

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MARKETPLACES DIGITAIS:**

**Estudo comparativo de fatores críticos na gestão de  
plataformas online de comércio bilateral**

**Gustavo Carvalho Bresler**

**#USP 6457571**

**Orientadores:**

**Prof. Dr. James Terence Coulter Wright (FEA / USP)**

**Prof. Leandro Fraga Guimarães (FIA / Profuturo)**

**2013**

*À minha mãe,  
exemplo de vida,  
empreendedorismo  
e coragem.*

## RESUMO

Dentre os maiores negócios formados no meio digital, destacam-se os *marketplaces* online, representados por gigantes como Amazon, eBay e MercadoLivre. Entretanto, entre as infinitas empresas que se aventuraram neste segmento desde a popularização da internet, apenas uma ínfima parcela segue relevante no mercado. Deveras, as restantes englobam algumas das maiores corporações hodiernas, altamente lucrativas e articuladas, incentivando a entrada de novos competidores e projetando-se como exemplo para estes empreendedores. Este trabalho busca analisar comparativamente estas empresas e identificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso no segmento, assim como suas principais dificuldades. Serão traçados paralelos entre mercados estrangeiros e o nacional, absorvendo particularidades próprias do ambiente local e as devidas adaptações que possam acarretar. Ao final deste experimento, espera-se fragmentar esta quimera, trazendo à realidade pontos práticos e objetivos para o empreendedor brasileiro, podendo então oferecer a este uma base consultiva sólida para auxiliá-lo em sua trajetória homérica.

**Palavras-chave:** marketplace, marketplace online, plataformas bilaterais, e-commerce, negócios digitais, startups, empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

*Among the greatest digital business, online marketplaces are certainly a highlight, well represented by giants like Amazon, eBay and MercadoLibre. However, amidst the endless companies that have ventured into this segment since the popularization of the Internet, only a relentless few remain relevant in the market. Indeed, the remaining include some of the largest corporations nowadays, highly profitable and articulated, still encouraging the entry of new competitors and projecting themselves as an example for these entrepreneurs. This paper aims to compare these companies and identify the main factors that contributed to considerable success in the segment, as well as their main difficulties. Parallels will be drawn between domestic and foreign markets, recognizing special features of the local environment and the necessary adaptations they might entail. At the end of this experiment, it is expected that, by breaking down this chimera, the final result will build practical and objective considerations for the Brazilian entrepreneur, in hopes to offer him a solid consultative basis to assist him in his Homeric journey.*

**Keywords:** *marketplace, online marketplace, two-sided platforms, e-commerce, digital business, startups, entrepreneurship.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	7
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	7
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO	7
1.4. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	8
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>9</b>
2.1. MARKETPLACES ONLINE 101	9
2.2. MODELOS DE NEGÓCIO	10
2.3. QUAL A RAZÃO DO INTERESSE?	13
2.4. QUEM VEM SE DESTACANDO NO JOGO?	14
2.5. O CÓDIGO DOS CATALISADORES: DINÂMICAS POR TRÁS DE PLATAFORMAS DE MERCADO	15
2.6. CADA MERCADO É CRIADO DE FORMA DISTINTA	16
2.7. OS 10 MANDAMENTOS DE BILL GURLEY	17
2.8. APLICAÇÃO	21
<b>3. AS DIFICULDADES DE UM MARKETPLACE</b>	<b>23</b>
3.1. O DILEMA DO OVO E DA GALINHA	23
3.2. A EXPANSÃO POR CLUSTERS, APLICADA AO ESTUDO DE CASO DO FACEBOOK	24
3.3. ESCALABILIDADE E CRESCIMENTO	27
3.4. AUMENTANDO O UGC (CONTEÚDO GERADO PELO USUÁRIO)	29
<b>4. ANÁLISE DE NOVOS NEGÓCIOS</b>	<b>32</b>
4.1. ABORDAGEM VERTICAL VS. HORIZONTAL	32
4.2. PLATAFORMAS DISRUPTIVAS (SOLOMO)	35
4.3. DO GLOBAL AO LOCAL	38
4.4. CONTROLES REMOTOS PARA A VIDA REAL	41
<b>5. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>43</b>
5.1. ESCOLHA DO MÉTODO	43
5.2. PERFIL DA AMOSTRA	43
5.3. TÉCNICAS ANALÍTICAS	43
5.4. IMPLEMENTAÇÃO	43
<b>6. ENTREVISTAS</b>	<b>45</b>
6.1. ENJOEI	45
6.2. ELO7	50
6.3. GETNINJAS	55
<b>7. RESULTADOS &amp; DESCOBERTAS</b>	<b>59</b>
7.1. ANÁLISE COMPARATIVA DIRETA	59
7.2. APLICAÇÃO DO QUADRO DE GURLEY	61
7.3. ADEQUAÇÃO SOLOMO SEGUNDO OS ASPECTOS DE CHADDHA	71

