implementação de planos estratégicos.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Situação empírica e atores envolvidos

Falar de reconversão de antigos espaços e geração de emprego e renda para a região da Península de Itapagipe, em Salvador/BA, considerando o atual contexto pandêmico e um possível cenário pós-pandêmico, é necessário reconhecer que empreendedores e empresários se viram obrigados a migrar os seus negócios, rapidamente, dos espaços locais para os virtuais.

Percebemos uma oportunidade clara para que o poder público, o empresariado local e a comunidade possam assegurar um novo conjunto de políticas e ações que fortaleçam o desenvolvimento socioeconômico no território em questão. E, para isso, foi necessário recorrer ao ambiente virtual, como uma proposta de ação correspondente à solução de auxiliar o segmento empresarial de Itapagipe no seu movimento de transformação (de mercado tradicional ao híbrido ou puramente digital).

No entanto, para que haja fluidez durante o procedimento metodológico de pesquisa, ressaltamos o papel de cada ator social envolvido: o empenho do poder público, a força de trabalho do empresariado local, a conscientização e o envolvimento da comunidade itapagipana. E dessa interação entre pesquisador e atores se prevê contribuir com o fomento do empreendedorismo, à medida que se faz um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores sociais envolvidos na estruturação de um *e-marketplace*, para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe.

4.2 Abordagem metodológica

A abordagem metodológica desta pesquisa caracteriza-se pela pesquisa-ação. Primeiro, porque foi realizado um diagnóstico para identificar problemas, capacidades de ação e intervenção no território da Península de Itapagipe, com o objetivo principal de estruturar um *e-marketplace* para empreendedores e empresários locais, o qual confirmou-se consensual.

O mecanismo do diagnóstico é um dos primeiros passos para fazer um mapeamento da situação, identificar expectativas, os principais problemas, melhor compreender o campo de pesquisa, as características da população, a sua forma de se informar digitalmente e de forma tradicional, seu comportamento de compra e verificar a efetiva capacidade do pesquisador de trabalhar com o espírito da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2009).

Segundo, porque, com o diagnóstico do setor, verificou-se a necessidade de se trabalhar com o problema à medida que se observa e atua como profissional-consultor. Por isso,

o argumento do diagnóstico fundamentou a justificativa deste trabalho e o processo de como se deu a sua realização foi devidamente mencionado na introdução.

“A pesquisa-ação é um método participativo caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma sinergia entre conhecimentos teóricos e empíricos, ao perseguir de forma simultânea e inseparável dois resultados: produção de conhecimento e engajamento com a transformação social (intervenção na realidade prática)” (SANTOS; DAVEL, 2018, p. 723).

Assim, na metodologia da pesquisa-ação o pesquisador desempenha um papel ativo na realidade dos fatos observados: se produz conhecimento, adquire-se experiência, avança na discussão acerca das questões abordadas e se contribui para as tomadas de decisões a respeito dos assuntos tratados, por meio de um envolvimento de modo cooperativo ou participativo no equacionamento dos problemas confrontados, na orientação da ação e na avaliação das ações desencadeadas em função da resolução dos problemas (THIOLLENT, 2009).

Essa atuação síncrona do pesquisador, ao mesmo tempo que age como observador-participante e profissional-consultor, envolve as seguintes fases, segundo os procedimentos de concepção e organização da metodologia da pesquisa-ação propostos por Thiollent (2009):

a) a fase inicial e exploratória: tendo como ponto de partida um diagnóstico da situação, as características da população, um levantamento dos problemas prioritários e uma ideia de eventuais ações que estejam inter-relacionadas com os principais objetivos da pesquisa.

b) O ciclo de aprofundamento: buscando a confirmação, contextualização e fundamentação das temáticas e teorias envolvidas, bem como a realização de um seminário central, com o objetivo de examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação. Vale ressaltar que o seminário na pesquisa-ação é a técnica principal, ao redor da qual as outras técnicas metodológicas gravitam. Assim, o ciclo de aprofundamento continua com o uso e aplicação de mais algumas técnicas metodológicas cabíveis. Por exemplo, observação-participante e entrevistas.

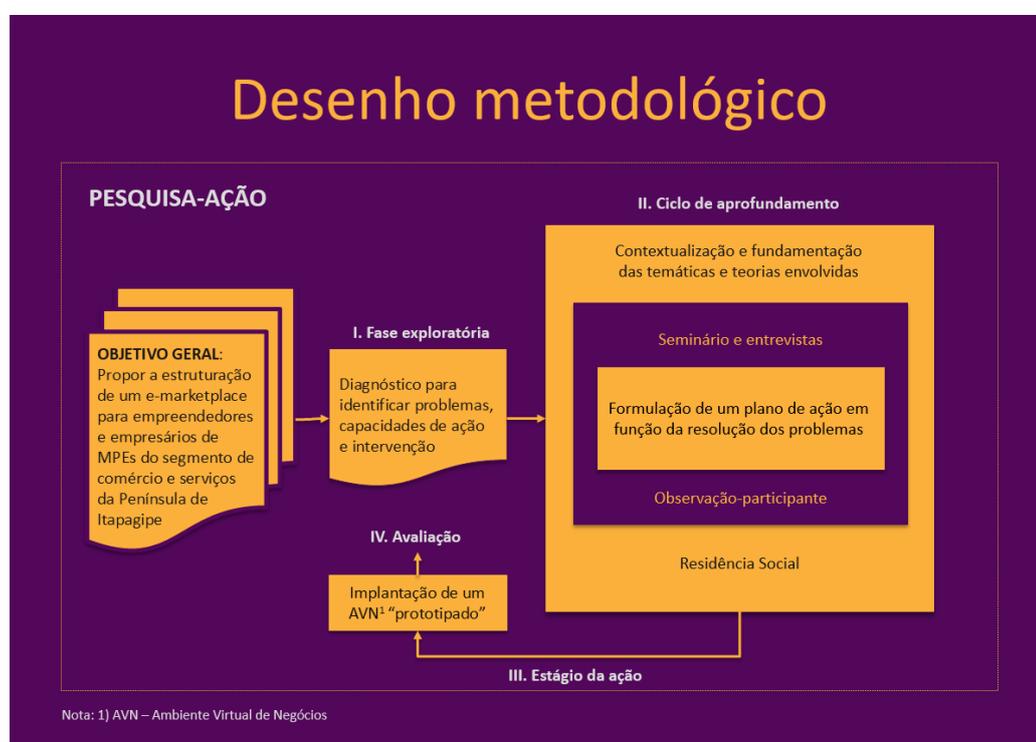
c) O estágio da ação: realizando uma estreita associação com uma ação ou conjunto de ações e a resolução dos problemas nos quais tanto pesquisador quanto público estão envolvidos; afluindo dessa maneira para a formulação de um plano de ação e a estruturação da plataforma de *e-marketplace*;

d) A fase de avaliação: convergindo para uma estrutura de aprendizagem conjunta, um resgate dos conhecimentos obtidos com o planejamento e execução das ações, bem como outras possibilidades e redirecionamento das ações e aperfeiçoamento da plataforma.

Dito isso, queremos lembrar que a abordagem da pesquisa-ação é um grande desafio. Pois cabe ao pesquisador produzir conhecimento de ordem teórica ou prática (de qualidade) e que facilite a discussão/resolução dos problemas confrontados por parte dos atores envolvidos, apresentando também alta capacidade de planejamento e entendimento sobre negócios e demandas, perfil dinâmico, negociador, em estreita colaboração com os demais participantes para conceber e aplicar, no desenvolvimento do projeto, modalidades de ação, e que sejam assertivamente orientadas a resultados.

Abaixo, vemos como ficou a estrutura do desenho metodológico da nossa pesquisa:

Figura 2 – Desenho metodológico



Fonte: Elaboração Própria

4.3 Processo de análise e técnicas metodológicas

A abordagem metodológica da pesquisa-ação apresenta muitas características que são próprias aos processos argumentativos. Assim, dizemos que a fase escrita da dissertação de mestrado, cuja tese, hipóteses e justificativas encontram espaço de serem observadas, desenvolvidas e pautadas de forma clara, concisa e objetiva, é trabalhada por meio de um processo de argumentação. “No processo investigativo, a argumentação se manifesta de modo particularmente significativo no decorrer das deliberações relativas à interpretação dos fatos, das informações ou das ações dos diferentes atores da situação” (THIOLLENT, 2009, p. 32).

O principal objetivo desse tipo de análise é oferecer ao pesquisador melhores condições de compreender, decifrar, interpretar, analisar e sintetizar o material qualitativo gerado na ação investigativa. (THIOLLENT, 2009).

Assim, para iniciar uma contextualização e fundamentação das temáticas e teorias envolvidas, o levantamento bibliográfico sistemático torna-se uma técnica metodológica essencial utilizada na pesquisa. E asseguramos que esse tipo de procedimento foi realizado em repositórios institucionais de universidades federais e portais de periódicos.

Essa revisão da literatura encontrada nos principais sítios acadêmicos para estabelecer o conhecimento e a compreensão dos elementos que supúnhamos subsidiar a concepção e estruturação de um *e-marketplace* para a Península de Itapagipe foi a base teórica do trabalho. Quatro foram as principais palavras-chave: micro e pequenas empresas, comércio eletrônico, *marketplace* e *marketing digital*.

Com essa escolha, se tornou possível desenvolver os seguintes campos conceituais: o panorama das MPE do setor de comércio e serviços na Bahia e capital baiana, um enquadramento do quantitativo dessas empresas na Península de Itapagipe, trazendo os conceitos de lugar e de mercado, e focando nos significados e ressignificados de um *e-marketplace* em antigos cenários e no atual cenário pandêmico e pós-pandêmico, ampliando a compreensão sobre *marketing digital* e fatores condicionantes de vendas *online*.

Assim, utilizamos formulário padronizado para realização das pesquisas em Repositórios Institucionais de Universidades mais conceituadas da Bahia e das principais regiões do Brasil, segundo o Índice Geral de Cursos (IGC)⁴, divulgado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020).

As visitas aos repositórios institucionais foram catalogadas da seguinte maneira: o local onde a pesquisa foi realizada, as palavras-chave utilizadas, o número de artigos encontrados (geral), os filtros utilizados, o número de artigos selecionados após o filtro e o número de artigos lidos (baixados para arquivo). Para este tipo de pesquisa, foi feito ainda um recorte temporal de fontes de informação dos anos 2000 até o tempo presente.

Tanto no estado da Bahia quanto em outras regiões do Brasil, essas foram as principais bases de universidades consultadas:

Na Bahia, as cinco Instituições de Ensino Superior (IES) mais bem avaliadas pelo INEP/MEC (2021) foram a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Universidade do

⁴ De acordo ao Portal Mec, o instrumento é construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino.

Estado da Bahia (UNEB), Universidade Salvador (UNIFACS), Universidade Católica do Salvador (UCSAL) e Universidade Federal da Bahia (UFBA). Priorizamos o resgate das informações e material de coleta necessário, para início de pesquisa, nos repositórios da UFBA e UNIFACS; os quais foram inicialmente suficientes. Ressaltando-se que os outros repositórios institucionais das IES baianas listadas acima estavam indisponíveis ou inexistentes para pesquisa *online*, por meio dos mecanismos de busca da plataforma *Google*.

Tabela 2 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UFBA)

| 1ª etapa | |
|--|---------------------------|
| Palavras-chave | Micro e pequenas empresas |
| Número de artigos encontrados (geral) | 27.472 |
| Filtros utilizados | Comércio eletrônico |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 142 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 8 |
| 2ª etapa | |
| Palavras-chave | Micro e pequenas empresas |
| Número de artigos encontrados (geral) | 27.472 |
| Filtros utilizados | Marketplace |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 0 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 0 |
| 3ª etapa | |
| Palavras-chave | Micro e pequenas empresas |
| Número de artigos encontrados (geral) | 27.472 |
| Filtros utilizados | Marketing digital |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 223 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 7 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI UFBA

Tabela 3 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UNIFACS)

| Etapa única | |
|--|---|
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 1.216 |
| Filtros utilizados | <i>não foi utilizado por indisponibilidade do sistema</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 1.216 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 6 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI UNIFACS

Dando continuidade às visitas a outros repositórios institucionais e como forma de ter mais artigos de qualidade, pesquisamos as cinco universidades mais bem avaliadas em todo o território nacional e, segundo os critérios adotados, foram a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Também, incluímos outras IES que não foram consideradas nos critérios de avaliação do INEP (2020), mas são referências no Brasil: Universidade de São Paulo (USP) e Faculdade Getúlio Vargas (FGV).

Tabela 4 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UnB)

| Etapa única | |
|--|------------------------------|
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 67 |
| Filtros utilizados | <i>não houve necessidade</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 67 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 3 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI UnB

Tabela 5 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI UFS)

| Etapa única | |
|--|------------------------------|
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 41 |
| Filtros utilizados | <i>não houve necessidade</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 41 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 2 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI UFS

Tabela 6 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI USP)

| Etapa única | |
|--|------------------------------|
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 16 |
| Filtros utilizados | <i>não houve necessidade</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 16 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 4 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI USP

Tabela 7 – Levantamento Bibliográfico Sistemático (RI FGV)

| 1ª Etapa | |
|--|------------------------------|
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 816 |
| Filtros utilizados | <i>não houve necessidade</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 816 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 12 |
| 2ª Etapa | |
| Palavras-chave | Marketplace |
| Número de artigos encontrados (geral) | 816 |
| Filtros utilizados | <i>Omnichannel</i> |
| Nº de artigos selecionados após o filtro | 80 |
| Nº de artigos lidos (baixados para arquivo) | 12 |

Fonte: Elaboração própria, com base em Registro de Levantamento Bibliográfico Sistemático – RI FVG

Com relação à recuperação de artigos para consulta em repositórios institucionais da UFMT, UFAM e UFPI, o mesmo aconteceu como em algumas IES baianas: houve indisponibilidade ou inexistência para pesquisa *online*, por meio dos mecanismos de busca.

Note-se que em alguns casos na fase de levantamento bibliográfico sistemático não foram utilizados filtros, pois a pesquisa retornou quantidade e qualidade suficientes de artigos para arquivo e leitura, sendo que quando o número de artigos encontrados (geral) excedeu milhares ou dezenas de milhares, esse recurso foi utilizado.

Assim, a estratégia de coleta de dados secundários englobou uma revisão bibliográfica adequada para a fase exploratória do problema e ciclo de aprofundamento do conteúdo. Também servindo como base à fase de avaliação da pesquisa-ação, quando retomaremos ao conhecimento obtido com o planejamento e a execução da ação. Já que esse tipo de pesquisa desenvolve ciência a partir da ação e por meio dela (SANTOS; DAVEL, 2018).

Considerando que os procedimentos e métodos de coleta de dados primários foram delimitados de acordo às principais técnicas metodológicas da pesquisa-ação, são elas: o seminário, a observação-participante e as entrevistas (descritos de forma mais clara e detalhadamente a seguir). Lembrando que o seminário é a técnica principal desse tipo de abordagem metodológica (THIOLLENT, 2009).

Desse modo, a técnica do seminário é utilizada como forma de produzir conhecimento de ordem teórica ou prática (de qualidade) e que possa facilitar a discussão/resolução dos problemas confrontados por parte dos atores envolvidos, embasar a produção de conhecimento e engajamento com a transformação social, bem como se configura em um tempo e um lugar onde se torna possível estabelecer o conhecimento e a compreensão

dos elementos passíveis de subsidiar a concepção e a estruturação de um *marketplace virtual* para a Península de Itapagipe, para que o autor possa se valer e espera-se consiga propor possíveis usos para o *e-marketplace*, formulando as estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico local.

Ressaltamos que a palavra seminário, em seu sentido etimológico, deriva do latim *seminarium*, que quer dizer *semen*, *seminis*, que significa semente. Assim, considerando a importância do contexto a ser aplicado, o seminário aqui explicado é o meio, o lugar, que o pesquisador aproveita para dar origem aos processos argumentativos sobre a proposição de um *marketplace* para empreendedores e empresários de MPE da Península de Itapagipe, ao tempo que se encontra as condições para disseminar essa mesma ideia, de forma clara e prática.

O seminário realiza uma função bem importante no contexto da pesquisa-ação. Pois consiste em facilitar os exames, as análises, as discussões e as tomadas de decisões acerca do processo de estruturação de um *e-marketplace* para o público empresarial do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe. Ou seja, é por meio da ideia de seminário que buscamos uma aproximação maior do alcance do objetivo principal desta pesquisa.

Assim, é plausível a sequência de um possível roteiro, para desenvolvimento desta técnica, em resumo a algumas das suas principais tarefas no contexto da pesquisa-ação, conforme indicação de Thiollent (2009, p. 64):

- ✓ Definir o tema e equacionar os problemas para os quais a pesquisa está sendo solicitada.
- ✓ Elaborar a problemática na qual serão tratados os problemas e as correspondentes hipóteses da pesquisa
- ✓ Constituir os grupos de estudos e equipes de pesquisa. Coordenar suas atividades.
- ✓ Elaborar as interpretações.
- ✓ Buscar soluções e definir diretrizes de ação.
- ✓ Acompanhar e avaliar as ações.
- ✓ Divulgar os resultados pelos canais apropriados.

Cabe ressaltar que durante o desenvolvimento dessa técnica metodológica, o pesquisador capacita-se perante a exposição e disposição de dados sobre a problemática enfrentada, e as questões que necessitam ser tratadas para se começar a conduzir às possíveis soluções, bem como as discussões sobre a resolução dos problemas confrontados por parte dos atores envolvidos passam a ser “observadas” e “participadas” por amostragem intencional.

