

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Curso de Administração

BRUNO HENRIQUE DA SILVA BELETATI

SÃO PAULO

2024

BRUNO HENRIQUE DA SILVA BELETATI

**ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO SOBRE O
CRESCIMENTO VIA MARKETPLACE DE PRODUTOS DO RAMO INDUSTRIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Doutor Márcio Shoiti Kuniyoshi.

SÃO PAULO

2024

Bruno Henrique da Silva Beletati

**ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO SOBRE O
CRESCIMENTO VIA MARKETPLACE DE PRODUTOS DO RAMO INDUSTRIAL**

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Banca Examinadora _____

Professor: Marcio Shoiti Kuniyoshi.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu professor orientador e à todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica.

RESUMO

O TCC intitulado "Estratégias de Criação de Valor: Um estudo sobre o crescimento via Marketplace de Produtos do Ramo Industrial" aborda, na área de Administração, a utilização de marketplaces como ferramenta estratégica para criação e captura de valor no setor industrial. Com foco na empresa Belgo Bekaert, o estudo objetivou compreender como a adoção dessa plataforma digital ampliou a capilaridade da marca, conectando-a diretamente a consumidores finais e pequenos negócios, além de fortalecer sua presença digital durante a pandemia de COVID-19. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, com coleta de dados por meio de entrevistas, o estudo de caso revelou que o marketplace possibilitou a superação de metas de faturamento, integração omnicanal e inovação por meio de maior coleta de dados e redução de custos operacionais. No entanto, desafios como altos custos de tráfego pago, resistência de parceiros comerciais e complexidades logísticas foram identificados e superados por meio de estratégias bem planejadas. A pesquisa conclui que o marketplace foi essencial para modernizar operações, criar novas oportunidades de mercado e fortalecer a competitividade da Belgo Bekaert, destacando-se como um exemplo de inovação digital no ramo industrial.

Palavras-chaves: Marketplace, Criação de Valor, Captura de Valor, Setor Industrial, Digitalização, Estratégias de Negócios, Inovação, Transformação Digital, Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The TCC entitled "Strategies for Creating Value through the Marketplace of Physical Products in the Industrial Sector" addresses, in the area of Administration, the use of marketplaces as a strategic tool for creating and capturing value in the industrial sector. Focusing on the company Belgo Bekaert, the study aimed to understand how the adoption of this digital platform expanded the brand's reach, connecting it directly to end consumers and small businesses, in addition to strengthening its digital presence during the COVID-19 pandemic. Using a qualitative and exploratory approach, with data collection through interviews, the case study revealed that the market made it possible to exceed revenue targets, omnichannel integration and innovation through greater data collection and reduced operational costs. However, challenges such as high paid traffic costs, resistance from trading partners and logistical complexities were identified and overcome through well-planned strategies. The research concludes that the marketplace was essential to modernize operations, create new market opportunities and strengthen Belgo Bekaert's competitiveness, standing out as an example of digital innovation in the industrial sector.

Key words: Marketplace, Value Creation, Value Capture, Industrial Sector, Digitalization, Business Strategies, Innovation, Digital Transformation, Strategic Management

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema da pesquisa	1
1.2. Questão de pesquisa	3
1.3. Objetivos	3
1.4. Justificativa e Relevância do Estudo	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. E-commerce e Marketplace.....	4
2.1.1 Estrutura de um Marketplace	7
2.1.2 Mercado atual do Marketplace no ramo industrial.....	9
2.2. Estratégias de Criação de Valor	11
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	15
3.1. Instrumento de Coleta	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	19
4.1. Apresentação e Análise do Estudo de Caso	19
Bloco 1 – A empresa estudada	19
Bloco 2 – Razões para Adoção do Marketplace	20
Bloco 3 – Fatores Propulsores para utilização do Marketplace	21
Bloco 4 – Fatores Restritivos para utilização do Marketplace	22
Bloco 5 – Principais Resultados da utilização do Marketplace	24
4.2. Resultados e Discussões.....	25
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE 1 - Roteiro da Entrevista	31

INTRODUÇÃO

1.1. O problema da pesquisa

Com o avanço das tecnologias digitais, os marketplaces têm se consolidado como um dos principais canais de interação entre empresas e consumidores finais. Esses ambientes virtuais, especialmente no modelo B2C (Business-to-Consumer), se destacam pela capacidade de integrar diversas ofertas em um único espaço, facilitando o acesso dos consumidores a produtos e serviços. No ramo industrial, historicamente associado a transações corporativas e intermediários comerciais, os marketplaces voltados para o consumidor final surgem como uma ferramenta estratégica para ampliar a capilaridade, fortalecer marcas e promover maior eficiência nas operações comerciais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Um marketplace de produtos físicos pode ser definido como uma plataforma digital colaborativa que conecta múltiplos vendedores a consumidores finais, criando uma experiência de compra mais integrada e acessível. O modelo B2C permite que empresas, especialmente do setor industrial, rompam barreiras tradicionais e alcancem diretamente o consumidor final. Essa abordagem tem se mostrado uma poderosa estratégia de criação de valor, possibilitando maior personalização na oferta de produtos, agilidade nas transações e aumento da competitividade em mercados cada vez mais digitalizados (CARMINATTI, 2022).

No cenário brasileiro, a pandemia de COVID-19 acelerou significativamente a digitalização dos negócios, incluindo o setor industrial, que viu nos marketplaces uma alternativa viável para continuar operando durante períodos de restrição social. Essa tendência refletiu-se em um aumento expressivo no número de consumidores adeptos a compras online, o que impulsionou empresas industriais a adotarem estratégias digitais para alcançar novos públicos e diversificar suas fontes de receita. Para Mourtzis et al. (2020), os marketplaces têm sido cruciais para atender às mudanças nos padrões de consumo, que passaram a demandar maior conveniência e acessibilidade.

A adoção de marketplaces no ramo industrial também possibilita a eliminação de intermediários, reduzindo custos operacionais e ampliando a margem de lucro das empresas. Além disso, essas plataformas oferecem uma oportunidade única de coletar dados valiosos

sobre o comportamento do consumidor final, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias de marketing, desenvolvam produtos mais alinhados às demandas do mercado e criem uma experiência de compra diferenciada (SANTOS et al., 2021). Essa transição para o ambiente digital não só promove a inovação, mas também fortalece a presença das empresas em um cenário de crescente competitividade.

No contexto global, o uso de marketplaces B2C no setor industrial reflete a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e culturais. Plataformas como Amazon e Mercado Livre servem de referência para empresas que desejam explorar novas formas de se conectar com consumidores finais. Essas plataformas oferecem uma estrutura robusta que facilita não apenas a comercialização de produtos, mas também a construção de relacionamentos mais próximos entre marcas e consumidores, fortalecendo o posicionamento das empresas no mercado (CRUZ, 2021).

Empresas industriais, como a Belgo Bekaert, têm explorado os marketplaces como uma extensão de suas operações tradicionais, integrando suas estratégias de venda e marketing em um único ambiente digital. Esse movimento é particularmente relevante em um setor caracterizado por produtos técnicos e processos complexos, onde o acesso direto ao consumidor final era tradicionalmente limitado. Por meio dos marketplaces, essas empresas conseguem expandir sua capilaridade e testar novas formas de interação com o mercado, criando valor tanto para o consumidor quanto para seus parceiros de negócios (MOURTZIS et al., 2020).

A implementação de marketplaces B2C também permite que as empresas do ramo industrial reforcem suas marcas em um ambiente digital. Essa presença online é crucial para competir em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico. Além disso, os marketplaces oferecem soluções para desafios logísticos, como a distribuição em regiões remotas, tornando-se uma alternativa viável para ampliar o alcance e a eficiência das operações (CARMINATTI, 2022).

Por outro lado, o uso de marketplaces B2C no setor industrial não está isento de desafios. A complexidade logística, o custo elevado para atrair tráfego qualificado e a resistência de alguns stakeholders à digitalização são fatores que exigem atenção e planejamento estratégico. No entanto, para empresas que conseguem superar essas barreiras, os benefícios podem ser

substanciais, incluindo maior agilidade operacional, acesso a novos mercados e maior resiliência frente às mudanças do mercado (SANTOS et al., 2021).

Este trabalho analisa como as estratégias de criação de valor podem ser implementadas por meio de marketplaces B2C no ramo industrial, utilizando o caso da Belgo Bekaert como objeto de estudo. Busca-se compreender as razões que motivaram a adoção dessa estratégia, os desafios enfrentados no processo e os resultados obtidos. Além disso, o estudo visa contribuir para a literatura acadêmica e prática, oferecendo insights sobre como empresas industriais podem explorar o potencial dos marketplaces para promover inovação, eficiência e competitividade.

Dessa forma, esse TCC tem como tema: “Estratégias de Criação de Valor: Um estudo sobre o Crescimento via Marketplace de Produtos do ramo Industrial”.