<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
<b>8.1. LIMITAÇÕES</b>	<b>74</b>
<b>8.2. CONCLUSÃO</b>	<b>74</b>
<b>9. REFERÊNCIAS</b>	<b>76</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Apresentação do tema**

Este estudo irá tratar sobre os aspectos que compõe um *marketplace* digital. Serão dissecadas suas funcionalidades, as características singulares de certos nichos e os fatores de relevância que devem ser considerados na execução e gestão de um negócio baseado neste tipo de plataforma. O trabalho ressaltará também quais são as principais dificuldades e desafios encontrados por empreendedores do setor, como eles conseguiram traspassá-las e quais recomendações podem passar para aqueles que vêm após eles. Não obstante, os estudos de caso, entrevistas e pesquisas aqui apresentados darão lugar a uma análise contextualizada na busca por sintetizar as melhores práticas na gestão de *marketplaces*, observando as circunstâncias e pontos indispensáveis para bom funcionamento destes serviços.

## **1.2. Formulação do problema de estudo**

De acordo com as particularidades apresentadas, bem como uma análise primária de casos, podemos compreender o papel singular dos *marketplaces* no âmbito digital bem como seu impacto significativo no comércio e na sociedade. No entanto, esta macro visualização do composto virtual também nos revela uma grande efemeridade no tempo de vida de plataformas que não obtiveram o devido destaque. Com estas indicações, propôs-se então desenvolver uma análise casuística para observar quais aspectos diferiam majoritariamente aquelas empresas que tiveram sucesso substancial das outras que acabaram se perdendo entre os anais da internet.

## **1.3. Objetivos do estudo**

O estudo buscará revelar estes pontos que amparam o sucesso de grandes *marketplaces* e propor diretrizes para que o empreendedor deste ramo tenha maiores oportunidades de desenvolver seu negócio em um caminho contínuo e perene. Serão observadas as questões particulares do mercado brasileiro, para auxiliar o desenvolvimento de novos negócios no país.

#### **1.4. Justificativa do estudo**

O mercado nacional carece de fontes, pesquisas e análises que abordem o desenvolvimento de novos negócios digitais. Especificamente a aproximação à temática de plataformas bilaterais de comércio é praticamente inexistente. Este estudo busca sua utilidade no apoio ao empreendedor brasileiro, intentando fornecer-lhe as bases para a compreensão deste modelo de negócio e podendo mesmo estender-se à uma pluralidade de plataformas virtuais, como *marketplaces* puros, e-commerce, redes sociais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Marketplaces Online 101

Em uma ilustração para definir *marketplaces* digitais, partimos da existência de dois grupos de atores: compradores e vendedores. Quando os compradores compram diretamente dos vendedores com inventário próprio, tem-se o *e-commerce* – a transação não envolve qualquer outra parte. Um *marketplace* cria uma terceira parte que facilita a conexão entre agrupamentos de compradores e vendedores. Em um *marketplace* puro esta terceira parte irá utilizar-se dessa conexão para prover algum tipo de organização e conforto para a realização da transação. O eBay funciona desta maneira. As classificações de vendedores do eBay dão conforto na transação e suas políticas de comércio dão suporte às partes quando as coisas não funcionam como deveriam. O eBay passa a atuar como uma plataforma que permite a realização do comércio, ele é um *broker*. Em alguns mercados o "*broker*" também é um vendedor. Nessa instância, a Amazon não só é um formador de mercado, mas também é um participante deste, entre os vendedores que ali estão. Não obstante, a Amazon ajuda a gerir o mercado - que exerce controle sobre a plataforma. O Yelp é um terceiro tipo de mercado - é controlado pela curadoria e recomendação dos próprios usuários. Além destes exemplos, vale elencar também *marketplaces* B2B como o Alibaba e o Made-in-China.