Thiollent (2009) define as “amostras intencionais” como aquelas que são construídas por critérios de representatividade qualitativa. Ou seja, trata-se de um pequeno grupo de pessoas que é escolhido propositalmente em função de sua representatividade social

e/ou politicamente fundamentada e, principalmente, pela relevância que elas apresentam em relação ao assunto que será tratado.

Por se tratar de um mestrado profissionalizante, e como o principal assunto tratado para alcance do objetivo central desta pesquisa caracterizou-se como um projeto e/ou negócio em fase de ideação ou de início de operação com potencial inovador de desenvolvimento, consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), mentores do “Grupo Rede Mais” e especialistas em *marketplace* foram escolhidos por conveniência técnica e constituíram esse pequeno grupo de pessoas com *know-how* e competências para efetuação da ideia de negócio.

Por outro lado, também foram selecionados empreendedores e empresários de MPE de comércio e serviços da Península de Itapagipe, configurando uma representatividade qualitativa de público potencialmente beneficiário da solução proposta, e com o objetivo de participarem da validação do negócio proposto, com perspectivas de se mostrar na prática as estratégias de promoção empresarial e comercialização dos seus respectivos negócios e como aumentar o “faturamento.com” desses empreendedores por meio da exploração desse novo canal de vendas. Quer dizer, por meio do fomento ao empreendedorismo digital.

Assim, o pesquisador enquanto profissional-consultor, em um primeiro momento, seleciona por grupo de estudos, consultores empresariais, por meio de um plano de consultoria em Modelagem de Negócios e Validação de Mercado, apoiado pelo Projeto BA – STARTUP – Empresas de Base Tecnológica do Sebrae Bahia <<https://www.sigior.sebrae.com.br/>> e, mentores, por meio de um Programa de Aceleração executado pelo Grupo Rede Mais <<https://gruporedemais.com/>>.

Essa fase do seminário teve início em fevereiro/2022 e concluiu em maio/2022, com o objetivo de verificar o potencial inovador da ideia de um *marketplace* para empreendedores e empresários da Península de Itapagipe e efetuar a validação da ideia. Na ocasião, tanto o consultor e mentor Rodrigo Paolillo⁵ quanto a mentora Morjane Armstrong⁶ avaliaram bem o potencial de desenvolvimento e crescimento da ideia de negócio.

Segundo, ingressamos na fase de estruturação do *marketplace*, com o objetivo de oferecer ao público empresarial do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, um ambiente virtual de negócios prototipado. Para que o mesmo pudesse avaliar, de forma

⁵ Rodrigo Paolillo é Co-fundador e CEO do Grupo Rede+, Presidente do Instituto Inova+, líder do Founder Institute no Nordeste e Coordenador da Câmara de Inovação e Tecnologia da Fecomércio-BA.

⁶ Morjane Armstrong é docente, pesquisadora e mentora em inovação e empreendedorismo do Grupo Rede+.

prática, os possíveis usos do *marketplace* para os seus negócios, e pudessem tomar mais consciência sobre a sua importância.

Essa fase da pesquisa teve início com a Residência Social do mestrando que começou no dia 04 de julho de 2022 e durou até 15 de agosto de 2022, na empresa Ideia no Ar. Durante essa fase foi possível iniciar o *onboarding* da plataforma de *marketplace*, com *login* e senha e vivenciar o processo de compreensão e estruturação do negócio na prática.

É nesse contexto de imersão continuada do pesquisador em uma realidade prático-organizacional diferente do contexto habitual de um aluno (sistema de ensino presencial, híbrido ou 100% online), com o objetivo de complementar e ampliar a sua formação em gestão social, que todo o conhecimento e aprendizado adquirido, nesta fase, voltou-se aos processos de configurações iniciais do *marketplace* e funcionalidades da plataforma.

Vale a ressalva que a prática da residência social guarda relação com a abordagem da pesquisa-ação e inspira-se nas mais variadas formas de análise e intervenção social, cujo método básico de pesquisa empreendido é a observação-participante, que supõe uma imersão do pesquisador em uma realidade que lhe é desconhecida em um primeiro momento, e a partir da convivência, no cotidiano da organização em que se imerge, o saber passa a ser construído (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2010 *apud* THIOLENT, 2004, p. 210).

Assim, foi possível descrever cada processo vivenciado durante esse período de imersão na empresa acolhedora, permitindo ao pesquisador aprender sobre o processo de criação, implantação e lançamento de um *marketplace*, uma vez que o pesquisador esteve envolvido com as atividades (passo a passo), levando em consideração pessoas e funções que esteve a observar, e participando de cada estágio ou conjunto de procedimentos técnicos e/ou tecnológicos de estruturação da plataforma de *e-commerce* – objetivo principal desta pesquisa.

Como produto, deste tipo de intervenção social desenvolvida no campo das ciências humanas, foi gerado um diário de campo e o registro da experiência do mestrando, nesse tipo de vivência prática intensiva, convergiu na criação da plataforma de *marketplace* Pag & Pá, disponível em <<https://www.paguepa.com.br>>.

Dando seguimento, a terceira e derradeira fase da pesquisa caracterizou-se por um estágio de aprendizagem conjunta: um resgate dos conhecimentos obtidos com o planejamento e execução das ações, e aperfeiçoamento da plataforma.

Com o ambiente virtual de negócios prototipado, o pesquisador foi a campo junto ao público empresarial, em busca de elaborar as interpretações desta pesquisa-ação de forma mais empática. Em outras palavras, entrevistando, observando e traduzindo os hábitos e

comportamentos dos empreendedores e empresários da Península de Itapagipe em validação (ou não) do negócio proposto.

Essa fase da pesquisa teve início em setembro/2022 e conclusão, para fins das avaliações necessárias a esta abordagem metodológica, em dezembro/2022.

Com a realização destas técnicas metodológicas, por assim dizer, tornou-se possível estabelecer uma estreita associação entre um conjunto de ações e a resolução dos problemas nos quais tanto pesquisador quanto público estão envolvidos, afluindo dessa maneira à formulação de um plano de ação, com as diretrizes para alcançar a totalidade dos objetivos propostos por esta pesquisa-ação.

4.4 Organização e funcionamento do seminário central

O tema principal do seminário visa atender a estruturação (as fases de ideação e validação) de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe. E adiantamos que foram tratadas as seguintes questões:

Como o posicionamento e a personalidade da marca⁷ serão transmitidos de maneira idônea? Como comunicar aos usuários os benefícios que a plataforma oferece, de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para o cliente final, em troca de seu acesso aos produtos e serviços ou conteúdos *online*? Que conjunto totalmente novo de necessidades será satisfeito, e que os clientes anteriormente não percebiam por que não havia oferta similar? Que problemas dos clientes serão solucionados e que favorecerão seus negócios ou facilitarão a vida deles? Qual proposta de valor conseguirá comunicar o retorno sobre investimentos (ROI) para os clientes, e de maneira tão clara, simples e crível?

Além disso, buscou-se uma maior compreensão sobre como seduzir e captar o interesse dos clientes, quais ações esperamos que os usuários realizem a partir do *design* da experiência, quanto ao uso da página *web*, e como se pode maximizar as possibilidades de persuadi-los a materializar essas ações. Quais conteúdos os usuários esperam encontrar na página inicial do *site*? Por que somos melhores que nossos concorrentes? Qual cesta de produtos e serviços será ofertado para cada segmento de cliente? Quem são, mesmo, os usuários *web* da plataforma? O que eles querem? De que forma querem? Quais são os seus desejos em relação aos produtos e serviços? O que os produtos ou serviços que serão ofertados trazem de novo ao mercado, que ainda não foi oferecido por nenhum outro produto ou serviço? Qual o nosso

⁷ Lugar que a marca ocupa na mente do consumidor.

diferencial? Por qual valor os clientes estão realmente interessados e dispostos a pagar? Como criar uma experiência de compra única por meio da plataforma eletrônica de comercialização?

Considerando ainda que a estruturação e funcionamento de um *e-marketplace* envolve uma estrutura mínima de recursos e custos, ponderou-se saber quais os recursos físicos, financeiros, intelectuais, humanos ou tecnológicos necessários para realizar esse tipo de proposta de valor e quais os custos envolvidos para o seu planejamento e gestão.

Assim, cogitou-se conhecer quais as instituições ou parceiros-chave poderiam suprir ou facilitar um conjunto de atividades principais ou recursos, e que tipo de responsabilidades ou atribuições tais pessoas ou organizações assumiriam junto a iniciativa de estruturação e funcionamento da plataforma.

Acredita-se que, para tratar os problemas para os quais essa pesquisa está sendo demandada, um dos aspectos fundamentais para a estruturação de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, é considerar a plataforma de comércio eletrônico enquanto negócio e valer-se de estratégias de modelagem de negócios e planejamento empresarial, convergindo assim, para um possível estudo de sua viabilidade e formulação das estratégias que cooperam com o alcance dos resultados almejados.

Com a realização do seminário, portanto, esperava-se tecer as principais soluções para que o objetivo principal da pesquisa pudesse ser atingido, bem como houvesse a possibilidade de traçar os caminhos, trilhas de conhecimento e rumos para que os objetivos específicos também pudessem ser abrangidos, convergindo dessa maneira para a formulação de um plano de ação bem estruturado, cujos impedimentos fossem eliminados, e se concorresse assim para uma única ação-central; cuja realização exige um envolvimento coletivo, um acompanhamento técnico e profissional e a avaliação dos resultados.

Esclarecemos ainda que todo o trabalho desenvolvido com consultores, mentores e micro e pequenos empreendedores locais, durante a pesquisa (seminário, residência social, observação-participante e entrevistas), subsidiaria as interpretações necessárias ao processo de análise argumentativo da pesquisa, contribuindo desse modo com a qualidade do serviço de consultoria prestado, por meio dessa abordagem metodológica, aos principais atores sociais envolvidos e interessados nos resultados e impacto tecnológico desta pesquisa-ação.

É nesse sentido que a composição do seminário abrange a lógica de criação, entrega e captura de valor por meio do *e-marketplace*, os segmentos de clientes a quem se destina, a maneira de se relacionar com eles, os recursos principais para o seu funcionamento, a sua estrutura de custos, as parcerias-chave a serem exploradas, bem como suas possíveis fontes de

receita. Também abarca a produção de seu conteúdo digital e a elaboração de um plano de ação com ênfase na viabilidade e concretização do negócio. Em outras palavras, converge à implantação de um *ambiente virtual de negócios prototipado*, também chamado de Mínimo Produto Viável (MVP) ou *produto minimamente viável*, que passaria a ser efetuado e validado de forma prática pelos responsáveis por cada ação.

Com isso, toda a estrutura do seminário envolve a participação de equipe de profissionais e potenciais parceiros por segmento ou área de interesse, ligados ao apoio, à concepção e à validação da ideia de negócio, imprescindíveis na busca por soluções e que estivessem engajados no cumprimento do planejamento e gestão orientada a resultados, no sentido das entregas da proposta de estruturação do *e-marketplace*.

Frisamos, nesse momento, que o sucesso do processo e estratégia da introdução de algo novo na sociedade que possa engendrar os mecanismos responsáveis pela regulação da economia e do território, carece de equipes polivalentes, com conhecimentos técnicos especializados, que tenham habilidades para utilização de ferramentas e recursos adequados: pessoas engajadas com os resultados das ações, que trabalhem e cooperem para que o processo de inovação não seja paralisado pela falta de recursos (ROCHA, 2018).

O seminário é, portanto, composto por 03 (três) grandes momentos. No primeiro momento, se faz uma breve apresentação sobre problematização da ideia, possíveis soluções pautadas nas principais necessidades do público interessado, bem como se dá início ao preenchimento e validação do *Business Model Canvas* do *e-marketplace* e *effectuation*.

De acordo ao Sebrae (2013), o *Canvas* trata-se de uma ferramenta desenvolvida por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que permite criar modelos de negócios utilizando um *quadro*, de forma simples, visual, sistêmica e por meio de um processo de cocriação. Já o *effectuation*, em livre tradução, “efetuação”, sugere um modelo básico de expertise empreendedora, cuja lógica de efetivação⁸ da ideia fornece princípios de *design* úteis para transformar as contingências em critérios para a ação (SARASVATHY, 2008).

No segundo momento, o foco volta-se para a ideia de posicionamento da marca, *design*, seus principais conteúdos, aspectos legais que envolvem o funcionamento do *e-marketplace*, termos e condições, bem como uma possível arquitetura de persuasão, conforme os critérios de encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização, suas variáveis e resultados almejados.

⁸ *Lógica effectual* é o nome dado às heurísticas usadas por empreendedores especialistas na criação de novos empreendimentos. Disponível em: < <https://www.effectuation.org/> >.

Esse segundo tempo do seminário, por assim dizer, configura-se pela aquisição de conhecimento prático e aprendido sobre a integração da *plataforma de e-commerce*, e se dá por meio da realização da Residência Social em organização referência na área.

Este passa a ser um momento mais decisivo e técnico de estruturação do *marketplace*, pois subtende os processos de inserir imagens, ícones e logo na plataforma, atualizar os textos, cadastrar as categorias, características de produtos (variantes e itens de variantes), efetuar o apontamento do domínio, iniciar contatos com *gateways de pagamento*, construção de termos e políticas, definição de modelos de taxas transacionais, configuração dos termos de consentimento de utilização de *cookies*, geração de chaves de produção, testes pré-lançamento em ambiente de testes e, por fim, testes de pré-lançamento em modo de produção.

No terceiro e derradeiro momento de organização e funcionamento do seminário, uma outra técnica metodológica também passa a ser explorada: a entrevista; que amplia o espaço à elaboração, execução e revisão de um plano de ação congruente com os resultados a serem alcançados, junto ao público de empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe.

Esses resultados, previam-se que pudessem ser acordados entre as principais forças estruturantes e relacionais do território, de forma a conscientizar e envolver ainda mais a sociedade itapagipana da importância de conhecer e usar o *e-marketplace*, bem como acreditava-se fossem capazes de servir de incentivo ao público empresarial de MPE de comércio e serviços da Península de Itapagipe e interessado em compor a plataforma de comércio eletrônico.

Ademais, todos os assuntos tratados durante o seminário passam a ser registrados em ata, diário de campo ou relatório de consultoria.

4.4.1. Seção 1 – Business Model Canvas

Para preenchimento do Quadro *Canvas* (*vide* Anexo I), sugere-se a utilização de um roteiro de entrevista. O principal objetivo desse momento do seminário é elaborar uma proposta de valor condizente com a estruturação do *e-marketplace*, definir quem são os clientes que se pretende atender, quanto e como eles estarão dispostos a pagar pelos produtos e serviços que se busca oferecer por meio da plataforma e, principalmente, quem serão os fornecedores e parceiros que poderão apoiar a realização da proposta de valor concebida e esperada.

Assim, realiza-se as seguintes perguntas (por bloco) aos participantes dessa fase do seminário e que compõem os grupos de estudo de consultores e mentores designados:

a) Proposta de valor

Que conjunto totalmente novo de necessidades será satisfeito, e que os clientes anteriormente não percebiam por que não havia oferta similar? Que problemas dos clientes serão solucionados e que favorecerão seus negócios ou facilitarão a vida deles? Qual proposta de valor conseguirá comunicar o retorno sobre investimentos (ROI) para os clientes, de maneira clara, simples e crível? Por que somos melhores que nossos concorrentes? Como faremos para que a proposta de valor do modelo de negócio seja irresistível?

b) Segmento de clientes

Quem são, mesmo, os usuários *web* da plataforma? O que eles querem? De que forma querem? Quais são os seus desejos em relação aos produtos e serviços? Quais desejos e necessidades dos profissionais e MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe serão satisfeitos com o *e-marketplace*?

c) Fontes de receita

Qual cesta de produtos e serviços será ofertado para cada segmento de cliente? O que os produtos ou serviços que serão ofertados trazem de novo ao mercado, que ainda não foi oferecido por nenhum outro produto ou serviço? Por qual valor os clientes estão realmente interessados e dispostos a pagar? Como criar uma experiência de compra única por meio da plataforma eletrônica de comercialização?

d) Parcerias principais

Quais pessoas, instituições ou parceiros-chave poderão suprir ou facilitar um conjunto de atividades principais ou recursos, para estruturação e funcionamento do *e-marketplace*? Diante de uma estrutura de custos e seus valores, quais parceiros estariam dispostos a investir recursos econômicos ou financeiros na estruturação do *e-marketplace* e obter benefícios, enquanto *partners* do modelo de negócio?

Com isso, frisamos que a escolha certa dos parceiros é um fator crítico de sucesso na estratégia competitiva de um negócio. “Em tempos de alta competitividade, como o que atravessamos, a escolha acertada das parcerias relacionais de uma empresa terá impacto fundamental na entrega dos produtos e serviços desta empresa no mercado e determinarão em última análise o seu sucesso ou fracasso” (MAKDISSI JUNIOR, 2018, p. 32).

e) Recursos, atividades principais e estrutura de custos

Nessa ocasião, mostra-se aos participantes os recursos necessários para que o objetivo de estruturação de um *e-marketplace* possa ser cumprido, bem como quais são as

atividades principais mapeadas e ações necessárias para a realização da proposta de valor e quanto custa para criar e manter essa estrutura.