1.2. Questão de pesquisa

Como e por que uma empresa do setor industrial utiliza o Marketplace para melhorar a estratégia de criação de valor?

1.3. Objetivos

- **Objetivo Geral:**

Estudar como o Marketplace contribui para a estratégia de criação e captura de valor.

- **Objetivo Específico:**

1. Analisar as principais razões para a adoção do Marketplace como estratégia de criação/captura de valor;
2. Analisar os fatores propulsores para a utilização do Marketplace para a criação/captura de valor
3. Analisar os fatores restritivos para a utilização do Marketplace para a criação/captura de valor

4. Verificar os principais resultados da utilização do Marketplace para a criação/captura de valor

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo

Para a administração, esse estudo é relevante porque aborda um aspecto crucial do comércio eletrônico, especialmente em setores industriais. Com o avanço da tecnologia e a transformação digital dos negócios, é fundamental compreender como as empresas podem adaptar suas estratégias para operar em um ambiente de marketplace. Isso envolve desde a identificação de oportunidades de negócios até a implementação de modelos de negócios eficazes e a criação de uma experiência de compra e venda satisfatória para os clientes industriais.

Além disso, o estudo desse tema contribui para a própria evolução do conceito de marketplace no contexto industrial. Ao investigar estratégias de criação e captura de valor, os pesquisadores podem identificar melhores práticas, padrões emergentes e oportunidades de inovação que podem beneficiar não apenas as empresas envolvidas no estudo, mas também o setor como um todo. Isso pode resultar em avanços significativos na forma como as transações comerciais são realizadas no ambiente industrial, aumentando a eficiência, reduzindo custos e promovendo o crescimento econômico.

A relevância desse estudo para o próprio tema reside na sua capacidade de preencher lacunas de conhecimento e fornecer insights valiosos para profissionais, acadêmicos e tomadores de decisão que buscam entender e aproveitar as oportunidades oferecidas pelos marketplaces no ramo industrial. Ao oferecer uma análise aprofundada das estratégias de criação e captura de valor, esse estudo pode servir como um guia prático para empresas que desejam estabelecer ou aprimorar suas operações de comércio eletrônico nesse contexto específico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. E-commerce e Marketplace

O surgimento do e-commerce e dos marketplaces no mundo e no Brasil ocorreu em diferentes contextos temporais e geográficos. Nos Estados Unidos, o comércio eletrônico começou a se desenvolver na década de 1980, com grandes varejistas e a indústria automobilística utilizando o Electronic Data Interchange (EDI) para realizar pedidos junto aos fornecedores. Esse avanço tecnológico permitiu a modernização de toda a cadeia de suprimentos, iniciando uma nova era de transações comerciais mais eficientes e integradas (CRUZ, 2021). A introdução de softwares acessíveis e o conceito de navegação por páginas eletrônicas em 1993, com o lançamento do Netscape, facilitaram ainda mais o comércio eletrônico, culminando no surgimento de empresas líderes como eBay e Amazon em meados da década de 1990 (SANTOS et al., 2018).

No Brasil, o e-commerce começou a despontar na década de 1990, sendo impulsionado por iniciativas pioneiras de empresas como Grupo Pão de Açúcar, Submarino e Americanas.com. Esses primeiros esforços enfrentaram desafios significativos devido à limitada infraestrutura tecnológica e ao acesso restrito à internet, que só começou a se popularizar no país no final da década de 1990 e início dos anos 2000 (CRUZ, 2021). A Embratel, por exemplo, só implantou o acesso online de forma experimental em 1994, liberando-o para o setor privado em 1995 (SANTOS et al., 2018). Essa assimetria temporal em relação aos países desenvolvidos resultou em um início mais lento e menos lucrativo para o e-commerce no Brasil.

A partir da primeira década do século XXI, o cenário começou a mudar significativamente com a popularização da internet nos lares brasileiros. O acesso mais amplo à internet e a difusão de smartphones após 2015 desempenharam um papel crucial na expansão do comércio eletrônico no país. Essa transformação permitiu que os consumidores brasileiros se adaptassem rapidamente às compras online, favorecendo o crescimento dos marketplaces e do e-commerce (SANTOS et al., 2018). Além disso, o avanço das redes de comunicação e a melhoria do aparato técnico da população brasileira contribuíram para essa expansão (CRUZ, 2021).

A pandemia de Covid-19, iniciada em março de 2020, deu um impulso adicional ao e-commerce no Brasil. As medidas de distanciamento social e as restrições aos pontos de venda físicos forçaram muitos consumidores a recorrerem às compras online como alternativa segura

e conveniente. Essa mudança de comportamento acelerou ainda mais a adoção do comércio eletrônico e aumentou a demanda por serviços logísticos eficientes, consolidando o e-commerce como um hábito cotidiano para muitos brasileiros (CRUZ, 2021). Nesse contexto, os marketplaces se destacaram como plataformas essenciais para conectar consumidores e vendedores, facilitando uma ampla gama de transações comerciais.

Em síntese, enquanto o e-commerce nos Estados Unidos teve um início precoce e consolidado desde a década de 1980, o Brasil passou por um processo mais gradual de adaptação e crescimento, especialmente a partir dos anos 2000. A popularização da internet e dos smartphones, juntamente com os impactos da pandemia de Covid-19, foram fatores determinantes para a expansão do comércio eletrônico no país. Esse desenvolvimento não apenas transformou as práticas de consumo, mas também exigiu melhorias significativas na infraestrutura logística e na segurança das transações online, preparando o terreno para um mercado digital cada vez mais robusto e dinâmico (SANTOS et al., 2018; CRUZ, 2021).

O conceito de marketplace, plataformas que permitem a interação entre múltiplos vendedores e compradores, teve início nos Estados Unidos na década de 1990, marcando uma revolução no comércio eletrônico. Em 1995, surgiram dois dos mais icônicos marketplaces: a Amazon e o eBay. A Amazon, inicialmente uma livraria online, expandiu-se rapidamente para outras categorias de produtos, tornando-se um gigante global. O eBay, por sua vez, estabeleceu-se como uma plataforma de leilões online, permitindo que usuários comprassem e vendessem produtos diretamente entre si. Estes pioneiros moldaram o cenário dos marketplaces e serviram como modelos para futuras plataformas (SANTOS et al., 2018).

No Brasil, o desenvolvimento dos marketplaces começou um pouco mais tarde. A primeira iniciativa significativa ocorreu com a Booknet, uma livraria virtual que iniciou suas operações em 1996 e mais tarde se transformou no Submarino, parte do grupo B2W. Esta transformação foi crucial para o mercado brasileiro, pois a B2W tornou-se um dos maiores players do comércio eletrônico nacional. Além disso, o Mercado Livre, fundado em 1999, se destacou rapidamente como um dos maiores marketplaces da América Latina, oferecendo uma plataforma robusta tanto para pequenas quanto para grandes empresas (MACHADO, 2016).

Os marketplaces podem ser classificados em diversos tipos, dependendo do modelo de negócios que adotam. O modelo Business to Consumer (B2C) é amplamente utilizado, onde empresas vendem diretamente aos consumidores finais. Este modelo é exemplificado pelo Mercado Livre no Brasil e pela Amazon nos Estados Unidos. Outro modelo é o Consumer to Consumer (C2C), como o eBay, que facilita transações entre consumidores. Existem também os marketplaces Business to Business (B2B), que conectam empresas para a realização de transações comerciais. Esses diferentes modelos proporcionam flexibilidade e opções variadas para os usuários, sejam eles vendedores ou compradores (PIRES, 2023).

A popularização dos smartphones e a melhoria da infraestrutura de internet no Brasil impulsionaram significativamente o crescimento dos marketplaces. Com a acessibilidade e conveniência proporcionadas pelos dispositivos móveis, consumidores passaram a realizar compras online com mais frequência. Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do comércio eletrônico, uma vez que muitas pessoas passaram a evitar lojas físicas, optando por receber produtos diretamente em suas residências. Esta mudança de comportamento consolidou ainda mais a importância dos marketplaces no cenário de varejo global (SILVA, ET AL., 2021).

Os marketplaces oferecem diversos benefícios tanto para vendedores quanto para consumidores. Para os vendedores, as plataformas reduzem os custos operacionais e oferecem acesso a uma vasta base de consumidores sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura. Para os consumidores, a principal vantagem é a conveniência de poder comparar e comprar produtos de diferentes vendedores em um único local, geralmente resultando em preços mais competitivos e uma maior variedade de produtos. Essas características fazem dos marketplaces uma peça central na estratégia de comércio eletrônico moderno (CARMINATTI, 2022).

Dessa forma, os marketplaces representam uma evolução significativa no comércio eletrônico, combinando inovação tecnológica com modelos de negócios flexíveis e acessíveis, atendendo a uma demanda crescente por transações online em um mundo cada vez mais digital.