Assim como pôde ser observado em outros negócios virtuais, este sucesso disruptivo dos *marketplaces* está diretamente associado à escolha do consumidor, na conveniência e na economia de transformação. Este princípio é bem exemplificado pelas decisões de dois pioneiros do comércio virtual: Amazon, fundada em 1994, e Rakuten, de 1997. O sucesso na venda facilitada de livros e eletrônicos foi tamanho que as empresas perceberam que poderiam expandir ainda mais oportunidade de negócio. BELLAÏCHE, CHASSAING e KAPADIA (2012), *senior partners* do Boston Consulting Group (BCG), ressaltam que “ao permitir que milhares de fornecedores vendessem seus produtos através de uma plataforma de marketing e pagamento comum, poderiam criar valor significativo para todas as partes envolvidas – sejam consumidores, vendedores ou o próprio *marketplace*”. E se a mudança no padrão de consumo está nas mãos dos consumidores, os autores identificam que com o acesso ao *marketplace* “eles ganham acesso a produtos de nicho e de baixo volume, nem sempre disponíveis em outros lugares”, e também se beneficiam de preços transparentes e dinâmicos. Como os custos imobiliários e operacionais são mais baixos, por exemplo, há um ajuste para baixo nos preços. “A competição também colabora para o

barateamento: é comum que dezenas de vendedores compitam para vender o mesmo item, corrigindo seus preços em tempo real”, complementam.

*Marketplaces* são caminhos de duas pontas, eles também oferecem benefícios aos vendedores. “Estas empresas ganham acesso a novos mercados e novos clientes com um investimento mínimo em marketing. Eles ganham a oportunidade de vender diretamente ao consumidor, muitos pela primeira vez, eliminando um ou dois intermediários”, relata o estudo da BCG. Estas plataformas tampouco exigem grandes esforços das operações de TI e desenvolvimento de software, que acabam restringindo-se a orientar a descrições de produtos, imagens e vídeos, quando não estão implementando soluções complementares ao produto. Mas é o *marketplace* em si que oferece a plataforma de comércio. “Uma empresa com sede na Ásia, por exemplo, pode ter acesso a milhões de consumidores norte-americanos através da plataforma sem ter que contratar um único empregado nos Estados Unidos”, concluem os autores.

Em resumo, *marketplaces* online são “matchmakers”, são correspondentes, ou mesmo casamenteiros, se você preferir. São construtores de audiência; minimizadores de custo; com uma proposta de valor sustentável. De forma primária e objetiva, um *marketplace* nada mais é que uma feira mercante, em suas diferentes particularidades e modelos de gestão. “E por que não tratá-lo simplesmente por «feira», em substituição ao anglicismo explorado até então?” – pode indagar o leitor mais purista, e com razão. Opto aqui pela utilização do termo estrangeiro apenas por uma questão de identificação imediata do sentido, tomando em consideração a inexistência de uma tradução literal amplamente aceita que designe este segmento de mercado no âmbito digital com a mesma clareza. Tirando proveito da observação, peço a consideração do leitor para com os demais termos estrangeiros contidos neste documento, empregados sob a mesma justificativa, e também com expressões menos formais, que acabam sendo excluídas de ensaios acadêmicos, mas aqui mantidas pelo bem da ilustração e fácil compreensão.

## **2.2. Modelos de negócio**

*Marketplaces* também podem ter diferentes modelos de negócios e fontes de receita. As ilustrações que se seguem exemplificam alguns destes modelos, dentre uma infinidade de possibilidades.