Considerando que os recursos principais para fazer o negócio funcionar sejam do tipo físicos, humanos, intelectuais, tecnológicos e financeiros, listamos os necessários:

- equipamentos de informática
- equipamentos de telecomunicação
- serviços de *webdesigner* e programação
- site
- domínio
- hospedagem
- sistemas de informação gerenciais
- internet

Assim, e diante as principais atividades para a realização da proposta de valor, tais quais, cadastro e moderação de vendedores, disponibilizar informações sobre produto e preços, identificar usuários, gestão eletrônica do consumidor, gestão da eletrônica da cadeia de distribuição e pagamento de comissões, constitui-se a seguinte estrutura de custos: equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, estrutura do marketplace, recursos humanos e intelectuais, gastos com publicidade e propaganda e outros custos e despesas gerais.

4.4.2. Seção 2 – Effectuation

De acordo com a lógica teórica do *effectuation*, quando empreendedores buscam construir um novo empreendimento, eles começam com seus meios, ou seja, com o que se tem em mãos (SARASVATHY, 2008).

Sendo assim, o processo de transformar a ideia de estruturação do *e-marketplace* para empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, em realidade prática, surge muito antes com a atitude empreendedora do pesquisador, usando uma combinação de competências em modelagem, planejamento e estratégias empresariais, análise de processos e negócios, e entrega de valor, para cogitar sobre as possibilidades a serem exploradas e começar a agir.

Entretanto, a ação só começa de verdade quando o pesquisador inicia a sua interação com pessoas (SARASVATHY, 2008).

Lembramos que essa interação teve início com um diagnóstico para identificar problemas, capacidades de ação e intervenção no território da Península de Itapagipe, realizado no dia 07 de abril de 2021, com o objetivo principal de estruturar um *e-marketplace* para empreendedores e empresas locais. E continuou com a participação do pesquisador nos ciclos de consultorias e mentorias, por meio do programa BA – STARTUP – Empresa de Base

Tecnológica, do Sebrae Bahia, residência social em empresa especialista em *marketplaces*, no Brasil, e com a realização de entrevistas junto ao público de empreendedores e empresários.

4.4.3. Seção 3 – Planejamento da plataforma e conteúdos

Esta seção do seminário caracteriza-se por uma inserção do pesquisador em uma organização especialista e referência em estruturação de *marketplaces* no Brasil, complementando sua formação com uma vivência prática intensiva.

Sendo assim, compete e permite ao pesquisador observar e participar do *onboarding* da plataforma do *marketplace*, com *login* e senha, e aprender fazendo como transmitir de maneira idônea o posicionamento e a personalidade da marca, por meio da página *web*, expressar ideias ou sentimentos sobre marca, *slogan*, missão, visão, valores, profissionalismo e responsabilidade social do *e-marketplace*. Também, encarrega ao pesquisador de absorver conhecimento e aprender sobre o processo de anunciar de forma estratégica o teor dos conteúdos e as mensagens que podem vir a ser comunicadas ao público-alvo, as vantagens de utilização da plataforma, a credibilidade da página, os termos e condições de funcionamento, a sensação de segurança e confiança para a tomada de decisões e como o consumidor *online* será orientado rumo à ação, através de uma experiência positiva.

Assim, abrangendo os critérios de encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização eletrônica, são essas as perguntas que cabe se fazer e que permeiam esta seção do seminário:

a) Posicionamento da marca

Como comunicar aos usuários os benefícios que a plataforma oferece, de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para o cliente final, em troca de seu acesso aos produtos e serviços ou conteúdos *online*? Qual será um bom argumento para criar um nome memorável para o *e-marketplace*? Qual marca transmitirá a proposta de valor do negócio? Qual o *slogan*? Como podemos comunicar atração, interesse e desejo pelo modelo de negócio, em poucos segundos e por meio de uma única frase? Qual o espaço desejado na mente dos consumidores?

b) Mensagens e *taglines* que orientam rumo à ação

Qual é a verdadeira essência do negócio? Quem somos nós? Quais conteúdos os usuários esperam encontrar na página inicial do *site*? Como os clientes saberão de imediato que produtos são oferecidos no *e-marketplace*? Como a nossa página *web* poderá auxiliar o nosso público-alvo a atingir os seus objetivos? Como prender a atenção dos usuários *web* com um

bom “gancho” inicial? Como eles poderão se lembrar com mais facilidade do conteúdo do *site*? Que história contaremos para conseguir o impacto desejado nos usuários? Como faremos para transmitir a proposta de valor do modelo de negócio de forma irresistível? Quais ações esperamos que os usuários realizem? O que eles precisam para executar tais ações?

c) Vantagens de utilizar a plataforma

Qual valor o usuário percebe de imediato ao usar a nossa plataforma eletrônica de comercialização? Quais benefícios serão ofertados para os empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe? Qual a amplitude e a profundidade da gama de produtos oferecidos no *site* que geram um ganho para o cliente ou aliviam uma dor? Como o consumidor *online* perceberá que nossos produtos e serviços são selecionados para atender necessidades específicas dele? Como os usuários poderão economizar comprando na nossa página *web*? Como as necessidades de clientes sensíveis ao preço serão satisfeitas?

d) Credibilidade e confiança

Quem somos e qual o ponto de partida da marca em relação à credibilidade? Quais elementos condicionam a credibilidade em nosso setor? Como o *look & feel* (estilo) transmitido pelo *site* pode ser sóbrio e profissional, ao mesmo tempo que lhe confira personalidade, fazendo com que o nosso público se aproxime de nossa proposta com confiança e seriedade? Quais elementos devem ser incluídos em nossa página *web* e que reforcem a sensação de segurança e confiança? Como garantir boas políticas de segurança, devolução e privacidade? Quais garantias serão oferecidas aos usuários *web*? Como mostrar no *site* que somos uma autoridade naquilo que prometemos e falamos?

4.4.4. Seção 4 – Plano de ação

Na Seção 4 do seminário, o plano de ação passa a ser elaborado e executado pensando-se e comprometendo-se em alcançar os principais objetivos da pesquisa-ação, sobretudo sem dissipar o foco nas ações concretas que permitem e possibilitam a estruturação e a validação do *e-marketplace* junto ao público-alvo.

Dito isso, lembramos que as estratégias para a realização de metas e objetivos organizacionais referem-se à seleção dos melhores e mais elaborados planos, por meio de um exame criterioso das capacidades e recursos necessários, capazes de sustentar a escolha dos métodos que serão utilizados para potencializar o alcance dos resultados.

Considerando ainda que uma das áreas de aplicação da pesquisa-ação é na área organizacional, e essa área, em especial, abrange um conjunto de atividades cujos objetivos fixam-se em coordenar diferentes grupos de trabalho e decidir a respeito das metas e meios necessários para produzir um determinado produto ou serviço, fica elegido, assim, a necessidade do estabelecimento de alguma forma de cooperação entre pesquisador, técnicos e usuários para que possam resolver conjuntamente problemas de ordem organizativa e tecnológica, de tal forma que o processo de organização, sistemas e métodos possa ser orientado à avaliação dos resultados da pesquisa, em função da exigência de produção de conhecimento e da satisfação dos interesses práticos (THIOLLENT, 2009, p. 89-94).

Para atingir, portanto, o resultado prático da pesquisa-ação sem se desvencilhar da teoria que o fundamenta, julgou-se conveniente adotar uma estrutura ágil de desenvolvimento de produtos e serviços. E a escolha do método *Startup Enxuta* e da metodologia *Scrum*, pelo pesquisador, parece ser a mais assertiva para o alcance dos resultados que se espera com esse tipo de abordagem metodológica.

Primeiro porque, ao invés do pesquisador ficar preso a planos complexos baseados em suposições, é possível fazer ajustes constantes por meio de um pivô chamado de ciclo de *feedbacks* (construir-medir-aprender) (RIES, 2019).

Segundo porque o *Scrum* é uma metodologia que se baseia no Manifesto Ágil. Um documento criado em 2001 por um conjunto de 17 signatários que estabelece um conjunto de 04 (quatro) valores e 12 (doze) princípios fundamentais das metodologias ágeis.

De acordo ao *Agile Manifesto*⁹, os indivíduos e suas interações são mais importantes que os procedimentos e ferramentas. Sendo assim, em se tratando da introdução de novas tecnologias, principalmente as baseadas na informática e comunicação, um software funcional e entregue é mais importante do que todo o conjunto documental e teórico que assegura o seu funcionamento.

Desde o início foi deixado claro à empresa *Ideia no Ar* que acolhe o pesquisador enquanto residente social, tanto na posição de observador-participante quanto profissional-consultor, que o seu interesse pela organização estava relacionado ao seu trabalho de dissertação de mestrado, cujo objetivo principal era propor a estruturação de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas da região da Península de Itapagipe, em Salvador-BA.

⁹ Disponível em: <<http://www.scrumportugal.pt/agile-manifesto/>>. Acesso em 29 dez. 2021.

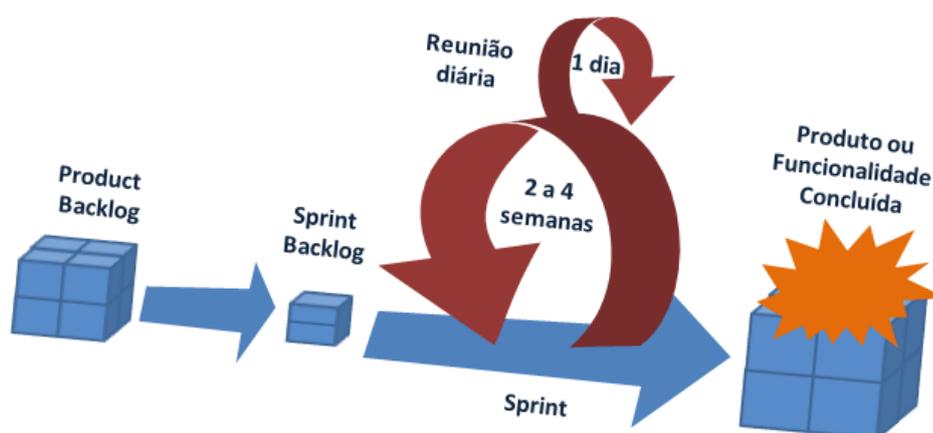
Em outras palavras, queremos dizer que melhor do que ter um plano muito detalhado e que deva ser seguido à risca, a cooperação constante entre as pessoas que entendem do modelo de negócio e os desenvolvedores é mais admirável, no que tange o relacionamento e interações entre eles, no intuito de aumentar a produtividade e agilidade do projeto, respondendo a possíveis alterações e os fazendo refletir em como se tornar mais eficaz, à medida que ajustam o seu comportamento em conformidade à garantia da satisfação dos resultados práticos almejados (SCRUM PORTUGAL, 2017).

Com isso, a ideia do *e-marketplace* concebida e acreditada, desde o início desse trabalho, tem mais condições de ser realizada de forma interativa e incremental.

Para tanto e tendo em vista o alcance de resultados práticos por meio de uma equipe multidisciplinar e colaborativa, serviu como guia, o *Scrum Guides*, escrito por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, os criadores originais do *Scrum*, e signatários do *Agile Manifesto*.

Considerando que em uma definição simples e de bom entendimento, *Scrum* é uma estrutura leve e enxuta baseada no empirismo que auxilia pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos, que reduz ou evita o desperdício e se concentra no essencial, para que o conhecimento apreendido durante essa prática metodológica prolifere da experiência e da tomada de decisões com base no que é observado e participado (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Vide figura abaixo:

Figura 3 – A metodologia ágil: SCRUM



Fonte: MindMaster Educação Profissional¹⁰

Enfim, com esse modelo adotado de tirar ideias do papel, o plano de ação torna-se prático e firma as bases para que o pesquisador, assumindo o papel de um *Product Owner* e *Developer* a um só tempo, possa se responsabilizar mutuamente por maximizar o valor do

¹⁰ Disponível em: <https://mindmaster.com.br/scrum/>. acesso em nov/2022

marketplace (resultante do trabalho do *Scrum Team*) e, enquanto profissional, seja capaz de “zerar” a “lista de pendências” relacionadas até o “produto acabado”.

Compreenda-se, portanto, que o *Scrum Team* é constituído por um time de pessoas que assumem funções dentro desse tipo de metodologia, onde o *Product Owner* é a pessoa responsável pelo gerenciamento eficaz do *Product Backlog* (lista de pendências do produto), os *Developers* são as pessoas do *Scrum Team* que estão comprometidas em criar qualquer aspecto de um incremento utilizável a cada *Sprint* e as *Sprints* são o coração do *Scrum*, onde ideias, passos e ações são transformadas em valor resultante de um trabalho feito (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Assim, espera-se e acredita-se que o *Scrum Team* e seus *stakeholders* sejam capazes de inspecionar os seus resultados e se ajustem à conclusão e entrega do trabalho, de forma ágil.

4.4.5. Seção 5 – Validação

De acordo ao “Guia do *Bootcamper*”, muitos empreendedores novatos ficam obcecados com a ideia de negócio, acreditam que ela é perfeita e simplesmente pulam a etapa da validação, sendo que “o segredo está em ‘sair do prédio’ para observar e conversar com os clientes e aprender mais sobre o próprio negócio” (ROSA; COUTO, 2016, p. 6).

Nesse sentido, o conselho é não contar com suposições e estratégias brilhantes em floreios teóricos, e sim com a capacidade de assumir a perspectiva do consumidor para criar e validar produtos e serviços. Em outras palavras, consiste no processo de ir a campo e buscar a compreensão do que os empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe almejam como resultado, para que cheguem a compor a plataforma de *marketplace* e de que forma a afiliação deles nesse tipo de mercado vai auxiliá-los a atingir um objetivo ou executar uma tarefa melhor em seus respectivos negócios.

Conforme Vergara (2009), umas das principais técnicas metodológicas quando se trata de ir a campo, coletar informações e interagir com pessoas e/ou organizações, é a entrevista. Esse é um método pertinente a investigações que se utilizam, prioritariamente, do que se convencionou chamar de abordagem qualitativa. Por exemplo, como é o caso da pesquisa-ação.

E a lógica no processo de validação consiste, justamente, em descobrir e se apropriar do conhecimento sobre o porquê as pessoas contratam produtos ou serviços, assim como uma empresa contrata funcionários em função da tarefa que deve realizar para resolver um problema (ROSA; COUTO, 2016).

Dito isso, queremos lembrar que, com o protótipo do ambiente virtual de negócios estruturado (produto minimamente viável), emerge essa necessidade de testar a proposta de valor de um *marketplace* entre empreendedores e empresários da Península de Itapagipe. E tanto o processo de entrevista quanto de validação da ideia de negócio passam a ser planejados, de forma ética, para verificar o interesse do público pelo modelo de negócios, se possível, e desejavelmente, por meio de adesão à plataforma e/ou pedidos iniciais.

Afinal, que lógica teria a estruturação de um *marketplace* para o público de “empresários.com” e “consumidores-usuários” se não fosse para atender as suas respectivas necessidades de compra, vendas e satisfação de uso e entrega?

Flick (2009, p. 55) explica que “a maneira como o pesquisador entra no campo, o modo como lida com ele e como seleciona os participantes de sua pesquisa, levantam a questão sobre a forma como este pesquisador informa a respeito da pesquisa e seus propósitos, assim como sobre suas próprias expectativas”.

Vergara (2009) considera a entrevista uma troca de significados, um instrumento pelo qual o pesquisador pode produzir conhecimento sobre algo, sendo que prepondera a objetividade e a subjetividade entre entrevistador e entrevistado e as realidades nas quais estão inseridos. Quer dizer, como as informações obtidas por meio de estímulos diversos e passíveis de observação são compreendidas no contexto espaço-tempo em que são solicitadas e fornecidas.

Assim, a entrevista pode ser usada como um meio para explorar e reunir material narrativo experiencial que pode servir como recurso para desenvolver uma compreensão rica e profunda de um fenômeno humano, como pode ser usada também como veículo para desenvolver uma relação conversacional com um ou mais entrevistados sobre o significado de uma experiência. Quer dizer, como esse processo de investigação volta-se para a natureza da experiência vivida (MANEN, 2015).

Assim temos, que o conceito de entrevista aqui adotado significa o instrumento e o meio escolhido para explorar a objetividade e a subjetividade que ocorre no campo quando um ou mais entrevistados se veem diante um conjunto de estímulos e qual a sua reação ou conjunto de reações perante a relação conversacional que está sendo estimulada na ocasião.

Desse modo, se estabelece um roteiro de validação da estrutura do *marketplace*, respeitando uma sequência pré-estabelecida, e a escolha dos entrevistados se dá por categoria empresarial, representatividade e facilidade de acesso. Sendo que as perguntas relacionadas aos roteiros e as respostas daí emergentes passam a compor o processo de análise argumentativo da pesquisa-ação.

Dito isso e após demonstração argumentada de como o seminário central dessa pesquisa-ação foi organizado e deve funcionar para efeito de abrangência dos objetos principais deste estudo, continuaremos a apresentar de forma detalhada como as técnicas que gravitam ao redor do seminário central foram desenvolvidas e aplicadas até o alcance dos resultados, convergindo dessa maneira para uma noção mais clara sobre os impactos deste trabalho para a sociedade baiana, com um destaque voltado à Península de Itapagipe.

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Ainda, nesse tópico de desenvolvimento e que se aproxima da conclusão da dissertação de mestrado, frisamos por apresentar os principais resultados alcançados com a realização desta pesquisa-ação.

Também, as decorrências encontradas durante as intercorrências realizadas junto a amostragem intencional de consultores, mentores, especialistas em *marketplaces*, empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe. Enfim, como se deu o desfecho metodológico – o ciclo de aprofundamento, o estágio da ação e a fase de avaliação deste tipo de abordagem metodológica, durante o seminário central, residência social, observação-participante e entrevistas.