2.1.1 Estrutura de um Marketplace

A estrutura de marketplaces digitais, tanto B2C (Business-to-Consumer) quanto B2B (Business-to-Business), é fundamentada em plataformas que conectam múltiplos vendedores a compradores, proporcionando um ambiente centralizado e digital para transações comerciais. No modelo B2C, o foco está no consumidor final, permitindo que produtos e serviços sejam oferecidos diretamente ao público geral. Esse formato é caracterizado pela integração de ferramentas de busca, filtros personalizados e interfaces amigáveis, projetadas para simplificar o processo de compra e oferecer uma experiência fluida ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Já os marketplaces B2B priorizam a eficiência nas transações entre empresas, incorporando funcionalidades como gerenciamento de catálogos personalizados, negociação de preços e suporte para contratos de longo prazo, alinhando-se às necessidades específicas de negócios industriais e comerciais (SILVA, 2023).

Os marketplaces B2C destacam-se por sua acessibilidade e amplitude de alcance, permitindo que pequenos e grandes negócios ampliem sua presença no mercado. Empresas como Amazon e Mercado Livre são exemplos bem-sucedidos desse modelo, oferecendo uma infraestrutura robusta que integra sistemas de pagamento, logística e suporte ao cliente. Essas plataformas geralmente utilizam algoritmos de recomendação baseados em dados de comportamento do consumidor, otimizando as vendas e aumentando a taxa de conversão (MOURTZIS et al., 2020). Por outro lado, a estrutura de marketplaces B2B é mais complexa e voltada para transações de grande escala. Nessas plataformas, como Alibaba e WebMetal, é comum a presença de ferramentas de cotação, controle de estoque e suporte técnico especializado, que facilitam as interações comerciais entre fabricantes, distribuidores e varejistas (LORO; MANGIARACINA, 2022).

Uma diferença essencial entre os dois modelos está no público-alvo e nas expectativas associadas às transações. Enquanto marketplaces B2C são projetados para lidar com um grande número de consumidores e transações de menor valor agregado, os marketplaces B2B lidam frequentemente com um volume reduzido de clientes, mas com pedidos de alto valor e complexidade. As plataformas B2B geralmente incluem funcionalidades adicionais, como integração de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), suporte a contratos customizados e funcionalidades avançadas de análise de dados para tomada de decisões estratégicas (CRUZ, 2021). Em contraste, os marketplaces B2C focam em estratégias de marketing digital, como

programas de fidelidade e promoções personalizadas, para atrair e reter consumidores (CARMINATTI, 2022).

A logística é outro componente chave que diferencia os modelos. Marketplaces B2C normalmente possuem redes logísticas amplas e diversificadas, garantindo entregas rápidas e eficientes para consumidores individuais. Já os marketplaces B2B requerem soluções logísticas mais especializadas, adaptadas para lidar com volumes maiores, produtos técnicos ou de alto peso e rotas específicas. Além disso, plataformas B2B muitas vezes facilitam o envio direto do fabricante ao comprador, eliminando intermediários e reduzindo custos. No entanto, a complexidade logística do modelo B2B exige maior planejamento e investimento em tecnologias de rastreamento e gestão de entregas (SANTOS et al., 2021).

Por fim, os marketplaces B2C e B2B compartilham a característica de serem plataformas baseadas em dados. Ambos utilizam insights gerados pelas transações para melhorar continuamente a experiência do usuário e otimizar as operações. No entanto, enquanto os marketplaces B2C focam na análise de comportamento do consumidor para personalizar recomendações e ofertas, os marketplaces B2B utilizam dados para prever demandas, ajustar preços e melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Essa dependência de dados destaca a importância de uma infraestrutura tecnológica robusta em ambos os modelos, garantindo que as plataformas possam se adaptar às necessidades dinâmicas do mercado.

2.1.2 Mercado atual do Marketplace no ramo industrial

O mercado atual de marketplaces no ramo industrial tem testemunhado uma transformação significativa nos últimos anos, impulsionada pelo avanço da digitalização e pela necessidade de maior eficiência nas transações comerciais. Esses marketplaces surgiram como soluções práticas para conectar fabricantes, distribuidores e consumidores finais em um ambiente digital centralizado. Plataformas como a Belgo Marketplace e a WebMetal exemplificam como empresas industriais têm aproveitado essa tecnologia para ampliar sua capilaridade de mercado e facilitar o acesso a produtos de alta complexidade técnica (SANTOS et al., 2021). Essas plataformas oferecem benefícios como a redução de custos operacionais, maior alcance geográfico e a possibilidade de personalizar ofertas para atender a demandas

específicas, posicionando-se como ferramentas estratégicas em um setor tradicionalmente caracterizado por processos complexos.

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de marketplaces no setor industrial, obrigando empresas a se adaptarem às mudanças nos padrões de consumo e na cadeia de suprimentos. Durante esse período, os marketplaces se tornaram uma alternativa viável para empresas que buscavam manter suas operações ativas, ao mesmo tempo em que garantiam segurança para consumidores e colaboradores (CRUZ, 2021). Essa mudança de paradigma foi particularmente evidente no Brasil, onde empresas do ramo industrial investiram em plataformas digitais para atender tanto clientes corporativos quanto consumidores finais. Essa expansão digital também permitiu que negócios industriais explorassem novos mercados, superando barreiras logísticas e geográficas que antes limitavam sua atuação (MOURTZIS et al., 2020).

O crescimento dos marketplaces industriais também reflete uma tendência global de maior integração e eficiência nas transações comerciais. Segundo Mourtzis et al. (2020), esses ambientes digitais promovem a transparência, simplificam os processos de compra e venda e permitem a automação de atividades operacionais. No entanto, o sucesso dos marketplaces no setor industrial exige mais do que apenas uma plataforma tecnológica robusta. É necessário investir em ferramentas como inteligência artificial e big data para analisar padrões de compra, prever demandas e oferecer recomendações personalizadas. Essas funcionalidades não apenas melhoram a experiência do usuário, mas também ajudam empresas a otimizar suas estratégias de venda e produção (CARMINATTI, 2022).

Um dos maiores desafios enfrentados pelos marketplaces industriais é a necessidade de integrar tecnologia com operações logísticas e demandas específicas do setor. Diferentemente de marketplaces tradicionais, os produtos industriais frequentemente possuem características únicas, como grande peso, dimensões não padronizadas e requisitos técnicos que exigem transporte especializado (SILVA, 2023). Nesse contexto, a capacidade dos marketplaces de oferecer soluções logísticas integradas, como rastreamento em tempo real e sistemas de gestão de estoque, torna-se um diferencial competitivo. Além disso, a colaboração entre fabricantes e fornecedores é essencial para garantir a qualidade e a eficiência das operações, fortalecendo a confiança entre os participantes do mercado (LORO; MANGIARACINA, 2022).

No Brasil, o mercado de marketplaces industriais ainda está em expansão, mas já apresenta exemplos notáveis de inovação e sucesso. Empresas como a WebMetal têm explorado o potencial desse modelo ao conectar fornecedores de metais com consumidores finais e pequenos negócios, ampliando a visibilidade de produtos especializados. Adicionalmente, plataformas como o Belgo Marketplace demonstram como empresas tradicionais podem reinventar seus modelos de negócios, incorporando elementos digitais para atender às demandas de um mercado em constante evolução. Essas iniciativas não apenas impulsionam a competitividade do setor industrial, mas também destacam o papel estratégico dos marketplaces na transformação digital das empresas (CRUZ, 2021).

2.2. Estratégias de Criação de Valor

A criação de valor é um conceito central na estratégia empresarial, que envolve o desenvolvimento de produtos, serviços e experiências que gerem benefícios percebidos pelos clientes, acionistas e outros stakeholders. Empresas que conseguem criar valor de forma consistente obtêm vantagem competitiva e maior relevância no mercado. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor está no centro de qualquer modelo de negócio, representando a solução que uma empresa oferece para atender às necessidades específicas de seus clientes. No contexto contemporâneo, essa criação de valor está cada vez mais conectada à inovação tecnológica, personalização e eficiência operacional, que transformam a forma como as empresas interagem com o mercado.

Uma estratégia amplamente utilizada para a criação de valor é a personalização, que busca adaptar produtos e serviços às necessidades individuais dos clientes. Essa abordagem é possível graças ao uso de tecnologias digitais, como big data e inteligência artificial, que permitem às empresas coletar e analisar dados comportamentais para oferecer soluções customizadas. Um exemplo disso pode ser observado em marketplaces, onde algoritmos de recomendação ajudam a direcionar produtos específicos para consumidores com base em suas preferências anteriores. Essa personalização não só melhora a experiência do cliente, mas também aumenta a probabilidade de conversão e fidelização, gerando valor tanto para os consumidores quanto para as empresas (CARMINATTI, 2022).