**Comissão ou taxa de transação ou de comissão:**

O Airbnb apresenta um modelo que faz esse tipo de cobrança nas duas pontas. Há uma taxa de serviço para hóspedes que varia entre 6-12%, para cada vez que uma reserva é feita pela plataforma online. Essa taxa de serviço é incluída na transação. Quanto maior o total, menor o percentual para os hóspedes. O hospedeiro também é cobrado com uma taxa de 3%, para cobrir o custo de processamento de pagamentos.



**Taxa de anúncio e listagem:**

É o modelo empregado no MercadoLibre. Além das tarifas de venda, o anunciante pode melhorar o posicionamento do seu produto na listagem pagando taxas que variam entre 1-5%, conforme a posição, exposição em anúncios externos, tempo de exposição e até figuração na página principal. Veículos, imóveis e serviços recebem precificação diferenciada.



**Modelo freemium:**

Pode ser observado na plataforma de *streaming* de música Spotify. O serviço é inicialmente gratuito para os usuários, mas com publicidade visível na página e audível entre algumas canções. Aquele usuário que optar por uma versão sem publicidade deve fazer uma assinatura mensal do serviço no valor de US\$ 4,00. Também há uma versão premium, para acesso em dispositivos móveis e com possibilidade de *downloads*.



### Sessões de destaque (*featured*):

A App Store da Apple é a maior distribuidora de aplicativos até então, com mais de 1 milhão de ofertas diferentes e um total de 60 bilhões de *downloads* feitos até 2013. Em uma diversidade tão grande de *software*, pode ser difícil ser notado, porém aqueles aplicativos que manejam figurar nas áreas de destaque da loja recebem uma explosão de downloads, que seguem um fluxo orgânico contínuo mesmo depois de terminada a aparição. Para tal, os aplicativos devem seguir uma série de observâncias e estar em *compliance* com as últimas tecnologias fornecidas pela Apple – além de uma taxa inicial de downloads razoavelmente alta. Dessa maneira a empresa garante que a massa de aplicativos mais baixada pelos usuários tenha uniformidade e identidade, além de contribuir para a exploração de sua tecnologia pelos desenvolvedores.



### Anúncios visuais:

A forma mais comum de gerar receita em negócios digitais continua sendo a venda de banners e outros espaços na página web para publicidade. O *marketplace* chinês Taobao tem em sua página principal uma série de anúncios publicitários pagos que divulgam algumas das marcas ali mesmo vendidas.



### Geração de *leads*:

Um dos modelos que mais se expandem no mercado é o de *lead generation*, que nada mais é do que a geração de interesse em um potencial consumidor nos produtos ou serviços de uma

	<p>empresa. O <i>lead</i> pode ser um cadastro, uma venda ou uma simples visualização medida pelo click em um link. O principal exemplo nessa categoria é Google AdWords, que utiliza-se da sua plataforma de SEM (<i>Search Engine Marketing</i>) para direcionar anúncios específicos para cada busca de cada usuário. O modelo de cobrança poderá então ser feito por clicks ou visualizações daquele anúncio direcionado.</p>
--	---

### 2.3. Qual a razão do interesse?

Um dos principais benefícios da execução de um *marketplace* é a redução drástica dos custos administrativos (*overhead*). Como as transações são manejadas por vendedores independentes, perde-se a necessidade de manutenção de estoques e as preocupações com logística e *order fulfillment*. Para o *marketplace* de artesanatos Etsy, isso significa que eles nunca precisarão manter um armazém ou se preocupar com o transporte das mercadorias. Esta ausência do manuseio também traz suas desvantagens, por conta disso o *marketplace* tem menos controle sobre os detalhes transacionais. Se um comprador tem algum descontentamento ou insatisfação com um pedido, o *marketplace* tem uma participação limitada e poucos recursos para lidar com a situação, a não ser entrar em contato com as partes e tentar descobrir o que deu errado. Outra singularidade é a falta de controle sobre os preços dos produtos – de uma forma geral, a renda do *marketplace* é diretamente dependente dos preços estabelecidos por seus vendedores.