Este capítulo e os próximos chamam a atenção do público leitor por trazer ao conhecimento as possíveis *interfaces do e-marketplace*, os documentos e procedimentos utilizados em sua construção, as ações executadas, um conjunto de avaliações e, em sequência, as considerações finais.

5.1 Residência social

No dia 04 de julho de 2022, o pesquisador iniciou oficialmente a sua Residência Social na empresa Ideia no Ar. A empresa Ideia no Ar trata-se de uma Sociedade Empresária do tipo Limitada, e está em funcionamento desde 08/04/2013 desenvolvendo atividades econômicas nas áreas de tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet, desenvolvimento de softwares sob encomenda, atividades de consultoria empresarial e treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial. É uma empresa especialista em implantação e lançamento de *marketplaces*.

Durante a Residência Social, o mestrando foi acolhido pelo Sr. Luís Henrique (*CEO* do Ideia no Ar), Luana Martin (Product Manager do Ideia no Ar), Julia Gramm Martin (Analista de Implantação do Ideia no Ar), Tatiane Silva (Analista de Sucesso do Cliente do Ideia no Ar) e outros funcionários do Time de Suporte.

Desde o início da prática de residência social, a equipe da empresa Ideia no Ar assistiu e auxiliou o pesquisador prestando assessoria para definição do plano de negócios da plataforma, composta por conteúdos, ferramentas, atividades e eventuais reuniões para resolução de dúvidas sobre a definição da estratégia de negócios. Também, houve acompanhamento pela Equipe de Sucesso do Cliente (CSM) para construção e validação do

plano de negócios da plataforma, cujo estágio é uma sequência da fase de customização e implantação do *marketplace*, convergindo em lançamento da sua primeira versão.

Durante a etapa de implantação houve um treinamento intensivo, composto por conteúdos em artigo ou vídeo para apoiar na correta utilização da plataforma de *marketplace* e reuniões periódicas semanais (normalmente às segundas-feiras, com carga horária de 1h30min a 2h00min), totalizando uma carga horária total de aprendizagem superior a 120 horas.

No primeiro dia da RS, iniciou-se o *Onboarding da Plataforma do Marketplace*. O atendimento *online* teve início às 10:30 e concluiu às 12:30, com a Julia Gramm Martin.

Durante a reunião por meio do *Google Meet* foi apresentado o *Kickoff Técnico* da plataforma e, na ocasião, foi exposto como funciona o processo de implantação do *marketplace*, o acesso, os cronogramas e etapas, os *gateways externos* e os canais de atendimento.

A Julia demonstrou como o seu departamento pretendia auxiliar o pesquisador nas configurações iniciais do *marketplace*, bem como apoiá-lo no processo de conhecimento e aprendizado da estrutura, esclarecer dúvidas relacionadas ao funcionamento da plataforma e prestar auxílio nos primeiros passos antes do lançamento do negócio.

Para que o pesquisador (observador-participante e profissional-consultor) pudesse acessar a Plataforma, com o intuito de receber treinamento, suporte e dar início ao processo de estruturação, customização e implantação do *marketplace*, foi disponibilizado *link* de acesso, *login* e senha, para ser utilizado durante um período de 30 até 45 dias.

Assim, com a logomarca e identidade visual da plataforma prontas e o registro do domínio efetuado, chegou o momento de dar início à primeira etapa de configuração do *marketplace*, que consistiu nas seguintes atividades:

- a) inserir imagens, ícone e logos;
- b) atualizar os textos na plataforma.

De acordo a Luana Martin (*Product Manager* do *Ideia no Ar*), a customização dos textos permite que a plataforma esteja com uma comunicação alinhada com as necessidades do modelo de negócios, auxiliando tanto prestadores de serviços quanto vendedores e compradores a compreender de forma clara como utilizar a plataforma.

Sendo assim, o primeiro passo foi definir a Seção de Topo da Plataforma. A Seção de Topo é subdividida em 4 partes (logo, frase principal, frase explicativa e botão de busca).

a) PARTE 1 - Logo da plataforma

Atualmente, a marca Pag & Pá, encontra-se registrada no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) sob o nº de processo 925924210. E visualmente mostrando, assim ficou criada a logomarca da plataforma:

Figura 4 – Logo da plataforma



Fonte: Elaboração própria.

Vale a ressalva que o nome **Pag & Pá** foi extraído do vocábulo “itapagipano”, tirando-se o prefixo “ita” que significa “pedra”, como se o criador quisesse remover as pedras do caminho; e o sufixo “no”, que em inglês tem o significado de negação, tornando a ideia da logomarca mais positiva e remetendo à expressão do que se imaginava desde o início: a agilidade das compras, da comunicação, do processamento dos pagamentos e dos recebimentos.

b) PARTE 2 - Frase principal

Explore um mercado potencial de megatendências e super economia.

c) PARTE 3 - Frase explicativa

Um “*Amazon*” local que promove, comercializa e entrega produtos e serviços com o objetivo de melhorar a vida de milhares de pessoas em Salvador e Região Metropolitana.

d) PARTE 4 - Botão de busca

“Eu tenho interesse”.

Com a Seção de Topo da Plataforma definida, chegamos ao seguinte resultado visual e de comunicabilidade da proposta de valor do negócio:

Figura 5 – Banner principal



Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, deliberamos sobre a Seção de Benefícios para os Compradores. Esta seção é dividida em mais 4 partes subsequentes (título da seção, subtítulo, ícones e descrição de 03 benefícios).

a) **PARTE 5 - Título da Seção de Benefícios para os Compradores**

“Seja Bem-vindo ao Universo Pag & Pá Marketplace”

b) **PARTE 6 - Subtítulo do Benefício 01:**

Lojistas vendem direto ao consumidor final

Figura 6 – Ícone Benefício 01 (lojistas)



Fonte: Elaboração própria.

c) **Descrição do Benefício 01:** Seleccionamos um time de fornecedores que comercializam bens, novidades e soluções econômicas que melhoram a vida das pessoas.

d) **PARTE 7 - Subtítulo do Benefício 02:**

Ofertamos uma experiência de compra diferenciada

Figura 7 – Ícone Benefício 02 (lojistas)



Fonte: Elaboração própria

e) **Descrição do Benefício 02:** Os lojistas parceiros atendem o consumidor final de forma humanizada e individualizada gerando relacionamentos duradouros.

f) **PARTE 8 - Subtítulo do Benefício 03:**

Entre nessa onda de consumo inteligente

Figura 8 – Ícone Benefício 03 (lojistas)



Fonte: elaboração própria

g) **Descrição do Benefício 03:** Aqui inspiramos pessoas a ter mais saúde na vida e nos negócios através de consumo consciente, além de promovermos bem-estar e qualidade de vida.

Com a Seção de Benefícios para os Compradores resolvida, ingressamos na Seção de Benefícios para os Vendedores. Esta seção também é dividida em 4 partes (título da seção, ícones e descrição de 03 benefícios).

a) **PARTE 9 - Título da Seção de Benefícios para os Vendedores:**

Pagamos para que seus talentos, produtos e serviços vendam mais no digital.

b) PARTE 10 - Descrição do Benefício 01:

Aumente sua lucratividade em rede. Atraia usuários da internet que pesquisam e realizam compras online. Conquiste o gosto de diferentes tipos de públicos.

Figura 9 – Ícone Benefício 01 (usuários)



Fonte: elaboração própria

c) PARTE 11 - Descrição do Benefício 02:

Fornecemos uma plataforma de e-commerce amigável, que lhe permite melhorar a encontrabilidade e a visibilidade de sua loja, e vender seus produtos e serviços 24h/dia.

a. Ícone

Figura 10 – Ícone Benefício 02 (usuários)



Fonte: elaboração própria

d) PARTE 12 - Descrição do Benefício 03:

Disponibilizamos o máximo de facilidades e funcionalidades para sua empresa prosperar no mercado digital, sem arrependimento e sem dor de cabeça, por um baixo investimento.

Figura 11 – Ícone Benefício 03 (usuários)



Fonte: Elaboração Própria

Note que tanto a Seção de Benefícios para os Compradores quanto para os Vendedores atende aos critérios de encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização eletrônica, quando se atinge respostas relacionadas às questões sobre posicionamento de marca, mensagens e *taglines* que orientam rumo à ação, vantagens de se utilizar a plataforma e credibilidade e confiança.

Vale lembrar ainda que os ícones disponibilizados na plataforma mantêm um padrão de paleta de cores e reforçam a identidade visual da empresa.

Após essa etapa de inserir imagens, ícones, logo e atualizar os textos na plataforma, chegou o momento de cadastrar categorias e características do produto (variantes e itens de variantes).

Esse é um processo decisivo ao bom funcionamento do *marketplace*, considerando-se os critérios de navegabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização, já que está ligado ao tema taxonomia de navegação, como lembra Cavalcante (2012).

De acordo com Luana Martin, para uma boa experiência de compra do usuário da plataforma é relevante disponibilizar filtros que o auxiliam encontrar produtos e serviços corretamente.

Os filtros de busca por produto ou serviço são exibidos, inicialmente, na *home page*. E, internamente, nas páginas, por categorias, para facilitar a encontrabilidade dos produtos e serviços buscados pelo consumidor final no *marketplace*, bem como melhorar a visibilidade dos lojistas que ofertam produtos e serviços nesse canal de vendas online.

Assim, essas foram as principais categorias, variantes e itens de variantes estruturados no filtro de busca da home do marketplace e/ou páginas internas de apresentação dos produtos:

Figura 12 – Categorias

| Código | Nome | Categoria do Google | Ações |
|--------|-------------------------------|---------------------|------------------|
| 3 | Alimentação saudável | Nenhum | Editar Excluir |
| 13 | Artigos médicos e ortopédicos | Nenhum | Editar Excluir |
| 14 | Beleza e estética | Nenhum | Editar Excluir |
| 5 | Fitoterápicos | Nenhum | Editar Excluir |
| 6 | Moda Fitness | Nenhum | Editar Excluir |
| 7 | Produtos supereconômicos | Nenhum | Editar Excluir |
| 15 | Smart city | Nenhum | Editar Excluir |
| 4 | Suplementos e vitaminas | Nenhum | Editar Excluir |

Fonte: Painel de Administrador – *Dashboard*. Disponível em: <https://www.paguepa.com.br/admin>

Figura 13 – Variantes dos produtos

| Tipo de Característica | Ordem | Ações |
|-------------------------------------|-------|------------------|
| Acessórios esportivos | 4 | Editar Excluir |
| Antioxidantes | 2 | Editar Excluir |
| Cremes | 1 | Editar Excluir |
| Foco, concentração e memória | 2 | Editar Excluir |
| Frutas congeladas | 1 | Editar Excluir |
| Geleias | 1 | Editar Excluir |
| Higiênização automotiva | 0 | Editar Excluir |
| Kombucha | 1 | Editar Excluir |
| Limpeza do lar | 0 | Editar Excluir |
| Mel | 1 | Editar Excluir |
| Multivitaminas | 2 | Editar Excluir |
| Nutrição esportiva | 2 | Editar Excluir |
| Pastas | 1 | Editar Excluir |
| Suplementos minerais | 2 | Editar Excluir |
| Suporte para redução de peso | 2 | Editar Excluir |
| Tratamento preventivo e terapêutico | 3 | Editar Excluir |
| Água | 1 | Editar Excluir |

Fonte: Painel de Administrador – *Dashboard*. Disponível em: <https://www.paguepa.com.br/admin>

Após o cadastro das categorias e características dos produtos, foi necessário efetuar o apontamento de domínio. O domínio da plataforma <www.paguepa.com.br> foi garantido após registro no *GoDaddy* por um investimento de R\$ 94,98, válido por dois anos.

A atividade de apontamento de domínio é necessária para gerenciá-lo por dentro da plataforma e gerar o certificado de confiabilidade do site (HTTPS), gratuitamente, através do *Cloudflare*.

Foi necessário também a contratação de um endereço de e-mail correspondente ao domínio e nome profissional. Assim, foi criado o e-mail corporativo do Pag & Pá:

<comercial@paguepa.com.br>. Essa ação custou ao administrador da plataforma de marketplace mais R\$ 107,88 anuais! E, sendo assim, o serviço deverá ser renovado após um ano de funcionamento.

Dando continuidade à estruturação do marketplace deu-se início à fase de negociação com o Gateway de Pagamento. A proposta da empresa Pagar.me pareceu mais atrativa ao pesquisador.

O Pagar.me é uma empresa de tecnologia especializada em meios de pagamento. Oferece diversas modalidades como cartão de crédito, cartão de débito, vouchers, boleto, *pix* e transferência entre contas. Tudo isso estruturado a um sistema de pedidos, cobranças e transações para dar uma visibilidade completa dos pagamentos processados.

Seguem as condições acordadas:

Tabela 8 – Proposta comercial do Pagar.me e condições acordadas

| MODALIDADE DE PAGAMENTO | TAXAS TRANSACIONAIS |
|---------------------------|--------------------------|
| CRÉDITO À VISTA | 2,10% |
| PARCELADO EM 2 A 6 VEZES | 2,16% |
| PARCELADO EM 7 A 12 VEZES | 2,24% |
| TAXA DE ANTECIPAÇÃO | 2,75% D+15 |
| GATEWAY + ANTIFRAUDE | R\$ 0,99 |
| PIX | 0,99% |
| BOLETO REGISTRADO | R\$ 3,00 por boleto pago |
| TAXA DE SAQUE | R\$ 3,67 |

Fonte: Pagar.me

Assim, foi demandado do profissional-consultor criar uma conta junto ao Gateway de Pagamento escolhido, para que o Gateway disponibilizasse chaves de integração por API, garantindo assim uma integração *Transparent Onboarding*.

Quer dizer que adotamos um modelo de negócio seguido pela maioria dos *marketplaces*, que disponibiliza uma interface de cadastro amigável, diretamente no *gateway*, mas sem sair da plataforma. Isso significa que todo o processo de liquidação e saque são embarcados na plataforma de *marketplace* (feito via API).

Assim, cada lojista parceiro tem acesso a todas as transações feitas em sua conta, a partir desse cadastro. Podendo acessar as vendas realizadas na plataforma, o seu “faturamento.com”, os lançamentos previstos (que são os saldos a serem recebidos após confirmação dos pagamentos), os saldos bloqueados (caso exista algum óbice para receber, como dados bancários incorretos ou contestação de entrega) e saldo disponível.

Lembrando que o Pagar.me faz o *split* automático de pagamentos transacionados conforme a configuração das comissões do *marketplace*.

Todas essas atividades acima foram cumpridas durante a semana de 04 a 10/07/2022 e no dia 11 de julho de 2022, foram disponibilizados os novos passos de implantação do *marketplace*.

Sendo assim, com o *marketplace* semiestruturado e quase pronto à fase de testes, surgiu a necessidade de integrar a plataforma a um *Gateway de Fretes*.

De acordo a Luana Martin, se alguém está investindo em um *marketplace* que comercializa produtos, com certeza precisará viabilizar uma maneira para que seus compradores tenham uma cotação de fretes rápida e confiável, e que seus vendedores tenham uma forma fácil e ágil de gerenciar as entregas pela plataforma.

Assim é possível o comprador cotar simultaneamente o envio de seus produtos com diversas transportadoras, comparar as opções e gerar a contratação do frete que desejar, e o vendedor poder enviar o seu pacote com segurança, fazendo um monitoramento eficiente da movimentação.

Figura 14 – Passo a passo de compra por meio do Gateway de Fretes do Melhor Envio



Fonte: Melhor envio

Por se tratar ainda de uma fase de testes, a integração do *Gateway de Frete* na plataforma, para testar à vontade todo o processo de cotação, emissão de etiquetas e rastreo foi habilitado para funcionar como se estivesse em produção, mas sem gastos de recursos financeiros para emissão das etiquetas que, nesse caso, eram fantasias.

Vale ressaltar que o *Gateway de Frete* escolhido, habilitado no modo de produção funciona da seguinte maneira:

a) não cobra mensalidades e também não exige uma quantidade mínima de envios por mês.

b) com o sistema, de modo totalmente integrado à plataforma, é possível gerar envios com diferentes transportadoras, sem a necessidade de ter que lidar com a burocracia de contratar individualmente cada uma delas.

c) o cliente tem acesso a cotações instantâneas de maneira fácil e rápida. Quer dizer que com as informações disponíveis sobre os produtos adquiridos, o resultado é automático.

d) o cliente pode cotar um trecho quantas vezes quiser, fazer simulações e, instantaneamente, comparar serviços, preços e prazos sem qualquer compromisso.

e) nos resultados da cotação feita para cada cliente está o valor do frete e já se encontra incluso o custo do serviço de inteligência em tecnologia da informação do *gateway de frete*. Isso significa que o comprador e o vendedor evitam surpresas com custos adicionais.

f) o serviço de inteligência do *gateway de frete* funciona disponibilizando uma etiqueta com o código de barras, contendo todas as informações sobre compra, destinatário, endereço para entrega, item de produto, quantidade, dimensões, peso e valor, e após confirmação do pagamento do cliente.

g) essa etiqueta é impressa pelo vendedor no pacote a ser transportado pela transportadora. É a transportadora escolhida pelo cliente que após receber a encomenda gera o código de rastreio, que passa a ser disponibilizado pelo vendedor ao comprador.

h) um dos diferenciais do *gateway de frete* escolhido é que o módulo de envio é integrado ao módulo de rastreio para que tanto vendedor e comprador possam acompanhar a movimentação das encomendas. Nesse caso, nem o administrador da conta (lojista parceiro), nem cliente, precisam entrar em sites de terceiros para acompanhar o envio e o rastreio de uma encomenda. Isso torna-se em uma experiência completa e unificada de acompanhamento dos pedidos realizados na plataforma.