Além da personalização, outra estratégia crucial é a integração de canais de venda e comunicação, conhecida como abordagem omnicanal. Essa estratégia busca alinhar diferentes pontos de contato com os clientes, garantindo uma experiência consistente e fluida. Empresas que adotam uma abordagem omnicanal criam valor ao permitir que os consumidores escolham como e onde desejam interagir com a marca, seja por meio de lojas físicas, plataformas digitais ou atendimento remoto. No setor industrial, essa estratégia tem ganhado força à medida que marketplaces se tornam mais integrados com operações físicas, oferecendo soluções híbridas que atendem às complexas demandas de clientes industriais e consumidores finais (MOURTZIS et al., 2020).

A sustentabilidade também emerge como uma estratégia de criação de valor, alinhando práticas empresariais a preocupações ambientais e sociais. Iniciativas sustentáveis, como a redução de desperdícios, o uso eficiente de recursos e a promoção de práticas de logística reversa, não apenas atendem às demandas crescentes por responsabilidade ambiental, mas também criam um diferencial competitivo no mercado. Segundo Silva (2023), empresas que incorporam a sustentabilidade em suas operações conseguem atrair consumidores conscientes, melhorar sua reputação e garantir maior resiliência em um ambiente de negócios dinâmico e exigente.

A inovação tecnológica é talvez a estratégia mais impactante na criação de valor no mercado atual. Tecnologias como inteligência artificial, blockchain e Internet das Coisas (IoT) têm transformado setores inteiros, permitindo novas formas de interação e operação. No caso dos marketplaces, a implementação dessas tecnologias otimiza a experiência do usuário, melhora a eficiência operacional e permite a coleta de dados estratégicos para decisões baseadas em evidências. Essas inovações não apenas geram valor para as empresas, mas também reconfiguram as expectativas dos consumidores, estabelecendo novos padrões de qualidade e desempenho no mercado global (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A abordagem omnicanal tem transformado a interação entre empresas e consumidores, integrando canais físicos e digitais para criar uma experiência fluida e coerente. Segundo Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), essa estratégia permite que os consumidores naveguem entre canais de maneira eficiente, melhorando sua experiência de compra. A convergência entre

plataformas online e offline é essencial para atender às expectativas de um consumidor conectado, que busca conveniência e consistência em todos os pontos de contato com a marca.

A adoção da omnicanalidade no varejo industrial tem demonstrado um impacto positivo na satisfação do cliente e na eficiência operacional. Estudos de Verhoef, Kannan e Inman (2015) apontam que a integração de canais resulta em maior lealdade do consumidor, devido à capacidade de atender suas demandas de forma mais rápida e personalizada. No contexto de marketplaces, essa abordagem pode incluir funcionalidades como pedidos online com retirada em loja (click and collect) ou suporte técnico remoto integrado ao atendimento presencial, ampliando o valor percebido pelos clientes.

Além da experiência do cliente, a omnicanalidade também contribui para a coleta e análise de dados estratégicos, potencializando a criação de valor. De acordo com Lemon e Verhoef (2016), a integração de canais gera insights valiosos sobre o comportamento dos consumidores, permitindo que as empresas otimizem suas ofertas e estratégias de marketing. Isso é especialmente relevante em mercados B2B, onde dados detalhados sobre a jornada do cliente podem ajudar a personalizar soluções complexas e aprimorar as relações comerciais.

No setor industrial, a implementação de estratégias omnicanal exige uma coordenação precisa entre a cadeia de suprimentos e as operações de marketing. Conforme apontado por Bell, Gallino e Moreno (2014), a sincronização entre canais reduz custos operacionais e melhora a disponibilidade de produtos, criando uma vantagem competitiva sustentável. Essa abordagem também possibilita uma comunicação mais eficaz entre fabricantes, distribuidores e consumidores finais, essencial para mercados com demandas específicas e de alta complexidade.

A relevância da omnicanalidade é amplificada em um cenário de crescente digitalização e mudanças nas expectativas dos consumidores. De acordo com Rigby (2011), empresas que não adotam essa abordagem correm o risco de se tornarem irrelevantes em um mercado onde a integração de canais é vista como padrão mínimo de competitividade. Assim, a omnicanalidade não é apenas uma estratégia opcional, mas uma necessidade para empresas que desejam criar valor sustentável em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

A competência essencial refere-se às habilidades, conhecimentos e capacidades únicas que uma organização desenvolve e que lhe conferem vantagem competitiva sustentável no mercado. Essas competências são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e permitem à empresa oferecer valor superior aos clientes. Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência

essencial de uma organização está relacionada à sua capacidade de articular e mobilizar recursos internos e externos de maneira inovadora, resultando em produtos ou serviços diferenciados que atendem às necessidades específicas dos clientes. Identificar e desenvolver essas competências é crucial para a formulação de estratégias eficazes e para a adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

As estratégias de nível de negócios, conforme abordadas por Porter (1980), são amplamente utilizadas para empresas que buscam obter vantagens competitivas no mercado. A estratégia de liderança em custo busca alcançar a competitividade por meio de preços reduzidos, mantendo margens de lucro aceitáveis. Para isso, as empresas otimizam processos produtivos, investem em tecnologias eficientes e economias de escala, reduzindo custos operacionais em comparação com os concorrentes. Essa abordagem é especialmente eficaz em mercados altamente sensíveis a preço, onde os consumidores priorizam custos baixos. Empresas que seguem essa estratégia, como os grandes varejistas de descontos, têm como desafio manter a qualidade mínima esperada pelo cliente enquanto asseguram sua rentabilidade. Porter (1980) afirma que essa estratégia exige comprometimento com a eficiência e o controle rígido de custos.

A diferenciação envolve a criação de produtos ou serviços que se destaquem por características únicas, como qualidade superior, design inovador ou forte identidade de marca. Essa abordagem permite às empresas cobrarem preços mais altos, justificando o custo adicional com o valor percebido pelo cliente. Empresas que utilizam essa estratégia, como marcas de luxo ou empresas de tecnologia, buscam construir lealdade do cliente e reduzir a sensibilidade ao preço. Contudo, a diferenciação requer investimentos significativos em pesquisa, desenvolvimento e marketing para sustentar a percepção de exclusividade e inovação ao longo do tempo (PORTER, 1980).

A estratégia de enfoque com liderança em custo foca em atender a um nicho específico do mercado, oferecendo produtos ou serviços a preços competitivos dentro de um segmento restrito. Essa abordagem é frequentemente adotada por empresas menores que buscam explorar brechas deixadas pelos concorrentes maiores, como atender regiões específicas ou demandas muito específicas do público-alvo. O foco no custo é mantido, mas ajustado às características do segmento, garantindo competitividade e satisfação do cliente. De acordo com Mintzberg

(1990), essa estratégia é mais eficaz quando o segmento-alvo é grande o suficiente para gerar lucro, mas pequeno o suficiente para não atrair concorrentes maiores.

Já a estratégia de enfoque baseada em diferenciação concentra-se em criar produtos ou serviços altamente especializados para um nicho de mercado. Empresas que utilizam essa abordagem têm como objetivo atender às necessidades exclusivas de um público restrito, garantindo uma oferta personalizada e de alto valor percebido. Exemplos incluem marcas que produzem equipamentos para esportes extremos ou soluções de software personalizadas para indústrias específicas. Essa estratégia permite às empresas dominar pequenos mercados e construir um forte relacionamento com seus clientes, mas requer uma compreensão aprofundada das preferências do público-alvo e um compromisso com a excelência e inovação (PORTER, 1980).

A estratégia de enfoque com integração de liderança em custos e diferenciação combina elementos das duas abordagens principais para atender a um nicho de mercado específico. Nesse modelo, a empresa oferece produtos ou serviços que são tanto acessíveis em termos de custo quanto diferenciados em aspectos que o público-alvo valoriza. Essa estratégia é particularmente útil em mercados de nicho onde os consumidores buscam boa relação custo-benefício sem abrir mão de características como qualidade, personalização ou inovação. Para Mintzberg (1990), essa integração pode criar uma vantagem competitiva difícil de replicar, pois alia eficiência operacional a um alto valor percebido pelo cliente. Contudo, exige habilidades gerenciais avançadas para equilibrar os custos e a diferenciação, garantindo competitividade sustentável.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é do tipo exploratória, qualitativa e baseada no método do Estudo de Caso. Partimos de uma questão de pesquisa e aprofundamos nossos estudos com uma realidade específica, através de antecedentes (TRIVIÑOS, 1987). O estudo exploratório tem como objetivo identificar práticas já existentes em empresas e aprofundar o conhecimento das mesmas.

A pesquisa é não-experimental, ou seja, não há manipulação e tentativas de produzir efeitos. Não haverá intervenções nos estudos dos fenômenos (KERLINGER, 1979).