#### 2.3.1 Efeitos de rede

Talvez nenhuma outra frase faça o coração de um *venture capitalist* (VC) palpitar tanto. Eles são o santo graal dos negócios online. Em artigo publicado na mídia especializada Business Insider, Pascal-Emmanuel Gobry (2011), especialista em inteligência digital, descreve os efeitos de rede como “a capacidade intrínseca de um produto de melhorar o seu valor para o usuário, ao agregar mais usuários”. Tomemos o exemplo do eBay: basicamente, a razão pela qual todo mundo vai lá é porque todo mundo já está lá. “Economias de rede digitais aceleram o coração de empreendedores e investidores por duas razões: inicialmente,

porque a internet é, na sua base, uma rede de comunicações e por isso efeitos de rede tendem a acontecer com bastante frequência; em segundo lugar, eles criam uma das poucas barreiras de entrada realmente resistentes em um mercado onde há tão poucas”, conclui Gobry.

### **2.3.2 O vencedor leva tudo**

Devido aos magnéticos efeitos de rede, estes mercados bifacetados tendem a se reunir em torno de uma única plataforma, e ignorar todas as outras. O custo de troca entre serviços aumenta à medida que a base de usuários vai crescendo, pois torna-se cada vez mais difícil para os usuários de convencer a maioria de seus colegas de rede a fazer essa comutação junto com ele. O *marketplace* em ascensão, então, assume a liderança em um segmento em que o vencedor leva todo o mercado. No entanto, não há regras claras nem atalhos na corrida para o monopólio. Os primeiros aventureiros em um segmento podem obter uma vantagem inicial, mas sem a devida execução de marketing, ela não os levará tão longe. E enquanto a questão do “melhor produto” fez as pessoas migrarem do MySpace para o Facebook, ela não teve efeito sobre o Craigslist – que só recentemente passou a ser saqueado por diversas plataformas verticais. “Assim, aquele que julga estar firme, cuide-se para que não caia”, já instruía a Bíblia há 2000 anos atrás (I Co 10:12).

O estudo da BCG (2012) também indica que “apesar do crescimento veloz, os *marketplaces* ainda têm de decolar em todas as categorias”. Bellaïche, Chassaing e Kapadia apontam que “eles se provaram mais eficazes para produtos leves e de lenta mobilidade, que custem US\$ 20 ou mais, onde os consumidores valorizam uma grande diversidade de ofertas e preços baixos”. São produtos que se encaixam em categorias como mídia, eletro-eletrônicos e mercadorias gerais (como equipamentos de casa e escritório, brinquedos e pequenos aparelhos). “Observa-se nesses segmentos que o *trade-off* entre a distribuição por meio de lojas (onde os varejistas tem despesas trabalhistas e de aluguel maiores) e a entrega em domicílio (onde os varejistas despendem em manuseio, embalagem e transporte) favorece os *marketplaces*” (BELLAÏCHE, CHASSAING e KAPADIA, 2012).

## **2.4. Quem vem se destacando no jogo?**

Empresas como eBay, Amazon, Rakuten e Taobao, entre outras, galgaram dominar o mercado a que estão inseridas, atingindo uma maioria proporcional em poucos anos e mantendo altas taxas de crescimento. A Amazon por exemplo é um negócio de cerca

de US\$ 120 bilhões, com crescimento de 40 a 50 por cento por ano, quase 90 mil funcionários e receita anual fechando acima da marca de US\$ 60 bilhões. O GMV (termo usado no varejo online para indicar o valor em dólares das vendas totais de mercadorias vendidas, acrônimo do inglês *Gross Merchandise Volume*) vendido no Rakuten dobrou desde 2007, saltando para mais de JPY 1 trilhão (US\$ 11,45 bilhões) – aponta a consultoria de Boston BCG (2012). E projeta: “os *marketplaces* vão impulsionar o crescimento do e-commerce para mais de US\$ 1 trilhão em vendas anuais dentro de alguns poucos anos”. Ainda assim, há uma variedade de empresas insurgentes ganhando tração a cada ano, só para citar alguns exemplos notáveis: Airbnb, Uber, GrubHub, Kickstarter. Os números são entusiasmantes e o mercado vive um momento otimista.