De acordo a Luís Henrique Ribeiro (CEO do Ideia no Ar), o Melhor Envio tem como missão simplificar os fretes gerados no *marketplace*, além de tornar o negócio mais competitivo.

Após concluída a criação do *Gateway de Frete* na plataforma, o passo que se seguiu foi o de cadastrar 5 novos vendedores, 5 novos produtos e 2 novos consumidores, com o intuito de simular compras com todos os métodos de entrega (ativos) e testar o funcionamento da plataforma no que tange a integração com o módulo de gestão de fretes, permitindo ao pesquisador observar e participar do processo de acompanhamento, desde a cotação com os correios e transportadoras, bem como verificar o procedimento de rastreio e entrega das encomendas.

Para efetuar o Cadastro de Vendedores, foi necessário vivenciar o processo na prática, seguindo o seguinte passo a passo:

1. Acessar a *Home Page* da plataforma
<<https://www.paguepa.com.br>>

2. Clicar em SOU VENDEDOR / Quero Fazer Parte
3. Preencher um formulário padrão para continuar:
 - ✓ Nome completo
 - ✓ E-mail
 - ✓ Telefone
 - ✓ Senha
4. Clicar no termo de aceite da Política de Privacidade do Pag & Pá.

Então, foi necessário completar o cadastro:

5. Escolher e carregar uma imagem que represente comercialmente a empresa (preferencialmente a logomarca)
6. Nome comercial
7. Preencher a seção “Sobre mim”
8. Informar o CPF do responsável
9. Data de nascimento
10. Gênero
11. Informar as redes sociais (se houverem)
12. Endereço
13. Dados bancários (Titular, documento de identidade, Banco, Tipo de conta, Agência, Conta)
14. Configurações de entrega (habilitar o *gateway de fretes* Melhor Envio, selecionar se entrega por frota privada, e se as compras podem ser retiradas no local)

Daí tornou-se possível adicionar produtos. E o cadastro só se completa com a adição de pelo menos 01 produto vinculado à conta do vendedor.

Para cadastrar o produto, o vendedor deve disponibilizar informações gerais sobre o produto a ser comercializado na plataforma:

15. Nome do produto
16. Categoria dentro do marketplace
17. Descrição do produto
18. Especificações técnicas
19. Imagens
20. Status do produto
21. Preço

22. Preço promocional
23. Quantidade mínima para compra
24. Quantidade máxima para compra
25. Método de entrega
26. Dimensões do produto
27. Características do produto
28. Estoque do produto
29. Lembramos que o cadastro de produtos deve ser completo:
 - a) com fotos frontais, laterais e de fundo;
 - b) com detalhes do produto;
 - c) o tamanho desejável da foto tem que ser 1000 *pixels* x 1000 *pixels*;
 - d) foto preferencialmente tratada, com fundo branco padrão de *marketplace*;
 - e) deve conter uma descrição completa, escrita originalmente pela empresa, com as dores que esse produto soluciona, bem como os benefícios do produto, etc.
 - f) também deve possuir ficha técnica completa contendo dimensões, peso, características específicas do produto, etc.

Durante as atividades de cadastro de vendedores, fizemos uso de algumas ferramentas de apoio:

- ✓ Gerador de CPF
<https://www.4devs.com.br/gerador_de_cpf>
- ✓ Gerador de CNPJ
<https://www.4devs.com.br/gerador_de_cnpj>
- ✓ Cartão de Crédito Teste
 - Número do Cartão: 5555 6666 7777 8884
 - Nome: Teste
 - Data de Validade: 12/2022
 - Código de Segurança: 123

Após cumprimento dessas tarefas, chegou o momento de conectar as contas fantasias dos vendedores no melhor envio.

No Melhor Envio, cada vendedor tem sua própria conta, seu próprio painel, e usa seu próprio saldo para comprar, emitir e gerenciar etiquetas de frete.

E vale ressaltar que se o vendedor ainda não tem uma conta no *Gateway de Frete*, a plataforma está preparada para guiá-lo em todos os passos, que serão muito mais simples que aqueles que o Administrador da Plataforma precisou seguir para habilitar esse tipo de integração no *marketplace*.

Sendo assim, no dia 25 de julho de 2022 ingressamos no 3º estágio de implantação da plataforma de comércio eletrônico Pag & Pá.

Tornou-se necessário a construção dos Termos e Políticas, a definição do modelo de taxas transacionais e a configuração dos termos de consentimento de utilização de cookies.

Conforme lembra o Luís Henrique Ribeiro (CEO do Ideia no Ar), os termos de uso e as políticas de privacidade são essenciais para qualquer negócio online. A Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018), mais conhecida como LGPD, passou a exigí-los em 2021, mas já é também reivindicação dos *gateways de pagamento*, para que se possa transacionar pagamentos na plataforma.

Os termos de uso são uma espécie de contrato entre a plataforma de comércio eletrônico e as pessoas que a utilizam. Os termos ditam as regras do que pode e o que não pode ser feito. Explicam os processos que envolvem os usuários, como questões de pagamento, devolução, canal de suporte, entre outros.

Já as políticas de privacidade dizem respeito à forma como se trata os dados dos seus compradores e vendedores, como os dados são armazenados, o que se faz com esses dados, se são compartilhados com parceiros, entre outros.

Por se tratar de um assunto de suma importância e considerado um requisito obrigatório para o funcionamento legal do marketplace, não existe um modelo pronto.

Para compreender melhor o assunto e adotar um modelo específico de acordo as peculiaridades do negócio, foi recomendado fazer um *benchmarking*: pesquisar *marketplaces* similares e se inspirar nos termos de uso já existentes, prezando por consultar plataformas de comércio eletrônico com nichos de mercado semelhantes, para facilitar o processo.

Assim, foi possível examinar quais aspectos dos documentos encontrados poderiam ser aplicados ao nosso negócio.

Com os termos de uso e políticas de privacidade elaborados, configuramos a gestão de consentimentos, através do *Plugin GoAdOpt*.

A *AdOpt* é uma plataforma de gestão de consentimentos que permite que se construa uma relação de transparência e confiança com os visitantes da plataforma de *e-commerce*.

Assim, todos os visitantes que acessam o *site* são abordados pelo aviso com uma notificação que pede o consentimento de cada um deles de maneira direta, livre, informada e detalhada.

Dando seguimento às atividades da 3ª etapa de implantação do *marketplace*, o pesquisador, tanto observador-participante quanto profissional-consultor, se pôs a definir os responsáveis pelos pagamentos das taxas no Pag & Pá.

De acordo com Elton Oliveira (do Ideia no Ar), o Split de pagamento do Pagar.me é dividido em 3 (três) possibilidades apenas:

- 1º - *Marketplace* repassa ao *Gateway de pagamento* 100% de todas as taxas transacionais, parcelamento e antecipação (comissão - 100% das taxas);
- 2º - Vendedor repassa ao *Gateway de pagamento* 100% das taxas transacionais, parcelamento e antecipação, somente quando o *Marketplace* não recebe comissão (como não há comissão, não há como dividir o pagamento de taxas, cabendo ao vendedor fazer o repasse de 100% das taxas).
- 3º - *Marketplace* e Vendedor repassam ao *Gateway de pagamento* todas as taxas transacionais, parcelamento e antecipação proporcionais, de acordo com a comissão (Se a comissão do *Marketplace* é 8%, também pagará 8% das taxas, cabendo ao vendedor pagar os 92% restantes desse exemplo).

Note que o comprador não faz parte do *Split de pagamento*, mesmo que pague pelas taxas, o repasse ao *Gateway de pagamento* cabe ao *Marketplace* e/ou Vendedor apenas.

Após análises das 9 (nove) configurações possíveis à nossa plataforma de *marketplace*, oferecidas pelo time de suporte do Ideia no Ar, optamos pela configuração recomendada: *marketplace* paga 10% das taxas transacionais e parcelas, vendedor paga 90% das taxas transacionais e parcelas e o comprador paga apenas as taxas de parcelamento.

Note que nesse caso, é cobrado do comprador apenas as taxas de parcelas, onde o vendedor e *marketplace* faz o repasse ao *gateway de pagamento* desse valor em percentuais respectivamente de 90% e 10% do valor total das taxas transacionais e parcelas.

Após cumprir com essa jornada, chegou a hora de realizar os testes pré-lançamento da plataforma. Em outras palavras, adentramos na fase de finalização e testes.

A Julia Gramms Martin (Analista de Implantação do Ideia no Ar) ficou responsável por efetuar todas as validações do *checklist*:

- a) Verificar a inserção de imagens, ícones, logos e textos na plataforma;
- b) Averiguar o cadastro de categorias e características dos produtos (variantes e itens de variantes);
- c) Constatar se foi feito o apontamento do domínio;
- d) Examinar a experiência dos usuários (vendedor e comprador);
- e) Simular compras em todos os métodos de entrega (melhor envio, frota privada e retirada no local);
- f) Conferir os termos de uso e políticas de privacidade do *marketplace*;
- g) Apurar o modelo adotado de taxas transacionais;
- h) Checar a configuração dos termos de consentimento de utilização de *cookies*; e
- i) Atualizar as mídias sociais dentro do *marketplace*.

Logo, foram feitos todos os testes pré-lançamentos ainda em ambiente de testes. E tendo sido finalizados os testes de pré-lançamento, foi realizada a virada de chaves (saída do ambiente de testes e ingresso em ambiente de produção).

Sendo assim, foi solicitado ao profissional-consultor o envio das chaves de produção do *Gateway de Pagamento da Pagar.me*, bem como do *Gateway de Frete do Melhor Envio*.

Com isso, foi possível fazer a virada de chaves da plataforma de comércio eletrônico Pag & Pá para o ambiente de produção.

Com a plataforma em ambiente de produção, foi necessário a realização do teste de compra "real", para validarmos alguns pontos como:

- Processo de compra
- Status do pedido
- Taxas de cobrança
- E-mails

O teste foi feito com um cartão de crédito válido, e foi recomendado pelo Time de Suporte do Ideia no Ar que a compra fosse realizada com um valor simbólico de R\$10,00, para que se conseguisse visualizar todo o processo.

Após visualização do comportamento das funcionalidades da plataforma em ambiente de produção, o valor de compra de R\$ 10,00 foi estornado e retornou ao dono do cartão.

Por fim, após a finalização do teste real, deu-se seguimento à limpeza da base de dados e assim finalizamos a implantação do *marketplace* Pag & Pá <<https://www.paguepa.com.br>>.

Com o *marketplace* estruturado, customizado e implantado, deu-se seguimento à estratégia de negócios e acompanhamento dos resultados junto com a equipe de Sucesso do Cliente da empresa Ideia no Ar.

Esse é um estágio bem importante para lançamento do *marketplace* no mercado e comercialização pioneira da ideia de negócios. Trata-se de um novo estágio de acompanhamento especializado em *marketplace*, por meio de uma Trilha de Negócios, e que veio subsidiar a qualificação da proposição dos possíveis usos para o *e-marketplace*, bem como as estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico e a conscientização e envolvimento da sociedade itapagipana sobre a importância de conhecer e usar o *marketplace*.

Entretanto, antes de adentrarmos nessa fase de Jornada de Marketplace, queremos ressaltar que, até aqui, com a prática da Residência Social, atingimos o objetivo principal da pesquisa-ação, que consistiu em propor a estruturação de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, já que a estrutura em si permite, não apenas, ao segmento empresarial de MPE do território itapagipano, mas, também, de outras localidades do Brasil, promover, comercializar e distribuir produtos e serviços, por meio da plataforma.

Vale ressaltar que durante a residência social, a todo tempo cogitou-se responder as questões pontuadas no *Business Model Canvas* sobre proposta de valor do marketplace, segmentos de clientes, recursos e atividades principais, fontes de receita e estrutura de custos, de forma a ter um bom planejamento da estrutura de marketplace e de seus conteúdos.

Começando-se, por assim dizer, com o que se tinha em mãos e obtendo-se cada vez mais, conforme lógica do *Effectuation* (SARASVATHY, 2008), para se fazer bom uso diante as possibilidades a serem exploradas no processo de efetuação da ideia e validação de negócio.

Por esse motivo, existem fortes indícios de que houve uma estreita relação entre pesquisador e objeto da pesquisa, durante a Residência Social.

Primeiro porque o pesquisador desempenhou um papel ativo na realidade dos fatos observados: produzindo conhecimento, adquirindo experiências, avançando de modo cooperativo ou participativo na estruturação de um marketplace para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe.

Segundo, porque esta atuação do pesquisador, durante o processo, permitiu-lhe agir como observador-participante e profissional-consultor ao mesmo tempo.

Queremos poder afirmar que em relação ao percurso formativo do mestrando e sua relação com a dissertação-projeto foram aprendidas diversas competências de natureza cognitiva, atitudinal e operacional que abrangem diversas atividades de consultoria empresarial em *e-commerce*, principalmente no que tange ao *know-who* (conhecer quem sabe) e ao *know-how* (saber como fazer), que envolve os procedimentos técnicos e tecnológicos para a estruturação de um *marketplace*.

E assim listamos algumas competências que foram desenvolvidas durante o processo: 1) competências de natureza cognitiva, que correspondem à dimensão do “saber conhecer” e que possuem abrangência teórico/conceitual; 2) competências de natureza atitudinal, que correspondem às dimensões do “saber ser” e “saber conviver” e incluem habilidades e atitudes pessoais necessárias para interagir com pessoas, criar e melhorar processos organizacionais; e 3) competências de natureza técnica-operacional, que tem relação direta com a dimensão do “saber fazer” e que articulam fatores de ordem cognitiva, atitudinal e definem o que fazer e como fazer, para que a aprendizagem seja aplicável por meio de conhecimentos técnicos e habilidades psicomotoras, para que a organização das ideias e dos procedimentos operacionais funcionem adequadamente (SEBRAE, 2015).

Nesse sentido, o pesquisador enquanto observador-participante e profissional-consultor nota que uma vez confirmado o cumprimento do objetivo principal desta pesquisa, lembramos que um desses motivos foi estarmos boa parte do tempo subsidiados com o acolhimento da empresa Ideia no Ar e focado por estabelecer o conhecimento e a compreensão dos elementos que pudessem nos auxiliar e orientar na compreensão da estrutura e na estruturação de um *marketplace*, e como essa estrutura poderia beneficiar os principais atores sociais envolvidos com a Tecnologia de Gestão Social.

5.2 Jornada de marketplace

Quem esteve à frente deste processo, junto com o pesquisador-participante e profissional-consultor foi, mais uma vez, o Sr. Luís Ribeiro (*CEO* do Ideia no Ar) e a Sra. Tatiane Silva (Analista de Sucesso do Cliente do Ideia no Ar). Essa fase sucedeu a residência social e tornou-se um complemento desta, iniciando no dia 15 de agosto de 2022 e concluindo em 30 de novembro de 2022.

Inicialmente, percebemos que grandes *players* do mercado não focam em um nicho específico. Ou seja, *marketplaces* como a Amazon, Americanas e Magalu, por exemplo, focam em segmentos de clientes não relacionados e com necessidades e problemas muito diferentes (segmento de clientes bastante diversificado).

Além disso, a pulverização de múltiplos lojistas espalhados por todo o Brasil, característica comum em *marketplaces* renomados, não facilita o empreendedorismo digital local e com vistas ao fortalecimento da economia também de base comunitária.

Isso é um problema que precisa ser resolvido e com isso verificamos que existem macrotendências e oportunidades de negócios neste tipo de mercado.

Segundo fontes do Sebrae (2019, p. 7), “a sociedade literalmente adoeceu, alcançando registros de doenças causadas por stress, ansiedade, fadiga, isolamento, obesidade, diabetes, hipertensão em proporções nunca vista na história”.

Em meio a essa transição, é natural que a sociedade também tenha reavaliado suas necessidades e prioridades, redirecionando seu foco para “o que realmente importa”. E agora, pelo que se percebe, se inicia um movimento de (re) humanização globalizada, priorizando principalmente a saúde e o bem-estar da população. Isso, associado a alta demanda por procedimentos especializados de estética e outros serviços de cuidado com a beleza, que refletem diretamente no bem-estar e na elevação da autoestima das pessoas (SEBRAE, 2019).

Assim, compreendemos que o nosso nicho de mercado, como já vinha sendo apontado pelo levantamento que realizamos no início desta pesquisa, sobre as atividades econômicas com potencial para serem fomentadas e promover o desenvolvimento econômico local na Península de Itapagipe, está voltado aos segmentos de saúde, alimentação saudável, suplementos e vitaminas, condicionamento físico, moda fitness, beleza e estética, saúde mental e melhorias do sono. Em suma, ao ramo da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida, e que impulsionam o hábito da economia durante as compras.

Vislumbramos, dessa maneira, milhares de potenciais clientes com problemas e necessidades semelhantes (mercado de massa), quanto também com problemas e necessidades bem específicas (nichos de mercado). São os ansiosos, asmáticos, diabéticos, hipertensos, obesos, pessoas autoimunes, com artrites, artroses, osteoporoses ou com problemas cardíacos. Também os intolerantes alimentares, os impotentes sexuais, os atletas, os desportistas, etc. enfim, todo o grupo de pessoas que busca hábitos de vida mais saudáveis, gostam ou querem praticar atividades físicas, mantém o desejo ou a necessidade de prevenir, tratar ou curar algum tipo de doença dentro dessa proposta, e que também se interessam por adquirir produtos supereconômicos ou ligados à internet das coisas (IOT) e *Smart Cities*.