A análise das informações que foram coletadas foi a partir de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é um método de investigação que busca compreender fenômenos complexos e subjetivos, priorizando a interpretação e a compreensão do contexto em que ocorrem. Segundo Günther (2006), a pesquisa qualitativa envolve a coleta e análise de dados descritivos, buscando captar a essência e a profundidade dos significados atribuídos pelos participantes. Esse tipo de pesquisa permite uma abordagem mais flexível e exploratória, possibilitando a emergência de novas perspectivas e insights (ADLER & ADLER, 1994).

Para chegarmos na resposta da questão de pesquisa foi realizado um estudo de caso da empresa Belgo Bekaert, a qual faz parte do ramo industrial e que tem um Marketplace. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais para investigar fenômenos complexos dentro de seus contextos reais. Essa abordagem é particularmente valiosa quando o pesquisador busca responder a perguntas do tipo "como" e "por que", e quando há pouco controle sobre os eventos a serem estudados. De acordo com Robert K. Yin, um dos principais teóricos dessa metodologia, os estudos de caso são preferíveis em situações onde se deseja compreender fenômenos sociais complexos. Essa estratégia permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

O estudo de caso distingue-se de outras estratégias de pesquisa por sua capacidade de explorar fenômenos contemporâneos em profundidade e em detalhes. Essa abordagem é especialmente útil quando o contexto do fenômeno é relevante para a compreensão do mesmo. Yin destaca que a essência do estudo de caso é esclarecer decisões ou um conjunto de decisões, abordando os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram seus resultados (YIN, 2001). Essa abordagem compreensiva abrange desde a definição do problema até a coleta e análise dos dados, oferecendo uma visão rica e detalhada do objeto de estudo.

Além disso, Yin argumenta que o estudo de caso não deve ser visto apenas como uma fase exploratória de uma pesquisa mais ampla, mas sim como uma estratégia de pesquisa completa que incorpora tanto a coleta quanto a análise de dados de maneira integrada (YIN,

2001). Dessa forma, o estudo de caso pode utilizar uma variedade de evidências, desde dados qualitativos até quantitativos, permitindo uma análise abrangente e multifacetada.

Para garantir a qualidade de um estudo de caso, é essencial que o pesquisador tenha clareza sobre as questões de pesquisa e adote uma abordagem sistemática na coleta e análise dos dados. A validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade são critérios fundamentais que devem ser considerados na elaboração do projeto de pesquisa (YIN, 2001). Esses critérios asseguram que as conclusões derivadas do estudo de caso sejam robustas e possam ser generalizadas para contextos semelhantes.

Portanto, o estudo de caso é uma metodologia poderosa e flexível que, quando bem conduzida, oferece insights profundos sobre fenômenos sociais complexos, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento em diversas áreas das ciências sociais.

3.1. Instrumento de Coleta

A pesquisa foi feita através de um estudo de caso da Belgo Bekaert, a qual é uma empresa brasileira que atua na fabricação de arames e soluções de aço. Ela é resultado de uma joint venture entre a ArcelorMittal, líder mundial em produção de aço, e a Bekaert, uma empresa belga com grande experiência em tecnologias de transformação de arames. A Belgo Bekaert é uma referência em seu setor no Brasil e se destaca pela variedade de produtos voltados a diversos segmentos, como construção civil, agropecuário, automotivo, e indústria em geral.

Além disso, a Belgo Bekaert investe em inovação e sustentabilidade, adotando práticas para reduzir o impacto ambiental e melhorar a eficiência de seus processos. A empresa lançou um marketplace de produtos industriais, expandindo sua atuação no comércio digital e oferecendo uma plataforma para que outras empresas e fornecedores possam comercializar produtos no setor industrial. Sua presença no Brasil inclui diversas plantas industriais, e a empresa também atua no mercado internacional, exportando parte de sua produção. Devido seu tamanho, expressão no mercado e o uso do marketplace, a Belgo se enquadra nos critérios para utilização de seus dados para o estudo de caso.

Uma pesquisa que utiliza um estudo de caso pode proporcionar insights profundos e detalhados sobre um fenômeno específico, oferecendo uma compreensão rica e contextualizada

do objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa é particularmente valioso ao examinar uma situação que pode revelar novas perspectivas ou teorias (YIN, 2001)

Os estudos de caso únicos são justificados quando representam um caso crítico, único ou revelador (YIN, 2001, p. 51). A escolha de um caso permite ao pesquisador mergulhar profundamente nas nuances e particularidades da situação, algo que seria diluído em uma pesquisa com múltiplos casos.

O estudo de caso é uma estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 20). Este método é especialmente útil para entender processos complexos, dinâmicas organizacionais e mudanças sociais dentro de um contexto específico.

Para a coleta de dados, o estudo de caso pode utilizar uma variedade de fontes de evidência, incluindo entrevistas, observações diretas, análise de documentos e artefatos físicos. A triangulação dos dados é uma característica fundamental deste método, permitindo que o pesquisador valide as informações através de múltiplas fontes. Yin afirma que "a coleta de dados de múltiplas fontes de evidência, com a triangulação resultante dos dados, permanece uma característica exclusiva dos estudos de caso" (YIN, 2001, p. 99).

Foi feita uma entrevista com dois representantes da Belgo Bekaert para entendermos como e por que esse Marketplace ajuda a empresa a criar e capturar valor. Realizei essa coleta de dados através de uma entrevista com o responsável por Business Executive, o qual está na Belgo Bekaert há quase 10 anos e com o responsável pela implementação e progressão do Marketplace da Belgo.

Atributo	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Cargo	Business Executive	Gerente de Implementação de Marketplace
Tempo na empresa	10 anos	5 anos
Área de atuação	Estratégia e gestão de negócios e projetos	Desenvolvimento e gestão de plataformas digitais (Marketplace)
Foco na entrevista	Razões para adoção do marketplace	Detalhes da implementação e resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

4.1. Apresentação e Análise do Estudo de Caso

Bloco 1 – A empresa estudada.

A Belgo Bekaert, atualmente conhecida como Belgo Arames, é uma líder na produção de arames e soluções inovadoras, fundada em 1997 como resultado de uma parceria estratégica entre a ArcelorMittal, maior produtora de aço do mundo, e a Bekaert, maior fabricante global de arames. A empresa está sediada no Brasil e possui 9 unidades fabris distribuídas em estados como Minas Gerais, São Paulo e Bahia.

Seu portfólio abrange setores diversos, como agronegócio, construção civil, automotivo, cercamentos, petróleo e telecomunicações. A Belgo Bekaert se destaca pela inovação e sustentabilidade, com investimentos contínuos em tecnologias modernas, como a produção de steel cord e bead wire para pneus, essenciais para a indústria automotiva. Além disso, a empresa promove a inovação aberta e colabora com startups para desenvolver soluções disruptivas.

Com cerca de 3.400 colaboradores, a Belgo Bekaert é guiada por pilares estratégicos como sustentabilidade, inovação e inclusão. Além disso, mantém um forte compromisso com a responsabilidade social e o meio ambiente, tendo implementado iniciativas como a modernização de suas unidades e ações comunitárias.

A Belgo Bekaert utiliza seu marketplace como uma estratégia inovadora para aumentar a capilaridade e a eficiência na comercialização de seus produtos. Lançada em 2021, a plataforma é um canal direto de vendas online, permitindo à empresa atender tanto consumidores finais quanto distribuidores de forma mais ágil e moderna. Por meio dessa solução, a empresa oferece produtos como arames para cercamentos urbanos, construção civil e solda, complementando sua atuação tradicional com novas possibilidades de alcance.

A plataforma facilita o acesso de pequenos e médios empreendedores, especialmente em cidades menores, ampliando a presença da marca em regiões onde a logística tradicional poderia representar um desafio maior. Essa abordagem reforça o compromisso da Belgo

Bekaert com a inovação e a adaptação às novas dinâmicas do mercado, solidificando sua posição de liderança no setor.

Bloco 2 – Razões para Adoção do Marketplace

Após realizar a entrevista com dois integrantes da empresa Belgo Bekaert, descobrimos que a maior razão para adoção do marketplace foi a necessidade da presença digital no período da pandemia do COVID, a qual obrigou os consumidores a mudarem seu comportamento de compra, uma vez que o método de compra presencial foi prejudicado. Portanto, a pandemia acelerou ainda mais esse projeto dentro da empresa, segundo o entrevistado 1.

A decisão da Belgo de implementar um modelo de marketplace foi influenciada pelo sucesso de outras grandes empresas que adotaram essa estratégia, conforme falado pelo entrevistado 2. Ao observar a crescente relevância e os resultados positivos de marketplaces, a empresa percebeu a oportunidade de modernizar seu modelo de negócios e capturar maior valor no mercado. Essa movimentação não apenas reflete a adaptação às novas demandas tecnológicas, mas também a necessidade de acompanhar tendências que têm se mostrado lucrativas e eficazes para a concorrência. Inspirada por exemplos de empresas que alcançaram maior eficiência operacional, ampliação de mercado e redução de custos por meio de marketplaces, a Belgo optou por explorar esse formato como uma forma de se posicionar competitivamente e garantir um papel de destaque no setor.