## 2.5. O Código dos Catalisadores: dinâmicas por trás de plataformas de mercado

Publicado pela Harvard Business School Press, *The Catalyst Code* (O Código Catalisador, em tradução literal própria) é uma referência na análise estratégica de plataformas bilaterais, apelidadas aqui de “catalisadores”. Nele, David Evans e Richard Schmalensee apontam que *marketplaces* online devem seguir uma estrutura passo-a-passo de 6 etapas para chegar no ponto onde a centelha mágica do sucesso acende. Estas fases subsequentes são descritas a seguir, novamente em tradução própria:

- 1 - **Comunidade:** identificação de uma comunidade de plataforma conveniente;
- 2 - **Precificação:** estabelecimento de uma estrutura de preços;
- 3 - **Design:** projetando o catalisador para o sucesso há-de vir;
- 4 - **Lucros:** focando na lucratividade em primeiro lugar;
- 5 - **Competição:** competindo estrategicamente com os demais;
- 6 - **Evolução:** continuação da experimentação e evolução.

Ainda assim, os autores são bastante conservadores quanto ao crescimento e escalabilidade. Enquanto o notável investidor e conselheiro de *startups* Paul Graham (2012) diz que o crescimento é a principal razão de qualquer startup - e ainda mais importante nas condições onde o vencedor leva todo o mercado, Evans e Schmalensee focam na rentabilidade e no planejamento de longo prazo. Naturalmente, a previsão de riscos e oportunidades é sem dúvida de grande importância, mas a fixação pelo lucro em detrimento da escalabilidade em uma florescente empresa de internet é fadar-se à insignificância. Nem sempre é possível, ou

viável, planejar cada passo que virá adiante, o que torna ações *on the go* decisivas para o sucesso no ambiente digital. O foco deve sempre ser colocado sobre a escalabilidade.

Embora controlar a expansão inicial do negócio seja inteligente e parte de uma estratégia enxuta (RIES, 2011) – concentrando-se em nichos estratégicos que moldarão um desenvolvimento coerente à visão de negócios, o crescimento não pode ficar compelido a grandes restrições, tampouco ser mantido em reclusão entre limites claustrofóbicos. Uma vez que a empresa atinge o estágio em que ele está se provando como negócio, ganhando tração e resolvendo de facto uma “dor” de mercado, ela será conduzida a novas oportunidades que não poderiam ser planejadas com antecedência, desconhecidas até estágios anteriores. É essa a evolução tratada também na obra, apenas atingida por estratégias distintas sobre a mesma via. Esta evolução virá da capacidade de identificar modelos de monetização inovadores. Em vez de simplesmente seguir ou imitar o que os outros competidores estão fazendo, deve-se estudá-los, aprender com suas falhas e privações, para então compreender o modelo que melhor atende o que o mercado realmente precisa e deseja. Empreendedores que focam-se em seus usuários, algumas vezes têm que confiar em seus instintos e deixar um pouco para o acaso.

## **2.6. Cada mercado é criado de forma distinta**

Um verdadeiro *marketplace* precisa de atração natural em ambas as pontas, para consumidores e fornecedores. Trazer fornecedores para a plataforma é necessário, mas não é suficiente por si só, é essencial que haja uma agregação orgânica e simultânea da demanda. *Marketplaces* altamente líquidos vão naturalmente definindo-se como a opção mais clara, onde nem o consumidor nem o fornecedor favoreceriam uma alternativa. “Isso só acontece se o seu *momentum* está aumentando, e se os consumidores e fornecedores estão percebendo uma crescente importância do seu lugar no mundo”, apura Bill Gurley, sócio da Benchmark Capital. Desde seu investimento no eBay em 1997, a Benchmark foi certa ao investir em uma variedade de empresas que conecta consumidores e fornecedores através de um *marketplace* online de sucesso, tais como OpenTable, Yelp, Zillow, oDesk, GrubHub, 1stdibs, uShip e Uber. Não obstante, também figuram em seu portfólio de investimentos outros grandes nomes como Twitter, Instagram, Snapchat e Red Hat, o que torna a firma uma referência entre *venture capitalists*.