Assim, intensificamos o conceito de multilateralidade de plataforma, buscando preencher a lacuna de mercado existente entre comprador e vendedor, juntando pessoas interessadas em comprar e vender produtos e serviços ligados à saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida. E, assim sendo, compreendemos que a missão do negócio é melhorar a saúde e a condição de vida de milhares de pessoas em Salvador e Região Metropolitana, ao tempo em que fomentamos o empreendedorismo digital, favorecemos os negócios e fortalecemos a economia local.

Notemos que nesta prática da pesquisa-ação, o pesquisador está constantemente conhecendo, aprendendo e fazendo com que cada ação tomada e desencadeada, seja refinada ao ponto de se conseguir convergência com os argumentos resultantes de cada evolução alcançada, por meio dos estudos, exames e rearranjos necessários, à medida que sonda como esse território do conhecimento vem se construindo por quem participa desse tempo e lugar de transformações, adaptações e razões dadas às utilidades que estão sendo ofertadas durante o intercuro.

Por isso, essa estratégia de refinamento da pesquisa pareceu a mais justa e acertada para atender os critérios de encontrabilidade da plataforma de comercialização, favorecendo o posicionamento da página *web* em motores de busca na internet, promovendo o início de uma relação centrada no cliente de forma individualizada e humanizada, pressupondo relacionamentos duradouros, e mantendo o foco em transmitir, de maneira idônea, o posicionamento e personalidade da marca, comunicando assim, aos usuários, os benefícios que a plataforma oferece, de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para o cliente final, em troca de seu acesso aos serviços ou conteúdo *online*. Quer dizer, buscando atingir os principais resultados desta pesquisa, quando o conjunto de variáveis de cada critério estabelecido (encontrabilidade, visibilidade, navegabilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma de comercialização) passa a ser almejado e possível de ser cumprido.

Após cruzamento de dados da McKinsey (2021) e IGBGE (2021), chegamos à conclusão de que esse mercado de bem-estar se trata de um negócio trilionário, pois o valor do mercado global está calculado em mais de US\$ 1,5 trilhão, com crescimento anual de 5% a 10%, sendo que só o mercado brasileiro está avaliado em R\$ 172,5 bilhões, já que 50% da população brasileira gasta R\$ 1,2 mil, em média, em compras de produtos e serviços ligados à saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida. E vale a ressalva que esse mercado estimado na capital baiana é de R\$ 1,4 bilhões por ano.

Conforme pesquisa do tipo *survey* da McKinsey (2021), o consumidor de hoje vê o bem-estar em seis dimensões:

Figura 15 – Como o consumidor de hoje vê o bem-estar



Fonte: McKinsey (2021) – Sentir-se bem: o futuro do mercado de bem-estar de US\$ 1,5 trilhão

Voltando-se, portanto, ao conceito de modelagem de negócios, estabelecemos por meio do *Business Model Canvas* que a nossa proposta de valor é gerada à medida que acreditamos ser uma plataforma de comércio eletrônico *Human to Human* (H₂H) centrada no cliente, que oferta uma boa causa para as pessoas se engajarem, já que dedicamos um *cibermercado* de saúde, bem-estar e qualidade de vida ao serviço do bem e da própria humanidade, proporcionando economia de ganhos por consumo no contexto do *marketplace*, convidando assim, os usuários, a um *touch screen* de vantagens e benefícios e convergindo consumidores *online* em *promoters* dos negócios.

Todas essas atividades de afunilamento da ideia de negócio, modelo de negócios do *marketplace* e pesquisa de mercado precisaram ser revistas desde o momento de início da pesquisa como já era de se esperar nesse tipo de abordagem metodológica, quando se retoma ao conhecimento obtido com o planejamento e a execução da ação, desenvolvendo-se ciência a partir da ação e por meio dela (SANTOS; DAVEL, 2018).

De acordo com Tatiane Silva (Analista de Sucesso do Cliente do Ideia no Ar), essas são ações necessárias para definição dos materiais comerciais e estratégias para prospecção de vendedores, planejamento de *marketing* para atrair compradores e posterior estudo da viabilidade financeira do *marketplace*.

Em outras palavras, busca atender não apenas os critérios de encontrabilidade, mas, também, os critérios de visibilidade do *marketplace* e seus negócios, por meio de um *look & feel* (estilo da página) que representa a personalidade da empresa, ao mesmo tempo que posiciona a marca, potencializa sua proposta de valor, atrai ao público que se dirige, gera

credibilidade, confiança e conexão emocional com ele, evocando imagens e sensações, por meio de um argumento publicitário que passa a ser comunicado corretamente na página *web* e facilita a tomada de decisão dos usuários, como lembra Boronat e Pallarès (2012).

Para isso, foi necessário criar a representação fictícia do nosso cliente ideal, também chamado de “persona”. De acordo com Luís Ribeiro (*CEO* do *Ideia no Ar*), essa representação do cliente ideal deve ser criada utilizando-se dados reais sobre aspectos demográficos, geográficos e comportamentais dos clientes, cujo objetivo é mapear seus principais desafios, sonhos, dores e propor como a plataforma de comércio eletrônico pode nortear sua comunicação e desenvolvimento de produtos, por meio de uma linguagem empática, próxima e persuasiva.

Retornando aos números das bases de dados da Receita Federal do Brasil (2020) e do Radar Sebrae (2023), chegamos a alguns parâmetros: dos **9.684** micros e pequenos negócios funcionando no setor de comércio e serviços nos bairros de Boa Viagem, Bonfim, Calçada, Caminho de Areia, Mangueira, Mares, Massaranduba, Monte Serrat, Ribeira, Roma, Santa Luzia, Uruguai e Vila Ruy Barbosa, que atualmente compõem a área da Península de Itapagipe, **5.774** dessas MPE apresentam potencial para explorar o segmento de saúde, bem-estar e qualidade de vida. E, considerando que, segundo dados da McKinsey (2021), 50% da população brasileira gasta R\$ 1,2 mil por ano, em média, em compras de produtos e serviços ligados ao bem-estar, estimamos **103.460** pessoas interessadas no território em melhorar a saúde, a nutrição, a forma física, a aparência, o sono e a saúde mental, com potencial de geração de receita só para este nicho de mercado, de **R\$ 124,2 milhões por ano**.

De posse desse novo levantamento de dados, e estando o profissional-consultor assistido pelo departamento de Sucesso do Cliente da empresa *Ideia no Ar*, mais uma vez, recorreremos ao Sebrae e solicitamos apoio por meio de duas consultorias específicas:

- a) em estratégia e planejamento de atuação de redes sociais; e
- b) em identificação e planejamento para atuação em *links* patrocinados.

Ambas as consultorias têm por objetivo garantir a expansão da visibilidade da empresa, abertura de mercado, ampliação da presença digital, alcance do público, aumento do tráfego da plataforma de *e-commerce* e redes sociais, incremento na divulgação e exposição dos produtos e/ou serviços, melhoria e rapidez na comunicação com potenciais clientes, geração de leads e conversões para o negócio.

O apoio que recebemos durante os serviços tanto serviram para desenvolvimento das estratégias de divulgação do negócio, quanto para criação das personas, definição dos *Key Performance Indicators* (KPI) e métricas que deveriam ser trabalhadas nas redes sociais (*instagram* e *facebook*), definição dos conteúdos baseados nos canais escolhidos, seguido dos

relatórios de desempenho e interações existentes, antes e durante às publicações realizadas (de forma orgânica ou por meio de anúncios pagos).

Além disso, no processo de identificação e planejamento para atuação em *links* patrocinados, recebemos suporte por meio de pesquisa de palavras-chave com demanda significativa relacionada aos assuntos anunciados, estudo de como minimizar o Custo por Clique (CPC) e o Custo por Clique Otimizado (ECPC), estudo de como aumentar a Taxa de Cliques (CTR), definição dos objetivos da campanha com base nos estudos realizados, configuração das campanhas com base em custo e conversões, definição de investimento com base em aumento do Retorno sobre o Investimento (ROI), diminuição do Custo por Aquisição (CPA) e a implementação de um Teste A/B das campanhas para análise dos melhores resultados.

Todo este trabalho corroborou com o monitoramento do desempenho dos principais canais de comunicação da plataforma de comércio eletrônico Pag & Pá, bem como serviu à verificação das conversões junto ao público atingido pelas campanhas com mídias pagas.

Em outras palavras, verificou-se se o público de empresários do segmento de comércio e serviços do nicho de mercado da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida da Península de Itapagipe se viu atraído, interessado e com o real desejo de compor o *marketplace* com todos os seus atributos e funcionalidades apresentadas. Quer dizer, passamos a explorar a objetividade e a subjetividade que ocorre no campo (eletrônico) quando uma ou mais pessoas se veem diante um conjunto de estímulos e qual a sua reação ou conjunto de reações perante a relação conversacional que está sendo estimulada na ocasião.

Isso é o que prevíamos desde o início desta pesquisa-ação, quando analisamos alguns dos critérios e variáveis que cooperam com a atração do público, quais os aspectos qualitativos do *design*, da estrutura do *marketplace* e do seu conteúdo que chamam a sua atenção e despertam o seu interesse, motivam o seu desejo e o convida, por meio de seus mecanismos de aproximação e interação, a uma ação, os convertendo, de meros usuários da plataforma eletrônica de comercialização, em clientes.

Assim, segue o passo a passo da Jornada de Marketplace que foi trilhado, desde o momento em que o marketplace foi estruturado, customizado e implantado, até o seu lançamento, com foco no Sucesso do Cliente e como os resultados desse trabalho foram alcançados, dando sequência a esta pesquisa-ação por meio desse viés profissional:

5.2.1. Definição da persona com base na análise de perfil

Estabelecemos dois tipos de persona:

a) a persona dos vendedores: lojista físico, na faixa etária dos 35 aos 50 anos de idade, que gostaria de expandir a loja, se sente cansado com a cabeça muito cheia de pensamentos, que vive para o trabalho, que é responsável com a família e o negócio, mas que também gostaria de ter mais tempo e qualidade de vida com a família, está há algum tempo pensando em trabalhar menos, possui uma dor muito alta, pois sabe que precisa focar no canal digital de vendas, e se arrepende de não ter feito investimentos em digitalização de seus negócios antes da pandemia. Precisa de ajuda para poder capacitar sua equipe e ter vendas de forma automática por meio da internet. Possui crenças limitantes de que tudo na internet é barato, e acha que não conseguirá competir nesse mercado;

b) a persona dos compradores: são as diversas pessoas com dificuldade em manter uma saúde melhor, a forma física melhor e aparência melhor, que desejam suprir suas necessidades de prevenir, tratar ou curar algum tipo de doença com o uso de alimentos e bebidas saudáveis, suplementos, vitaminas, fitoterápicos, cosméticos, artigos médicos e ortopédicos e outros produtos afins, algumas vezes fazendo-os recorrer a exercícios físicos ou procedimentos cirúrgicos. Mas, também são as pessoas saudáveis, os desportistas, de porte atlético, que já aderiram à prática da nutrição saudável e balanceada e à moda fitness.

Este tipo de definição de modelo de negócios é importante para criar tanto uma presença *online* com *design* orientado ao usuário quanto a elaboração de mensagens e propostas específicas e dirigidas em função do comportamento do usuário *web*, atendendo, assim, os critérios de navegabilidade e comunicabilidade da plataforma de comercialização eletrônica e proporcionando redução da incerteza do usuário ao longo de sua navegação no *site*, sensação de segurança e confiança para a tomada de decisão e, principalmente, uma experiência positiva do consumidor *online*.

Em outras palavras, significa se preparar diante as possibilidades de dirigir mensagens e conteúdos sobre os possíveis usos para o *e-marketplace* e a comunicação sobre as estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico junto ao público-alvo, de forma que esse tipo de comunicação possa ser transmutado em ações práticas de conscientização e envolvimento da sociedade itapagipana sobre o real significado da importância de conhecer e usar o Pag & Pá *marketplace*. Quer dizer, dentro do contexto de aplicabilidade desta pesquisa-ação, buscar a realização desse objetivo específico.

5.2.2. Planejamento de atuação em redes sociais e em links patrocinados

Com a definição das personas e canais web, contemplando a jornada do cliente e a trajetória de cada persona nos canais escolhidos, com foco na experiência de uso, chegou o

momento de definir os objetivos das campanhas, orientar o conteúdo a ser produzido, definir os indicadores de performance e métricas a serem trabalhados nos canais, bem como examinar de forma apurada, antes mesmo da ação de marketing digital, como os custos por clique e por clique otimizado podem ser minimizados, ao tempo em que se possa aumentar a taxa de cliques e de conversão de leads em clientes.

Após uma série de reuniões de assessoria e consultoria em *e-commerce* na prática, chegamos ao consenso de que os principais objetivos das campanhas seriam:

- a)** ter um bom posicionamento da marca;
- b)** atrair e prospectar vendedores;
- c)** fazer a 1ª rodada de MVP (*Minimum Viable Product*); e
- d)** realizar vendas pioneiras.

Traduzindo-se os objetivos em metas, buscamos torná-los mais específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com um prazo definido para acontecer. Assim, listamos as principais metas desejadas pelo administrador do *marketplace*, considerando encontrar uma síntese entre a visão de validação da ideia e o comportamento do público interessado diante as estratégias adotadas de negócio:

- a)** contabilizar mais de 200 mil *leads* alcançados na plataforma ou em redes sociais, até 30 de maio de 2024.
- b)** mapear 200 potenciais lojistas parceiros, até 30 de maio de 2024.
- c)** cadastrar 20 lojistas parceiros na plataforma até 30 de maio de 2024.
- d)** ter um portfólio de 200 produtos do segmento de saúde e bem-estar cadastrados na plataforma e disponíveis para compra até 30 de maio de 2024.
- e)** ter realizado as 50 primeiras vendas na plataforma até 30 de dezembro de 2024.

Diante do esforço inicial de tal desafio, pudemos assegurar que tanto a estratégia quanto o planejamento de atuação em redes sociais e em *links* patrocinados, viabilizaram o estudo sobre a validação do negócio, bem como serviu para mensurar o início de nossa relação com os usuários, atração e argumento publicitário, a maneira de se comunicar com eles sobre os benefícios que a plataforma oferece, em troca de seu acesso aos serviços ou conteúdo online, conversão de usuários em clientes por meio da navegação da página *web*, acesso aos produtos e serviços, etc. E, principalmente, monitorar como as informações obtidas por meio de estímulos diversos e passíveis de observação são compreendidas no contexto espaço-tempo em que foram solicitadas e fornecidas. Quer dizer, no argumento da pesquisa.

Assim, nos valemos desse método como um meio para explorar e reunir material narrativo experiencial que nos serviu como recurso para desenvolver uma compreensão rica e

profunda de um fenômeno humano, como também passou a ser usado como veículo para desenvolver uma relação conversacional com uma ou mais personas sobre o significado da experiência de encontrar, visualizar a plataforma de comércio eletrônico e navegar por ela.

Enfim, nos provou mais sobre a eficiência e a eficácia das estratégias de *marketing digital* e *marketing de relacionamento* adotadas, ampliando o nosso grau de conhecimento sobre o assunto e nos fazendo testemunhar que qualquer pessoa que colha o que plantou numa *startup*, certamente que aprendeu um tanto com esse tipo de experiência.

5.2.3. Configuração das campanhas e entrevistas

Com informações suficientes sobre o modelo de negócios, o mercado, os produtos e serviços a serem ofertados e sobre as personas, chegou o momento de planejar as publicações dos conteúdos e testar os critérios de encontrabilidade, visibilidade, comunicabilidade e amigabilidade da plataforma Pag & Pá Marletplace.

Esse é um estágio muito importante da pesquisa e que possibilita atingir um objetivo duplo de comunicar aos usuários os benefícios que a plataforma oferece:

a) propor os possíveis usos para o *marketplace*; e

b) conscientizar e envolver a sociedade itapagipana sobre a importância de conhecer e usar o *marketplace*.

Além do que, com o desenvolvimento e execução das estratégias para atração e prospecção de vendedores, valendo-se inclusive de estratégias de *marketing* para ampliar a presença digital e expansão da visibilidade do *marketplace*, com foco em propaganda (*links patrocinados*), tornou-se possível testar o modelo de negócios, validar o problema, a solução, testar os canais e uma das personas.

Aqui, fazemos um parêntese para lembrar e explicar que o conceito de entrevista neste tipo de pesquisa trata-se de um tempo e um lugar marcado pela oralidade produzido pela interação entre duas ou mais pessoas, ou seja, o entrevistador, responsável por fazer perguntas, e o entrevistado (ou entrevistados), quem responde às perguntas. E que o planejamento, a aplicação e o desenvolvimento dos resultados obtidos com esta técnica se dão sob as regras e procedimentos em comum do seminário central.

Lembrando-se que o seminário foi a técnica central da pesquisa-ação na qual gravitaram outras técnicas e o meio principal o qual nos valem para dar origem aos processos argumentativos sobre a proposição de um *marketplace* para empreendedores e empresários de MPE da Península de Itapagipe.

Sendo que a entrevista nesta abordagem metodológica de pesquisa está sendo considerada uma das técnicas utilizadas por meio do seminário central para entrever o quanto a estrutura de comércio eletrônico apresentada faz sentido na vida dos entrevistados, diante as suas principais necessidades de compra e/ou venda dos produtos que ali podem ser ofertados e encontrados, ao tempo em que lhe apresentamos as informações de forma clara e prática sobre o que é a plataforma, conscientizando-lhes e os envolvendo sobre suas funcionalidades e sobre como podem explorar melhor a ideia de negócio.