Outro motivo da criação do marketplace, segundo o entrevistado 1, foi trabalhar ainda mais a marca Belgo Bekaert. Após esse fortalecimento da necessidade da presença digital na pandemia, a Belgo focou ainda mais seus investimentos para “branding” e marketing digital, a qual realizou trocas de seus elementos visuais e logo. O marketplace colaborou positivamente para esse fato, uma vez que aumentou o fluxo de pessoas que visitavam o site.

A escolha do marketplace e não somente um e-commerce foi para mostrar aos seus parceiros comerciais que essa nova estratégia também era para beneficiá-los, como informado pelo entrevistado 2. Isto ocorreu, pois a Belgo Bekaert deu para o seu cliente mais uma ferramenta para poder vender seus produtos. Com essa implementação, seus clientes teriam acesso a um novo canal de venda com custos operacionais menores, maior capilaridade e maior

engajamento. Dessa forma, a ideia principal foi criar o marketplace para estimular seus parceiros comerciais a venderem mais em sua plataforma e, conseqüentemente, comprar mais da Belgo Bekaert. A Belgo utilizou o marketplace também para estar mais conectado com o consumidor final, pois a Belgo até então era mais conhecida no mercado B2B e nas grandes indústrias.

Bloco 3 – Fatores Propulsores para utilização do Marketplace

A transição da Belgo para o modelo de marketplace foi impulsionada pela necessidade de aumentar o engajamento digital e acompanhar a mudança nos hábitos de compra, que têm migrado do presencial para o digital. Segundo o entrevistado 2, essa adaptação reflete a percepção de que os consumidores, tanto empresas quanto usuários finais, estão cada vez mais buscando soluções online para realizar suas transações. Ao investir no marketplace, a Belgo não apenas se alinhou a essa tendência, mas também fortaleceu sua presença digital, ampliando sua capacidade de se conectar com clientes de maneira mais prática e eficiente.

Outro fator propulsor mencionado pelo entrevistado 2 foi o desejo de adotar uma estratégia omnicanal, integrando diferentes canais de comunicação e vendas para oferecer uma experiência consistente ao cliente. Esse movimento contribuiu para o aumento do reconhecimento da marca Belgo e de seus produtos, pois, como destacou o entrevistado, o marketplace serviu como uma vitrine digital acessível para consumidores de diversas regiões. A combinação de omnicanalidade com o marketplace consolidou a Belgo como uma referência no mercado, ampliando sua visibilidade e fortalecendo sua reputação.

A criação do marketplace também abriu novos mercados para a Belgo, conectando a empresa diretamente ao consumidor final, um público até então inexplorado. O entrevistado 2 ressaltou que essa iniciativa possibilitou uma forma mais barata e eficiente de lançar produtos, eliminando parte dos custos operacionais associados aos canais tradicionais de distribuição. Isso proporcionou à Belgo maior flexibilidade para testar novos produtos e estratégias, ampliando sua capacidade de inovação e adaptação ao mercado.

De acordo com o entrevistado 2, por ser uma plataforma 100% digital, o marketplace facilitou a coleta de dados sobre o comportamento e as preferências dos consumidores. Esses

dados, processados e analisados, tornaram-se uma ferramenta valiosa para embasar a tomada de decisões estratégicas. Além disso, o ambiente digital proporcionou um laboratório ideal para testar campanhas de marketing, permitindo ajustes rápidos e baseados em resultados concretos.

A implementação do marketplace também possibilitou maior integração entre as equipes de marketing e vendas da Belgo. Como o entrevistado 1 explicou, essa sinergia resultou em estratégias mais alinhadas, com ações que refletem as demandas do mercado de forma mais eficaz. Essa integração contribuiu não apenas para o fortalecimento interno da organização, mas também para o desenvolvimento de campanhas e iniciativas mais direcionadas e assertivas.

O marketplace abriu espaço para a criação de novas possibilidades de inovação, tanto no desenvolvimento de produtos quanto na forma de atender o cliente. O entrevistado 2 destacou que essa plataforma permitiu uma análise mais detalhada das necessidades e preferências do público, possibilitando à Belgo oferecer soluções personalizadas e melhorar a experiência de atendimento. Com isso, a empresa consolidou seu posicionamento como uma marca atenta e adaptável às demandas de seus consumidores.

Por fim, a criação do marketplace gerou novas oportunidades de negócios, especialmente por meio de parcerias com empresas que também atuam no ambiente digital. Além disso, a digitalização de parte da receita garantiu à Belgo mais uma fonte de geração de valor, ampliando sua resiliência financeira e diversificando suas operações. O entrevistado 2 afirmou que esse movimento estratégico fortaleceu ainda mais a posição da Belgo como uma empresa moderna e inovadora.

Bloco 4 – Fatores Restritivos para utilização do Marketplace

O entrevistado 2 destacou que um dos principais fatores restritivos para a utilização do marketplace pela Belgo foi o alto investimento necessário em tráfego pago para atrair visitantes para a plataforma. Esse custo, muitas vezes elevado, exige um planejamento estratégico para que o retorno sobre o investimento seja justificável, especialmente em um mercado competitivo. A dificuldade em criar tráfego orgânico no site também foi apontada como um desafio, uma vez que a construção de uma audiência qualificada demanda tempo e recursos consideráveis.

Outro ponto mencionado foi a necessidade de convencer os sellers (vendedores) de que o marketplace realmente contribuiria para o aumento de suas vendas. O entrevistado 2 enfatizou que, inicialmente, muitos parceiros estavam céticos quanto à efetividade do modelo, o que gerou um desafio adicional na implementação da plataforma. Além disso, foi mencionado pelo entrevistado 1, o conflito de canais com seus parceiros comerciais tradicionais, que já estavam acostumados com o modelo de vendas convencional. A transição para o marketplace, nesse sentido, criou tensões e exigiu ajustes na forma de relacionamento com os fornecedores.

O entrevistado 2 também apontou que o mercado tradicional, especialmente no setor do agronegócio e da indústria, ainda não se tornou completamente digital, o que representa uma barreira para a adoção generalizada do modelo de marketplace. Muitos clientes desse segmento ainda estão habituados a práticas de compra mais tradicionais e têm resistência à digitalização, o que dificulta a expansão do marketplace nesse setor específico.

Além disso, produtos muito técnicos e com alto valor agregado exigem um processo de venda mais humano e personalizado, algo que é difícil de ser replicado em um ambiente totalmente digital. O entrevistado 1 explicou que, para esses produtos, o cliente geralmente precisa de uma demonstração ou de um atendimento mais detalhado antes de realizar a compra, o que entra em conflito com o modelo de vendas automatizado dos marketplaces.

A logística de entrega também foi citada como um desafio significativo. O entrevistado 2 mencionou que, no caso de produtos pesados ou de grande valor, a logística pode ser complexa, exigindo soluções específicas para garantir que a entrega seja realizada de forma eficiente e segura. A dificuldade em inserir todas as linhas de produto no marketplace foi outra limitação destacada, uma vez que não é simples incluir todo o portfólio da empresa em uma plataforma digital, principalmente quando se lida com uma grande diversidade de itens.

A mudança no modelo de vendas também representou uma adaptação necessária para a Belgo, pois, enquanto antes a empresa vendia grandes volumes de produtos, agora o marketplace permite que as vendas ocorram em quantidades menores, o que exigiu ajustes na estratégia de distribuição e no relacionamento com os clientes. O entrevistado 2 explicou que essa mudança traz desafios na gestão do estoque e nas expectativas de receita.

A velocidade das mudanças no ambiente digital também foi mencionada como uma dificuldade. O entrevistado 2 ressaltou que o mercado digital está em constante evolução, e é necessário acompanhar rapidamente as novas tendências e adaptar a estratégia de vendas e marketing. Por fim, o conflito interno com os vendedores foi apontado como um desafio adicional, pois alguns membros da equipe ainda estavam ajustando sua abordagem de vendas para se alinhar com o novo modelo de marketplace, o que gerou tensões internas durante o processo de implementação.

Bloco 5 – Principais Resultados da utilização do Marketplace

De acordo com o entrevistado 2, a utilização do marketplace resultou em um aumento significativo no engajamento digital da Belgo. O modelo digital permitiu à empresa fortalecer sua presença online, alinhando-se às mudanças nos hábitos de compra, que migraram do presencial para o digital. Esse movimento foi crucial, pois possibilitou que a Belgo se conectasse com um público mais amplo, respondendo às tendências de consumo cada vez mais digitais.