Gurley desenvolveu um ensaio alternativo, onde discorre sobre aspectos comuns a *marketplaces* bem-sucedidos. Ele enumera 10 pontos cruciais que devem ser tomados em

consideração durante a avaliação do potencial de uma nova plataforma, na emergência da oportunidade. Ressalto que são características absolutamente fundamentais e, ao decorrer desta pesquisa, fui percebendo cada vez mais sua coerência e proximidade à realidade. Assim sendo, tomo-as como a principal referência para a abordagem explicitada neste ensaio, entretanto não as escrevo em pedra, mas fundamento aqui meu ponto de partida. Apesar de reconhecer a imperatividade dos itens que seguem na construção de uma análise satisfatória, respeitosamente elaborei uma sequência de outros elementos que complementam e suplementam esta metodologia. Busco com estes novos fatores proporcionar uma compreensão mais completa e ampla sobre as dimensões de uma plataforma notável entre *marketplaces* online. Cada item é debatido a seguir, com base nas publicações de Gurley (2012).

## **2.7. Os 10 mandamentos de Bill Gurley**

**Nova experiência vs. *Status quo*:** “Grandes *marketplaces* não são apenas agregadores de mercado, eles o aprimoram”, aponta Gurley (2012). A providência desta malha de conexões comerciais permite que o consumidor tenha uma experiência nova. A plataforma concede a ele uma prática que não seria possível sem a sua presença como intermediária. “Quando a diferença entre a nova experiência e a anterior é grande o suficiente, o *marketplace* cria momentos "uau!" para seus novos usuários” (GURLEY, 2012). Estes momentos “uau!” contribuem para a expansão “viral” da plataforma através da divulgação boca-a-boca, além de altas pontuações no Net Promoter Score (NPS) — uma metodologia que mede o sentimento e a satisfação do cliente.

**Vantagem econômica vs. *Status quo*:** Alguns *marketplaces* incrementam as vantagens econômicas de todas as partes envolvidas, ajudando os consumidores a adquirir uma alternativa mais barata, enquanto também providenciam um impulso econômico para o fornecedor. Essa “vantagem bi-direcional” pode ser observada na execução do AirBnB, um *marketplace* comunitário que possibilita a locação de curto prazo de acomodações na própria residência dos usuários. Para o proprietário do imóvel, a renda adicional criada é comparável a encontrar dinheiro no bolso de uma calça esquecida no armário, é algo que simplesmente não existia antes no mercado. E, em muitos casos, o consumidor também recebe um preço melhor. Mudanças positivas na economia de uma indústria fazem com que os participantes de

ambos os lados torçam para o sucesso da plataforma, “uma grande vantagem quando ainda é preciso provar a existência de um mercado satisfatório”.

**Tecnologia como agregador de valor:** A tecnologia tem aqui um papel importante e uma grande oportunidade: ela permite que o usuário obtenha grandes melhorias na sua experiência de compra e venda. Ao dar visibilidade para o processo como um todo, a informação é desembaralhada e usada para otimizar o fluxo na plataforma. A gestão dos recursos reduz o trabalho para todas as partes e, então, cria uma experiência melhor, especialmente para o usuário final. Seguindo uma tendência de mobilidade, a tecnologia agregada dos *smartphones* leva esse papel a um nível ainda mais elevado, permitindo a utilização móvel e funções de localidade.

**Alta fragmentação:** Uma grande dispersão e um alto número de compradores e fornecedores podem ser extremamente positivos para um *marketplace* online. Em uma análise simplória, quando a base de usuários se concentra em algum dos polos, a probabilidade de sucesso da plataforma despensa severamente. No caso dos fornecedores, a concentração dá vez a uma relutância quanto a presença do intermediário no mercado, sendo assim mais coerente para eles combater o *marketplace* do que se aliar à nova empreitada. A concentração também implica em vendedores que não querem aumentar sua contribuição na economia do setor.