Quer dizer, validando a maneira como estamos comunicando ao nosso público-alvo os benefícios que a plataforma oferece, verificando se de fato o mesmo se sente atraído pela proposta de valor que, a ele, está sendo comunicada, se o mesmo aceita ser convertido de usuário em cliente, por meio da navegação da página web, se as mensagens e propostas específicas que estão sendo dirigidas geram uma conexão com ele, por meio de uma linguagem empática, próxima e persuasiva e se este público observado durante a entrevista se comporta e responde de forma esperada em função do que lhe está sendo apresentado e ofertado.

Com isso, todas as campanhas projetadas para serem veiculadas junto ao nosso público corresponderam a função dupla de comunicar a proposta de valor do *marketplace* e sondar a resposta de nossas personas no campo em que foram disponibilizadas e a maneira como passamos a examiná-las de forma parametrizada.

A estrutura foi dividida com relação ao orçamento: 30% em tráfego, 30 % em engajamento e 40% em conversão.

1 – Tráfego: Aumentar o tráfego para um destino online da nossa escolha. O objetivo, nesse caso, consistiu em enviar pessoas para um destino como a conta da plataforma do Facebook ou do Instagram, site ou app.

2 – Engajamento: Encontrar pessoas com mais chances de interagir com o marketplace, enviar uma mensagem ou realizar as ações desejadas por meio do anúncio ou Página.

3 – Vendas: Encontrar pessoas propensas a adquirir os produtos ou serviços ofertados e que realmente os “compram”.

Dessa forma, chegamos ao consenso de utilizarmos pelo menos 3 a 5 conjuntos de anúncios (apresentados abaixo) para testar as variações de público, plataforma digitais de anúncios, formatos, etc.

Após 7 dias, sugeriu-se uma análise das métricas de cada campanha para que fossem tomadas as medidas devidas de otimização.

As temáticas sugeridas configuram as campanhas com o objetivo de gerar tráfego para o site e redes sociais da plataforma, engajamento com a publicação e conversão, conforme apresentado deste ponto em diante:

Tema 1: INSTITUCIONAL – Nós Somos o Pag & Pá!

Objetivo da campanha: demonstrar a cultura, os valores e a filosofia da empresa.

Figura 16 – Institucional 1



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 2: INSTITUCIONAL (ADS) – Pag & Pá: o marketplace mais vantajoso e sustentável para o pequeno lojista.

Objetivo da campanha: gerar reconhecimento de marca dentre o público de lojistas.

Figura 17 – Institucional 2



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 3: INSTITUCIONAL (ADS) – No Pag & Pá a sua loja vende muito mais!

Objetivo da campanha: gerar leads para aquisição de cadastro de novos lojistas para a plataforma.

Figura 18 – Institucional 3



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 4: EDUCATIVO (ADS) – Conheça as vantagens do Pag & Pá.

Objetivo da campanha: apresentação dos principais diferenciais do Pag & Pá para o lojista parceiro.

Figura 19 – Educativo 1



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 5: EDUCATIVO (ADS) – O que é preciso para vender meus produtos no Pag & Pá?

Objetivo da campanha: *post* tutorial com passos e pré-requisitos para se tornar um lojista parceiro.

Figura 20 – Educativo 2



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 6: EDUCATIVO – Como o Pag & Pá fortalece o comércio local?

Objetivo da campanha: publicação para explicar a abordagem diferenciada da plataforma no que se refere a favorecer a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE à medida em que fomentamos o empreendedorismo digital para fortalecimento da economia local.

Figura 21 – Educativo 3



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 7: INSTITUCIONAL (ADS) – Também posso anunciar SERVIÇOS pelo Pag & Pá?

Objetivo da campanha: publicação para explicar como funciona o anúncio de serviços através da plataforma e que tipo de serviços pode ser ofertado.

Figura 22 – Institucional 4



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 8: INSTITUCIONAL (ADS) – Sua loja física está vazia? Você pode aumentar até 3x o seu faturamento com o Pag & Pá.

Objetivo da campanha: peça publicitária apresentando dados para estimular lojistas a aderir ao caminho digital dos marketplaces.

Figura 23 – Institucional 5



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 9: INSTITUCIONAL (ADS) – Pag & Pá, o caminho mais certo entre a oferta e a procura.

Objetivo da campanha: peça publicitária para explorar as vantagens competitivas da plataforma para compradores e vendedores.

Figura 24 – Institucional 6



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

Tema 10: INSTITUCIONAL - (ADS) - Conheça o Pag & Pá o marketplace da sua saúde e do bem-estar.

Objetivo da campanha: gerar reconhecimento de marca junto ao público consumidor, começar a fazer as pessoas ouvirem falar da Plataforma.

Figura 25 – Institucional 7



Fonte: Consultoria Sebraetec – Presença Digital. Disponível em: <<https://www.instagram.com/paguepa.com.br>>.

5.2.4. Monitoramento dos resultados alcançados

Com os criativos prontos, as campanhas foram rodadas por meio do *Facebook Ads*, com o objetivo de propor possíveis usos para o *marketplace*, junto com a divulgação das estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico, no sentido de conscientizar e envolver a sociedade itapagipana sobre a importância de conhecer e usar a plataforma, comunicando, dessa forma e de um modo natural, por meio do campo digital, a proposta de valor do *marketplace* e assegurando a sondagem das respostas de nossas personas pela maneira como passamos a examiná-las de forma parametrizada.

E no período compreendido entre 08 de novembro de 2022 até 05 de fevereiro de 2023 alcançamos mais de 54,6 mil contas com a adoção das estratégias de marketing digital mencionadas acima. Sendo que, por mais que abrangêssemos um número relativamente alto de contas alcançadas, apenas 169 pessoas se interessaram por interagir com as nossas páginas disponíveis na internet, contabilizando em 04 (quatro) cadastros de lojistas parceiros e nenhum deles da Península de Itapagipe, até o presente momento. O que nos fez refletir nos próximos passos de planejamento de aprimoramento do produto e da operacionalização do negócio.

Em paralelo, foram realizadas entrevistas presenciais com público de empreendedores e empresários de MPE da Península de Itapagipe.

Assim tornou-se possível explorar tanto a objetividade quanto a subjetividade que ocorre no campo eletrônico quanto de forma presencial, quando um ou mais entrevistados se veem diante um conjunto de estímulos e qual a sua reação ou conjunto de reações perante a relação conversacional que estava sendo estimulada na ocasião.

Desse modo, de 1º de setembro a 30 de novembro de 2022 entrevistamos cerca de 120 empresários nos bairros do Caminho de Areia, Uruguai, Jardim Cruzeiro, Ribeira e Bonfim sondando, dessa vez, o grau de interesse e aceitação da plataforma com o protótipo disponível para visualização, navegação e uso.

Como dissemos algumas vezes durante este trabalho, ao tratarmos dos procedimentos metodológicos dessa abordagem da pesquisa-ação, a fase de avaliação acaba convergindo para uma estrutura de aprendizagem conjunta, ou seja, um resgate dos conhecimentos obtidos com o planejamento e execução das ações, bem como outras possibilidades e redirecionamento das ações e aperfeiçoamento da plataforma.

Além do mais, esse é uma maneira correta de pensar em produtividade e resultados, quer dizer, em ganhos para os atores sociais e território em estudo: em termos de quanta aprendizagem validada obtivemos.

De tal modo, após coleta de dados, chegamos à seguinte conclusão:

a) os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, mesmo diante uma plataforma estruturada de comercialização eletrônica de produtos e serviços na área da saúde, bem-estar e qualidade de vida ainda se sentem inseguros ou despreparados em realizar o seu cadastro (mesmo que de forma gratuita) e começar a explorar os benefícios e as vantagens de estar em rede, sendo que necessitam de maiores esclarecimentos e encorajamento para que se engajem.

b) mais do que uma plataforma que ofereça todas as funcionalidades de um *marketplace* B2B e B2C e sem taxa de adesão ou cobrança de mensalidades, o perfil empresarial entrevistado necessita de incentivo educacional (instrutivo) e institucional para aderir ao *marketplace*, se cadastrar, cadastrar produtos e começar a vender *online*.

Por isso, listamos alguns gargalos a serem superados e ações fundamentais que devem ser executadas para tornar o uso do *marketplace* uma realidade entre empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços das áreas de saúde, bem-estar e qualidade de vida da Península de Itapagipe:

- ✓ Melhor divulgação institucional com envolvimento da prefeitura-bairro e fontes confiáveis de informação utilizadas pelos lojistas.
- ✓ Conhecimento e conscientização das vantagens da plataforma.
- ✓ Contratação de plataforma de fidelização.
- ✓ Contratação de um profissional de programação para assessorar na integração da plataforma de fidelização ao *marketplace*.
- ✓ Contratação de um *designer* gráfico e *copywriter* para criação de infográficos, materiais informativos, promocionais e/ou comerciais, posts e/ou stories para as redes sociais.
- ✓ Contratação de uma agência de consultoria especializada na produção de vídeos de alta conversão, com o objetivo principal de atrair os três principais tipos de personas do *marketplace* (vendedor, comprador e anunciante) e aumentar as chances de convertê-los em clientes.
- ✓ Contratação de empresa de consultoria em presença digital e *links* patrocinados, para ampliação da presença digital e expansão da visibilidade da empresa, abertura de mercado, e alcance de públicos, incremento da divulgação e exposição de produtos e serviços.
- ✓ Novo levantamento do cadastro de *leads* gerados com estratégias para aumentar o tráfego do *site* (ou redes sociais) e *links* patrocinados.
- ✓ Contratação de recursos humanos e intelectuais.

- ✓ Desenvolvimento de equipe de consultores e vendas.
- ✓ Ligações para público-alvo prospectado.
- ✓ Reuniões com público interessado.
- ✓ Negociações e fechamento de cadastros.
- ✓ Suporte técnico e tecnológico.

Por fim, vale frisar que a maioria destas ações listadas foram apresentadas por meio de Edital FAPESB/SECTI nº 003/2022 – Centelha 2, cuja iniciativa é desenvolvida em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, e demais parceiros do Programa Centelha, como, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa – CONFAP e a Fundação CERTI; e a ideia de negócio até então concebida e realizada no âmbito do PGDS/CIAGS/EAUFBA foi avaliada como empreendimento inovador para área considerada estratégica para o Estado, tendo sido aprovada nas respectivas fases:

- ✓ Fase 01 – Seleção e avaliação das ideias inovadoras
- ✓ Fase 02 – Seleção e avaliação dos projetos de empreendimento
- ✓ Fase 03 – Seleção e avaliação dos projetos de fomento

Resultados disponíveis em: <<https://www.fapesb.ba.gov.br/edital-fapesbsecti-no-032022-centelha-2/>>.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para execução de todas as ações listadas acima necessita-se de recursos. Em especial, humanos, intelectuais, tecnológicos e financeiros.

Com isso queremos dizer que embora tenhamos cumprido com o objetivo principal deste trabalho, não apenas propondo uma estrutura de um *e-marketplace* para empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços da Península de Itapagipe, mas disponibilizando ao território uma estrutura pronta; o trabalho de conscientização e de envolvimento da sociedade itapagipana sobre a importância de conhecê-lo e usá-lo não para por aqui.

De um lado o desenvolvimento desta pesquisa serviu para estabelecer o conhecimento e a compreensão dos elementos que puderam subsidiar a concepção e a estruturação de um *marketplace* para a Península de Itapagipe e, futuramente, para outros contextos geográficos e ciberculturas, já que este conhecimento adquirido pode ser replicado.

Por outro lado, percebemos claramente a importância de firmar acordos com as principais forças estruturantes e relacionais do território, para facilitar e fortalecer a iniciativa de funcionamento da plataforma de comercialização eletrônica.

Assim, por mais que o pesquisador estivesse focado e comprometido com a proposição dos possíveis usos para o *marketplace* e com a formulação das estratégias de promoção empresarial e de desenvolvimento econômico de base comunitária, foi possível sentir na pele a sabedoria popular de que “uma andorinha só não faz verão”.

Primeiro, porque as lideranças locais como prefeitura-bairro e associações comerciais não estão devidamente articuladas e engajadas em prol de um gerenciamento mais participativo, cuja ação que envolva um interesse coletivo desenvolva-se buscando o entendimento negociado. Tampouco são entidades que os comerciantes locais escutam ou gostariam de escutar.

Isso, torna-se um grande problema quando a estratégia de publicidade, que é uma ação comunicativa a favor de uma ideia, ação, bem ou negócio, que independe de pagamento para surtir o efeito que se espera, é prejudicada pela falta de credibilidade das fontes que deveriam ser confiáveis, na recuperação e uso das informações pelos lojistas.

Segundo, frisemos que a Península de Itapagipe, até o momento, não possui uma governança territorial institucionalizada e/ou formalmente organizada no sentido de pensar e deliberar sobre as decisões e intervenções realmente capazes de promover as mudanças sociais,

econômicas e de outras esferas da sociedade que tragam resultados concretos e sejam comunicadas com mais fluidez e agilidade ao público interessado do território.

Isso ficou claro com a ausência de uma liderança em Gestão Social para uma efetiva Governança do Território da Península de Itapagipe, o que por sua vez dificultou firmar acordos com as principais forças estruturantes do território, para facilitar e fortalecer a iniciativa de estruturação e funcionamento da plataforma de comercialização eletrônica.

E intui-se, com os resultados alcançados por esta pesquisa-ação, que o trabalho que realmente fará sentido a qualquer território que pense em seu próprio desenvolvimento local, de forma alicerçada nos principais influenciadores do público de interesse, sendo também sustentável, independente dos tipos e formas estratégicas que venha a se valer, para alcançar suas metas e resultados, exige um conjunto organizado de atores sociais (governamentais e não-governamentais), representativos dos diferentes (ou convergentes) segmentos da sociedade civil, do mercado e das atuais estruturas estatais, com competência e visão de futuro, capazes de implementar um desenvolvimento democrático e atualizado.

É necessário mais do que boa ação de investigar, conhecer, intervir e propor soluções de fomento aos negócios existentes na região, em atenção às demandas de transformação e de desenvolvimento que surgem a cada tempo e lugar.

É imprescindível ao desenvolvimento multifacetado e que tangencia as diversas esferas da sociedade, pessoas, instituições e interorganizações responsáveis e engajadas por engendrar os mecanismos responsáveis pela regulação da economia e do território, lembrando sempre que os conflitos, mediações e convergências possíveis no sentido do desenvolvimento continuam a ser um desafio à gestão social.

E o desafio está em possibilitar às pessoas o acesso às informações de direito que permitam concretizar o exercício de um estruturante poder político e organizacional; de forma congruente, dinâmica e relacional, aos anseios da governabilidade da nação. Para que os indivíduos e a própria coletividade continuem a escrever suas trajetórias, a partir do controle das micro e macros unidades territoriais que lhes são congêneres, ressignificando às práticas da gestão das ruas, das comunidades, dos campos, das cidades, por fim, dos territórios – e por que não, também, dos *cibermercados*?

6.1 Sugestão de novos estudos

Com isso, sugere-se estudos que primeiramente promovam a institucionalização da governança no território da Península de Itapagipe, bem como proponha-se a seleção das entidades representativas e participativas que possam firmar acordos enquanto principais forças

estruturantes do território, para facilitar e fortalecer as múltiplas iniciativas de desenvolvimento local de forma integrada e sustentável.

Também e oportunamente recomenda-se outros estudos capazes de investigar quais estratégias de publicidade podem e devem ser utilizadas pelos múltiplos atores que participam das iniciativas e ações de desenvolvimento de base comunitária da Península de Itapagipe, de forma que suas forças estruturantes e relacionais, por meio dos arranjos institucionais que lhes são e possam ser conferidos, desempenhem o papel dialógico e comunicativo com a comunidade, assim como promovam o seu bem comum por meio de fontes confiáveis.

Dito isso, adverte-se ainda para a necessidade de pesquisas que se proponham formular e fomentar estratégias de publicidade e propaganda apropriadas à promoção, ao fortalecimento e ao desenvolvimento de uma governança localmente institucionalizada, inclusive diante os imperativos da *cibercultura* e por meio dos *cibermercados*.

Em outras palavras, sugere-se novos estudos que abarquem o campo de análise da constituição da rede de atores de políticas públicas do território da Península de Itapagipe, situando-o na complexa relação organizacional e plurilateral para a formulação e implementação de estratégias de governança, quer seja por meio de suas estruturas físicas, híbridas ou puramente virtuais.

Sendo assim, o que estamos aconselhando são estudos capazes de propor as condições necessárias para a concepção de um modelo de gestão coletiva compartilhada para o desenvolvimento sócio territorial, de modo que seja possível expandir processos de aprendizagem coletiva e aproveitar o potencial do mercado virtual, a partir de um ferramental capaz de decidir, por meio das experiências que participamos, sobre os reais valores que porventura imaginamos a respeito da razão de ser da governança.

E, quem sabe, daí, surja um modelo de desenvolvimento local que considere de forma plausível, sensível e (des)burocratizada a representação e a participação dos múltiplos atores envolvidos e engajados com seu próprio processo organizativo, capazes de se relacionar e contribuir melhor para que a região da Península de Itapagipe possa se desenvolver de maneira mais planejada e aperfeiçoada – profissionalmente, empresarialmente, virtualmente e, principalmente, economicamente.

6.2 Limitações dessa pesquisa

Por fim, consideramos relevante listar algumas limitações desse estudo, no que tange sobretudo a necessidade de escuta de público consumidor da plataforma de comercialização eletrônica Pag & Pá.

Certamente, por se tratar de uma ação que depende de um conjunto de outras ações sequenciais e que se, até aqui, não foram desenvolvidas, foi para que esse processo de investigação do comportamento dos consumidores diante o *marketplace* sugerido e estruturado não se desse de forma displicente muito menos incipiente.