O entrevistado 2 também destacou a implementação de uma estratégia omnicanal, que integrou diferentes canais de comunicação e venda para proporcionar uma experiência mais fluida ao cliente. Como resultado, houve um aumento substancial no reconhecimento da marca Belgo e de seus produtos, ampliando sua visibilidade no mercado e fortalecendo sua posição no setor. Essa estratégia não apenas facilitou o acesso aos clientes, mas também trouxe a oportunidade de explorar novos mercados, conectando a empresa diretamente ao consumidor final, algo que antes não fazia parte de seu modelo de negócios.

A integração entre as equipes de marketing e vendas foi outro resultado positivo do marketplace, conforme apontado pelo entrevistado 1. O modelo digital exigiu uma colaboração mais estreita entre essas áreas, o que resultou em uma abordagem mais coesa e eficiente nas campanhas e ações promocionais. Além disso, o marketplace gerou novas possibilidades de inovação, tanto no desenvolvimento de produtos quanto na forma de atender e interagir com os clientes. Isso permitiu à Belgo melhorar a experiência do cliente, oferecendo um atendimento mais personalizado, baseado em dados que revelaram melhor o que o cliente deseja e precisa.

Outra vantagem mencionada foi a geração de novas oportunidades de negócios, especialmente com a formação de parcerias com novas empresas que também operam no ambiente digital. O entrevistado 2 ressaltou que a digitalização abriu uma nova fonte de receita

para a Belgo, uma vez que o modelo de marketplace ampliou as formas de gerar valor e atingir diferentes públicos. Além disso, o setor agroindustrial, historicamente pouco digitalizado, oferece um campo fértil para a Belgo se destacar, pois poucos concorrentes possuem presença digital significativa, o que posiciona a empresa como pioneira nesse método de venda.

O entrevistado 2 também destacou que a maior coleta de dados proporcionada pelo marketplace facilitou a análise e a tomada de decisões estratégicas. A capacidade de monitorar o comportamento do consumidor e de ajustar rapidamente as ações foi vista como um dos principais benefícios da plataforma. Outra vantagem apontada foi a velocidade e o custo mais baixo para implementar e lançar novos produtos e campanhas promocionais. Com o marketplace, a Belgo conseguiu testar e ajustar rapidamente suas ofertas, o que não seria possível com os métodos tradicionais de vendas.

Por fim, o entrevistado 2 mencionou que o marketplace funcionou como uma verdadeira vitrine digital, ampliando a visibilidade dos produtos e proporcionando uma experiência de compra mais eficiente e acessível. Esse novo formato também permitiu a digitalização dos processos internos da empresa, integrando as operações de maneira mais ágil e eficaz, o que trouxe melhorias significativas na gestão e nas operações da Belgo.

O entrevistado 2 afirmou que a implementação do marketplace superou as expectativas iniciais do projeto, alcançando resultados muito mais rápidos e significativos do que o esperado. A meta de faturamento, que estava prevista para ser alcançada em cinco anos, foi atingida em apenas dois anos, um feito considerado excepcional pela equipe da Belgo. Esse desempenho indicou não apenas o sucesso da estratégia digital, mas também a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado, aproveitando as vantagens competitivas proporcionadas pela plataforma de marketplace. O resultado foi um aumento considerável nas vendas, com a empresa conseguindo acelerar seu crescimento de maneira mais eficaz do que o planejado originalmente.

4.2. Resultados e Discussões

Os resultados observados por meio do estudo de caso da Belgo Bekaert e das entrevistas realizadas com os representantes da empresa evidenciam os benefícios significativos da

implementação do marketplace em sua estratégia de negócios. Durante o processo de coleta de dados, foram identificadas as principais razões para a adoção do marketplace, os fatores propulsores e restritivos, e os resultados alcançados, que refletem tanto oportunidades quanto desafios enfrentados pela empresa.

As entrevistas revelaram que a necessidade de digitalização foi impulsionada pela pandemia de COVID-19, que alterou os hábitos de consumo e destacou a importância de canais digitais para alcançar clientes. O marketplace se consolidou como uma plataforma estratégica para conectar a Belgo a novos públicos, especialmente consumidores finais e pequenas empresas, além de facilitar a interação com parceiros comerciais. O projeto também foi essencial para fortalecer o posicionamento da marca e melhorar a capilaridade de mercado, oferecendo uma alternativa moderna e eficiente aos canais tradicionais de venda.

Entre os resultados práticos destacados estão o aumento significativo no engajamento digital, o fortalecimento da integração omnicanal e a superação das metas de faturamento em um período mais curto que o inicialmente previsto. O marketplace permitiu a coleta de dados valiosos sobre o comportamento dos consumidores, possibilitando uma análise mais precisa para ajustar estratégias de marketing e inovar na oferta de produtos. Além disso, a plataforma ajudou a reduzir custos operacionais e a diversificar as fontes de receita da empresa.

No entanto, o estudo também identificou desafios importantes, como a resistência inicial de parceiros comerciais, a complexidade logística de produtos técnicos e os altos custos de tráfego pago para atrair visitantes. Para mitigar esses desafios, a Belgo investiu em estratégias de comunicação claras, campanhas de branding e soluções logísticas especializadas. A integração entre equipes de marketing e vendas também se mostrou fundamental para garantir o alinhamento estratégico e operacional.

A partir da revisão teórica sobre marketplaces e estratégias de criação de valor, fica evidente como essas práticas foram integradas ao modelo de negócios da Belgo. Marketplaces são plataformas que promovem a interação entre múltiplos vendedores e compradores, facilitando transações e gerando valor por meio da personalização, conveniência e coleta de dados. Estratégias como a integração omnicanal e a inovação tecnológica ampliaram a proposta

de valor da Belgo e sua competência essencial, permitindo maior eficiência e competitividade no mercado industrial.

A análise das estratégias de nível de negócios utilizadas pela Belgo Bekaert no contexto do marketplace revela uma combinação eficaz de abordagem de diferenciação e enfoque, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa no mercado industrial. O modelo de marketplace permitiu à Belgo explorar novas oportunidades de mercado e fortalecer sua proposta de valor de forma inovadora.

Uma das estratégias mais evidentes é a estratégia de diferenciação, que se baseia na criação de valor único para os clientes por meio de produtos e serviços especializados. A Belgo utilizou o marketplace para oferecer uma experiência de compra personalizada e inovadora, destacando-se por integrar funcionalidades digitais, como a coleta de dados sobre o comportamento do consumidor e a personalização das ofertas. Essa abordagem permitiu à empresa entregar soluções alinhadas às demandas específicas de diferentes públicos, incluindo consumidores finais e pequenos negócios, que tradicionalmente não eram atendidos por seu modelo convencional B2B.

Além disso, a empresa reforçou seu posicionamento como líder em inovação ao alavancar o marketplace para ampliar sua presença digital e oferecer acesso simplificado a produtos técnicos e de alto valor agregado. O foco na diferenciação não só ajudou a Belgo a conquistar novos mercados, mas também a fortalecer sua reputação como uma marca moderna e conectada às necessidades do mercado.

Outra estratégia de nível de negócios adotada pela Belgo foi a estratégia de enfoque, voltada para nichos específicos do mercado. O marketplace permitiu à empresa direcionar esforços para atender segmentos estratégicos, como pequenas e médias empresas localizadas em regiões com limitações logísticas, ampliando sua capilaridade de forma eficiente. Ao criar um canal digital acessível e flexível, a Belgo conseguiu explorar nichos com alto potencial de crescimento, mantendo a competitividade em um ambiente de negócios desafiador.

Em síntese, a análise dos resultados confirma que a implementação do marketplace foi essencial para modernizar as operações da Belgo Bekaert e expandir sua atuação no setor

industrial. A combinação de práticas teóricas e aplicadas reforça a importância dos marketplaces como ferramentas de inovação, eficiência e criação de valor sustentável em um mercado cada vez mais digitalizado.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Este estudo teve como objetivo responder à questão de pesquisa: “Como e por que uma empresa do setor industrial utiliza o marketplace para melhorar a estratégia de criação de valor?” A partir da análise da Belgo Bekaert, foi possível compreender como a adoção de um marketplace se conecta às necessidades de modernização e inovação em um mercado industrial cada vez mais digitalizado. A pesquisa mostrou que a empresa utilizou a plataforma digital como resposta às mudanças nos hábitos de consumo, intensificadas pela pandemia de COVID-19, além de uma estratégia para ampliar sua competitividade e capilaridade no mercado.

A implementação do marketplace pela Belgo foi motivada tanto por fatores externos quanto internos. Externamente, a pandemia obrigou consumidores e empresas a adotarem soluções digitais para dar continuidade às operações. Internamente, a necessidade de fortalecer o posicionamento da marca e explorar novas formas de interação com o consumidor final foram fatores determinantes. A empresa identificou no marketplace não apenas um canal de vendas, mas também uma ferramenta para coleta de dados, inovação e expansão de mercado, conforme relatado pelo entrevistado.

Os objetivos deste trabalho foram amplamente alcançados, visto que, pode-se aprofundar no entendimento sobre o Marketplace e Estratégia de Criação de Valor de uma empresa do ramo de produtos industriais. A análise demonstrou que a Belgo usou o marketplace para aumentar sua capilaridade e acessar mercados antes inexplorados, como consumidores finais e pequenas empresas. Além disso, o modelo possibilitou a redução de custos operacionais, tanto para a empresa quanto para seus parceiros comerciais, ao criar um canal de vendas eficiente e moderno. A integração com os canais tradicionais também foi fundamental para garantir a transição e minimizar conflitos com parceiros de longa data.

No aspecto teórico, o estudo reafirma a importância das plataformas digitais como ferramentas de criação e captura de valor no mercado industrial. O uso do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) como base conceitual revelou como os nove

blocos do modelo podem ser adaptados a um ambiente digital. Particularmente, a Proposta de Valor da Belgo foi ampliada por meio do marketplace, oferecendo maior conveniência e eficiência a seus clientes e parceiros.

Praticamente, os resultados indicam que a adoção de um marketplace permite maior flexibilidade para adaptação às demandas de mercado. Para gestores e empresas, isso representa uma oportunidade de ampliar a competitividade e aumentar a resiliência em um cenário de rápidas transformações tecnológicas. A coleta de dados em plataformas digitais, como enfatizado pelo entrevistado, possibilita tomadas de decisão mais ágeis e embasadas, além de permitir o ajuste rápido de estratégias.

Apesar dos benefícios, o estudo também apontou desafios significativos. A alta dependência de tráfego pago para atrair visitantes e o ceticismo inicial dos parceiros comerciais sobre a eficácia do modelo exigiram esforços substanciais de gestão e comunicação. Outro obstáculo foi a resistência à digitalização em setores tradicionais, como o agronegócio, onde muitos consumidores ainda preferem interações presenciais. Esses desafios destacam a importância de uma abordagem integrada e planejada na implementação de marketplaces.

A análise dos resultados mostrou que o marketplace gerou impacto significativo no desempenho da Belgo. A empresa superou metas de faturamento antes do prazo previsto, além de ampliar sua base de clientes e fortalecer sua marca. O entrevistado destacou que a integração entre as equipes de marketing e vendas, facilitada pelo ambiente digital, foi essencial para o sucesso do projeto. A plataforma também funcionou como um laboratório para testar novos produtos e estratégias, reduzindo os riscos associados à inovação.

Além disso, o marketplace permitiu que a Belgo atuasse de maneira mais sustentável, otimizando processos logísticos e ampliando sua presença em mercados regionais. A digitalização trouxe maior eficiência nas operações e proporcionou à empresa maior controle sobre suas estratégias. Isso posicionou a Belgo como uma referência em inovação no setor industrial, atraindo novos parceiros e clientes interessados no modelo.

Estudos futuros poderiam explorar o impacto financeiro detalhado do uso de marketplaces no setor industrial, analisando o ROI (Retorno sobre Investimento) em diferentes

cenários. Comparações entre empresas de diferentes portes e setores também poderiam revelar padrões de sucesso e melhores práticas na implementação de plataformas digitais. Além disso, a adaptação do modelo para pequenas e médias empresas é um campo promissor para pesquisa, dada a crescente digitalização do mercado.

Esta pesquisa buscou contribuir para a compreensão do papel estratégico dos marketplaces no setor industrial, oferecendo insights relevantes tanto para gestores quanto para acadêmicos. Ao integrar teoria e prática, o estudo destaca a importância da inovação digital e das estratégias de criação de valor para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Conan C., et al. **Marketplace and Technology Standards for B2B E-Commerce: Progress, Challenges, and the State of the Art.** *Information & Management*, v. 42, n. 6, set. 2005, p. 865-875.

ALMEIDA, V. A. F.; BATISTA, M. A. G.; SILVA, P. E. O.; SOUZA, R. C. O. **O surgimento do e-commerce no Brasil: uma perspectiva histórica.** *Revista Brasileira de Comércio Eletrônico*, v. 10, n. 2, p. 123-145, 2021.

ANDRADE, Gabriel Audryc Oliveira. **Gestão Estratégica Em Um Novo E-Commerce.** 2023

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. **Innovation and Business Model: A Case Study about Integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, p. 616-637, 2014.

CHONG, W. K.; SHAFAGHI, M.; WOOLLASTON, C.; LUI, V. **B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce.** Bolton Business School, The University of Bolton, Bolton, UK. (Ano não especificado).

CRUZ, Wander Luis de Melo. **Crescimento do E-Commerce No Brasil: Desenvolvimento, Serviços Logísticos E O Impulso Da Pandemia de Covid-19.** *GeoTextos*, v. 17, n. 1, 10 jul. 2021.

CRUZ, W. *GeoTextos*, vol. 17, n. 1, julho 2021, p. 67-88.

FRANCO, Renata de Souza; SILVA, Janaina de Oliveira; DOTI, Marcelo. **Tornando a experiência de compra mais efetiva: uma análise sobre a estratégia de Marketplace.** In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO, 2018, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: CLAV, 2018.

LORO, C.; MANGIARACINA, R. **Impact of e-marketplace.** *Industrial Management & Data Systems*, v. 122, n. 1, p. 37-54, 2022. DOI: 10.1108/IMDS-11-2020-0651.

MOURTZIS, D.; ANGELOPOULOS, J.; PANOPOULOS, N. **Digital B2B platforms and marketplaces for purchasing industrial product service systems.** *Procedia CIRP*, v. 97, p. 331-336, 2020.

NIELSEN, C.; LUND, M. **Business Model: Networking, Innovating and Globalizing.** Ventus Publishing Aps, 2012.

- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- SANTOS, Alex Carneiro Dos. **Análise financeira de modelos de negócios Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C) no comércio eletrônico do Brasil**. 2019. 55 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, João Pessoa, 2019.
- SANTOS, et al. *GeoTextos*, vol. 17, n. 1, julho 2021, p. 67-88.
- SILVA, José da. **Marketplace: uma revisão bibliográfica**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2023.
- SOUZA, Laís Fitaroni França de. **Melhoria de Processos: Um Estudo de Caso Em Uma Empresa E-Marketplace**. 2018
- TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, Oxford, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. **Predicting consumer demand in multichannel retailing**. Journal of Retailing, v. 90, n. 2, p. 210-222, 2014.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. **Competing in the age of omnichannel retailing**. MIT Sloan Management Review, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. **Understanding customer experience throughout the customer journey**. Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- RIGBY, D. **The future of shopping**. Harvard Business Review, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. **From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing**. Journal of Retailing, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.
- MINTZBERG, H. **The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management**. Strategic Management Journal, v. 11, n. 3, 1990, p. 171-195.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press, 1980.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, Edição Especial, 2001

APÊNDICE 1 - Roteiro da Entrevista

Perguntas de Contexto

1. **Histórico da Empresa**
 - Pode nos contar um pouco sobre a história da empresa?
 - Quais são os principais produtos ou serviços oferecidos pela empresa?
2. **Implementação do Marketplace**

- Quando e por que a empresa decidiu implementar um Marketplace?
- Qual foi o processo de implementação do Marketplace?

Perguntas sobre Criação de Valor

3. Impacto no Negócio

- Como o Marketplace impactou a estratégia de negócios da empresa?
- Quais mudanças principais foram observadas após a implementação do Marketplace?

4. Benefícios do Marketplace

- Quais benefícios específicos o Marketplace trouxe para a empresa?
- Pode dar exemplos de como o Marketplace ajudou a melhorar as operações ou a eficiência?

5. Inovação e Desenvolvimento

- O Marketplace incentivou a inovação dentro da empresa? Como?
- Que novas oportunidades de desenvolvimento surgiram a partir da adoção do Marketplace?

Perguntas sobre Captura de Valor

6. Modelos de Receita

- Como o Marketplace contribui para a geração de receita da empresa?
- Existem novos modelos de receita que foram possíveis graças ao Marketplace?

7. Vantagem Competitiva

- De que forma o Marketplace ajudou a empresa a se diferenciar da concorrência?
- Pode fornecer exemplos de como o Marketplace melhorou a posição competitiva da empresa?

8. Feedback dos Clientes

- Qual tem sido o feedback dos clientes em relação ao Marketplace?
- Como a empresa utiliza esse feedback para capturar mais valor?

Perguntas sobre Desafios e Melhorias

9. Desafios Enfrentados

- Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação e operação do Marketplace?

- Como a empresa superou esses desafios?

10. Áreas de Melhoria

- Existem áreas do Marketplace que você acredita que ainda precisam de melhorias?
- Quais são os planos futuros para melhorar ou expandir o Marketplace?

Considerações Finais

11. Reflexões Gerais

- Em sua opinião, qual é o maior benefício que o Marketplace trouxe para a empresa?
- Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre a experiência da empresa com o Marketplace?