Primeiro, porque o cumprimento de tempo e cronograma de trabalho para a realização desta pesquisa-ação foi limitado e o esforço para desenvolver uma técnica de pesquisa dupla, diante da possibilidade de alargamento do campo de estudo desse trabalho, para escutar, além dos empreendedores e empresários de MPE do segmento de comércio e serviço da Península de Itapagipe, também os consumidores online pulverizados em todo o território nacional, exigiria muito do pesquisador, quer em seja em forma de tempo (o qual era limitado) ou recursos (os quais também estavam restritos), considerando, por exemplo, aspectos como universo populacional e amostra. Por esse motivo, julgamos o levantamento populacional e os números provenientes do cruzamento de dados de consumo relativos aos produtos e serviços do bem-estar, obtidos durante a pesquisa suficientes para justificar a viabilidade do negócio.

Segundo, não faria sentido apresentar aos potenciais compradores (online) a possibilidade de comprar em uma plataforma de *e-commerce* que não têm lojistas cadastrados tampouco produtos ou serviços que despertem o seu interesse. Por isso, houveram limitações de estudo no que tange o desenvolvimento desse assunto.

Todavia, com o desfecho desse trabalho e chegando à fase de avaliação dessa pesquisa-ação, compreendemos que a escuta de público consumidor bem como sua prospecção e chamada para ação, no que tange à sua conversão e realização das vendas pioneiras deveriam ser precedidas pela preparação de material informativo, promocional e /ou comercial, prospecção de público-alvo de potenciais lojistas parceiros, cadastro desses lojistas parceiros na plataforma e de seus respectivos produtos/serviços: ações novas, propostas e listadas, que foram consideradas imprescindíveis ao novo plano de ação e execução do cronograma de desenvolvimento do negócio, diante a avaliação dos resultados.

Enfim, deixamos claro que isso não compromete a qualidade deste trabalho. Muito pelo contrário, instiga o pesquisador a continuar trabalhando no desdobramento dessas novas ações, com mais conhecimento de causa sobre o território da Península de Itapagipe, sobre empreendedorismo e mercado digital, comércio eletrônico, marketplace e estratégias de marketing digital.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Frederico Azevedo Alvim; DIAS, Igor de Souza; OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de. **Considerações às opiniões de consumidores online: um estudo de caso para a gestão de um comércio virtual.** Revista Vianna Sapiens, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.31994/rvs.v10i1.535>>. Acesso em 15 abr. 2021.

BALTAZAR, Gonçalo Alexandre Amaral. **Estratégia de crescimento da Worten: evolução para o marketplace.** Lisboa: Iscte, 2020. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/21752>>. Acesso em 19 out. 2021.

BERGAMO, Fábio Vinícius de Macedo. **O marketing de relacionamento revisitado: as relações comprador-vendedor no contexto da cibercultura.** Tese (Doutorado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24534>>. Acesso em 22 nov. 2021.

BEZERRA, Cecília Oliveira. **Marketing digital e comércio eletrônico na gestão social: estratégias para revitalizar as identidades e fazeres artesanais – o Website “Artesão Digital”.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/19630>>. Acesso em 22 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).** Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019. Brasília, DF: Senado Federal, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em 29 dez. 2021.

_____. Decreto nº 11.034, de 05 de abril de 2022. Brasília, DF: Senado Federal, 2022. Disponível em: <<https://in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-11.034-de-5-de-abril-de-2022-391056767>>. Acesso em 10 out. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Raphael da Silva. **Critérios para a avaliação de taxonomias navegacionais em sítios de comércio eletrônico.** 2012. 88 f., il. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/10917>>. Acesso em 29 dez. 2021.

CETIC. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2019.** Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. 1ª. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2020. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/publicacoes/indice/pesquisas/>>. Acesso em 08 set. 2021.

CETIC. **Pesquisa web sobre o uso da Internet no Brasil durante a pandemia do novo coronavírus: Painel TIC COVID-19.** Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. 1ª. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/publicacoes/indice/pesquisas/>>. Acesso em 08 set. 2021.

CONVERSION. **Relatório E-commerce no Brasil – Abril/2021**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-dos-marketplaces-em-2021/>>. Acesso em 21 out. 2021.

CORREIA, Viviane de Aquino. **A internet e o comércio eletrônico: análise estrutural e evolução**. 95 p. Monografia (Graduação em economia), Universidade Federal da Bahia, 2004. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/10642>>. Acesso em 22 abr. 2021.

EAUFBA. **Economia, micro e pequenas empresas e a pandemia do covid19: posicionamento e reflexões da Universidade Federal da Bahia e dos professores de sua escola de administração (EAUFBA)**. Salvador-BA, 15 de março de 2021.

Ferreira, Alexandre Coelho. **Cenários prospectivos para shopping center no Brasil em 2040**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2020. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/29047>>. Acesso em: 02 jun. de 2022.

FISCHER, Tânia Maria Diederichs. **Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial**. Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32556>>. Acesso em 22 nov. 2021.

FLEXOR, Maria Helena Ochi; SCHWEIZER, Peter José. **Península de Itapagipe: patrimônio industrial e natural, organização**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/16789>>. Acesso em 28 mar. 2022.

FLORIANO, Eduardo Sigoli. **Agilidade organizacional como fator de viabilização da transformação digital: estudo de caso**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2022. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/31988>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

FRANCO, Renata de Souza; MAIA, Leonardo Caixeta de Castro; SOUZA FILHO, Rafael Gontijo de. **Avaliação do Nível de Serviço do Cliente no Contexto do Marketplace da Empresa Alfa**. Revista Ciências Administrativas; v. 26, n. 1. Universidade de Fortaleza, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9382>>. Acesso em 19 out. 2021.

FREITAS, Felipe Chagas; LADEIRA, Rodrigo. **Aspectos relevantes e motivadores que levam a intenção de compra em ambientes virtuais**. Unioeste, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/26912>>. Acesso em 22 nov. 2021.

GEMELLI, Bruno Guilherme Mossi. **Transformação de um site e-commerce em um e-marketplace**. Monografia (Bacharelado em Sistemas de Informação), Universidade de Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1206>>. Acesso em 19 out. 2021.

GERALDO, Graciela Cristina; MAINARDES, Emerson Wagner. **Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compra online**. Revista de Gestão USP, 2017, Vol. 24 (2), p.181 (14). Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/gege/article/view/133012/129064>>. Acesso em 15 abr. 2021.

IPEA. **Carta de Conjuntura – 2º Trimestre – Nº 47**. Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (DIMAC): 2020. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35873&Itemid=3>. Acesso em 05 mai. 2021.

_____. **Carta de Conjuntura – 4º Trimestre – Nº 53**. Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (DIMAC): 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38831&Itemid=3>. Acesso em 27 jan. 2022a.

_____. **Carta de Conjuntura – 3º Trimestre – Nº 31**. Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (DIMAC): 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2022/09/220930_cc_56_nota_31_visao_geral.pdf>. Acesso em 24 fev. 2023.

JAMBEIRO, Othon; DA SILVA, Helena Pereira; BORGES, Jussara; et al. **Cidades contemporâneas e políticas de informação e comunicações**. Salvador: Edufba, 2007. 398 p. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ufba/155>>. Acesso em 25 ago. 2021.

MAKDISSI JUNIOR, Jean Mikhael. **Marketplace online para um cluster comercial: desafios para implantação no Brás**. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2018. 110 f. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/24222>> Acesso em 29 dez. 2021.

MANEN, Max van. **Researching lived experience: human Science for na action sensitive pedagogy**. 2ª edição. New York: Routledge, 2016.

MATOS, Maria Penha Correia de. **Barreiras à adoção dos marketplaces B2C: a relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas: Região Norte: em vender na Amazon**. Universidade Católica Portuguesa: Veritati, 2020. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/30484>>. Acesso em 19 out. 2021.

MCKINSEY. **Sentir-se bem: o futuro do mercado de bem-estar de \$ 1,5 trilhão**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market/pt-BR>>. Acesso em: 15 set. 2022.

MELO, Isotilia Costa; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. **E-Commerce: eficiência comparada de grandes varejistas no Brasil e no Canadá**. 2021. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/T.18.2021.tde-16112021-121105>>. Acesso em 29 dez. 2021.

NASCIMENTO, Leonardo F. **Sociologia digital: uma breve introdução**. Salvador: EDUFBA, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32746>>. Acesso em 25 ago. 2021.

NEVES, Bárbara Coelho; SANTANA, Ramon Davi; GOMES, Dulcinéia Vieira. **Marketing digital na recuperação da informação: técnicas de SEO para visibilidade de periódico científico**. Páginas A & B, 2020, Issue 14, pp.133-143. Disponível em: <<https://doi.org/10.21747/21836671/pag14a9>>. Acesso em 15 abr. 2021.

NIELSENIQEBIT. **Webshoppers** 42, 2020. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em 05 mai. 2021.

_____. **Webshoppers** 46, 2022. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em 15 nov. 2022

OLIVEIRA, Gustavo. **Efeitos do aumento de vendas online em trabalhadores de lojas físicas em uma grande rede de varejo nacional**. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2021. 111 f. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/30871>>. Acesso em 29 dez. 2021.

SILVA, Nôga Simões de Arruda Corrêa da; SENRA, Karin Borges; JACOMINO, Gabriela Porfírio; GUARNIERI, Fernanda; BRITTO, Larissa Ruiz Golemba de. **E-marketplaces: canais potencializadores do desempenho de vendas online para e-commerces**. Caderno de Administração, Vol 26, Iss 2, Pp 21-40 (2019); Universidade Estadual de Maringá, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.43189>>. Acesso em 19 out. 2021.

PEREIRA, Carlos Henrique Távora Pereira; SILVA, Minelle E. **Contribuições do Marketing na Integração Economia Compartilhada e Estratégia**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategy, 2017, Vol. 9, (3), p. 127 (22). Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/304/408>>. Acesso em 15 abr. 2021

PREÇO CERTO. **Panorama varejo 2020**. Disponível em: <<https://blog.olist.com/3-resultados-panorama-varejo-2020/>>. Acesso em 20 out. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. **Guia de apoio ao empreendedor durante e pós-pandemia**. Salvador: PMS, maio de 2020. Disponível em: <<http://www.guiadoempreendedor.salvador.ba.gov.br/>>. Acesso em 28 mar. 2022.

RABOSSI, Fernando. **Tempo e movimento em um mercado de fronteira: Ciudad de Este, Paraguai**. Sociologia & Antropologia; Rio de Janeiro Vol. 5, Ed. 2, (Aug 2015): 405-434. Disponível em: <<https://search.proquest.com/scholarly-journals/tempo-e-movimento-em-um-mercado-de-fronteira/docview/1790182127/se-2?accountid=201395>>. Acesso em 15 abr. 2021

RFB. **Receita Federal do Brasil: 2023**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em 24 fev. 2023.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos**. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROCHA, Ronalty Oliveira. **Estratégias de inovação para startups de tecnologia da informação: uma análise na região Nordeste do Brasil**. 2018. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2018. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/handle/riufs/8672>>. Acesso em 29 dez. 2021.

RODAS, João Grandino. **Aspectos jurídicos do marketplace: análise do Brasil e União Europeia**. Consultor Jurídico, 2020. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jul-16/olhar-economico-aspectos-juridicos-marketplace-analise-brasil-uniao-europeia>>. Acesso em 29 dez 2021.

ROSA, Cláudio Afrânio; COUTO, Gustavo Marques. **Guia do Bootcamper: vol. I – mindset empreendedor**. Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016.

_____. **Guia do Bootcamper: vol. II – cliente e mercado**. Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016a.

_____. **Guia do Bootcamper: vol. III – problema e solução.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016b.

_____. **Guia do Bootcamper: vol. IV – prototipagem e mínimo produto viável.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016c.

_____. **Guia do Bootcamper: vol. V – canais, vendas e modelos financeiros.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016d.

_____. **Guia do Bootcamper: vol. VI – *lean canvas*, *storytelling* e *pitch*.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2016e.

ROSA, Cláudio Afrânio; COUTO, Gustavo Marques; LAGE, Marcelo Gomes. **Guia essencial para empreendedores: vol. I – descoberta.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2015.

_____. **Guia essencial para empreendedores: vol. II – ideiação.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2015a.

_____. **Guia essencial para empreendedores: vol. III – modelagem e proposta de valor.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2015b.

_____. **Guia essencial para empreendedores: vol. IV – implantação.** Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2015c.

SANTANA, Islaine Cardoso. **Economia digital e novos modelos de negócio: um estudo aplicado aos canais do youtube.** 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas), Universidade Federal da Bahia, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/28271>>. Acesso em 22 abr. 2021.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. **Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas.** Belo Horizonte: UFMG, Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, 2018, Vol. 5. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3950>>. Acesso em 20 out. 2021.

SANTOS, Milton. **A Natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção.** 4ª Ed. 2ª Reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SAQUET, Marcos Aurélio. **A descoberta do território e outras premissas do desenvolvimento territorial.** Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, São Paulo, v. 28, n.3, P. 419 – 505, set/dez 2018. Disponível em: <<http://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/download/5655/pdf>>. Acesso em 25 nov. 2021.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise.** Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2008.

SCHOMMER, P.C. e FRANÇA FILHO, G. C. **A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática.** NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA, Salvador, v.1, n.1, p. 203-226 Jun/Nov 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **O Guia do Scrum – o guia definitivo para o scrum: as regras do jogo**. Tradução de Fábio Cruz, Eduardo Rodrigues Sucena e Rodrigo Paulo. Scrum Guides, 2020. Disponível em: <<https://scrumguides.org/index.html>>. Acesso em 29 dez. 2021.

SCRUM PORTUGAL. **Agile Manifesto, 18 abr. 2017**. Disponível em: <<http://www.scrumportugal.pt/agile-manifesto/>>. Acesso em 29 dez. 2021.

SEBRAE. **Guia de tendências para pequenos negócios 2020/21**. Curitiba: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2019.

SEBRAE. **Como montar um centro de estética**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias>>. Acesso em 29 dez. 2021.

____. **Cartilha o quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Brasília: Unidade de Capacitação Empresarial (UCE), 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 26 dez. 2021.

____ **Referenciais educacionais do Sebrae: versão 2015**. Brasília: Sebrae, 2015.
SILVA, Simone Souza; DE SOUZA, Robson Oliveira; MENDES, Gabriel Leão. **Análise do marketing digital nas diretrizes empresariais**. CPMark - Caderno Profissional de Marketing, 2019, Vol.7 (1), p.75 (16) Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/issue/view/17>>. Acesso em 15 abr. 2021

SOUZA, Sandro; TEIXEIRA, Mário Sérgio; GONÇALVES, Ramiro. **A aplicação do e-marketing em empresas de uma região ultraperiférica – região autônoma de madeira**. RISTI (Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação), Junho, 2011, Issue 7, p. 17 (15). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263165088_A_aplicacao_do_E-marketing_em_empresas_de_uma_regiao_Ultraperiferica_Regiao_Autonomia_da_Madeira/link/56d5cfa808aee73df6c052de/download>. Acesso em 15 abr. 2021
THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17ª edição. São Paulo: Cortez, 2009.

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (UE) 2019/1150 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo à promoção da equidade e da transparência para os utilizadores profissionais de serviços de intermediação online**, 20 jun. 2019. Disponível em: <<http://data.europa.eu/eli/reg/2019/1150/oj>>. Acesso 29 dez. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Annual Report 2018-2019**. 10 de setembro de 2019. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_18-19.pdf>. Acesso em 01 set. 2021.

ANEXO A – BUSINESS MODEL CANVAS

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
|  Parcerias- |  Atividades-Chave |  Proposta de |  Relacionamento com o consumidor |  Segmento de |
| |  Recursos-chave | |  Canais | |
|  Custos | | | Fontes de receitas  | |

APÊNDICE A – MODELO DE DIAGNÓSTICO

1. E-mail
2. Nome do contato
3. Nº de telefone para contato
4. Nome do empreendimento
5. Cargo/função
 - a. Dono, proprietário, sócio...
 - b. Gerente (administrativo, comercial, financeiro ou outro)
 - c. Funcionário
 - d. Outro
6. Você ou seu empreendimento conta com algum apoio governamental ou institucional para que possa promover os seus negócios de forma ágil, inovadora e que gere muito mais valor para seu cliente final?
 - a. Sim
 - b. Não
7. Caso o seu cliente faça uma busca no Google onde as informações sobre o seu negócio/empreendimento estão cadastradas ou localizadas virtualmente?
 - a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. Google “Meu Negócio”
 - d. Site ou aplicativo próprio
 - e. Site de terceiros
 - f. Aplicativo de terceiros
 - g. Outros – Mencione qual
8. Caso tenha marcado na resposta anterior o item “Site de terceiros”, “Aplicativo de terceiros” ou “Outros”, cite em quais.
9. Onde seus clientes mais costumam comprar seus produtos ou contratar seus serviços pela internet?
 - a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. WhatsApp
 - d. Site ou aplicativo próprio
 - e. Site de terceiros
 - f. Aplicativo de terceiros
 - g. Outros – Mencione qual
10. Caso tenha marcado na resposta anterior o item “Site de terceiros”, “Aplicativo de terceiros” ou “Outros”, cite em quais.
11. Existe algum “espaço virtual” unificado onde os profissionais ou empresas da Península de Itapagipe fazem comércio eletrônico? Em que você ou seu empreendimento possa se inscrever e vender seus produtos/serviços pela Internet de forma paga ou gratuitamente?
 - a. Sim
 - b. Não
12. Caso tenha marcado na resposta anterior o item “Sim”, cite qual ou quais.