**Atrito de atração de fornecedores:** Em alguns mercados a plataforma consegue atrair naturalmente seus fornecedores – apenas pela sua proposta de valor, porém existem também aqueles que necessitam de uma proximidade maior da equipe de vendas, com uma presença local mais forte e até mesmo uma força maior para explicar, treinar ou implementar a conectividade destes usuários no *marketplace*. Citadas como exemplo no artigo, algumas empresas do portfólio da Benchmark como Yelp, Uber e GrubHub, conseguem lançar-se em novas cidades com relativa facilidade, dado o estabelecimento simples do modelo de processo destas plataformas. Com o *marketplace* de reserva de restaurantes OpenTable se verificou uma situação oposta, onde os preparativos iniciais requeriam a instalação de um computador com internet em cada restaurante. Mas se em estágios iniciais este atrito desacelera a expansão e aumenta custos na captação de fornecedores, ele se transformará em uma barreira de entrada para novos concorrentes uma vez que o *marketplace* se prove. No entanto, Gurley nota que “angariar fornecedores é a parte mais fácil deste processo. Agregar demanda é muito mais difícil e crítico para o negócio”.

**Mensuração da oportunidade de mercado:** É imperativo que o empreendedor tenha análise adequada do seu TAM (sigla em inglês para designar o mercado total disponível). Compreender a totalidade de seu mercado é fundamental para poder identificar oportunidades e traçar uma estratégia de crescimento. Dito isso, também é importante que o foco desta análise não fique restrito unicamente ao TAM, mas considere outros fatores que possam limitar a expansão no mercado. Devem ser consideradas as razões do mercado que estão ao alcance da plataforma em questão – o chamado SAM (mercado acessível). Gurley exemplifica essa questão com o exemplo do mercado de saúde e assistência médica. Não há dúvida que se trata de um mercado gigantesco, no entanto “há um oligopólio de grandes *players* que controla uma porcentagem enorme do mercado e é improvável que apoiariam uma nova alternativa”. Além deste fator, é importante ressaltar toda a burocracia nacional na implementação de serviços de saúde, o que também poderá limitar o alcance do *marketplace*.

**Expandindo o mercado:** Ainda analisando-se o TAM, muitos empreendedores falham no sentido contrário, não identificando as oportunidades que a plataforma poderá criar e ignorando a possibilidade de sucesso e aumento da penetração no mercado. Levados pelo resultado positivo do empreendimento e sua popularidade, ou até mesmo a implementação de novas funcionalidades, o mercado pode vir a expandir-se na captação de novos públicos e daqueles inicialmente resistentes. Ao trazer novos recursos e aprimoramentos ao sistema comercial, o *marketplace* poderá expandir a oportunidade de mercado real e até mesmo mudar a indústria a qual representa. “Essa afirmação pode chegar a soar descarada, mas certos *marketplaces* de fato expandem o mercado, seja explorando a elasticidade preço da demanda, ou aumentando a conveniência ou a usabilidade” – explica Bill Gurley. Um modelo de negócio interessante irá aumentar o número de vezes que o usuário faz uso do produto / serviço, o que vai expandir significativamente o mercado e se transformar em um enorme benefício para os participantes dessa expansão econômica.

**Frequência:** Quanto maior o número de vezes que os consumidores usarem o *marketplace*, mais indispensável ele se torna para eles. Assim, uma frequência de uso maior é obviamente melhor, de modo que os consumidores tratam o *marketplace* como mais um de seus utilitários cotidianos. Gurley identifica a falha de muitas plataformas na tentativa de atacar mercados cujos ciclos de compra são demasiado infrequentes, “o que torna muito mais difícil construir o reconhecimento da marca e gerar crescimento pela divulgação boca-a-boca”. Outro erro que se repete entre *marketplaces* é atacar verticais onde a conexão com o fornecedor eventualmente acabe com a necessidade do cliente de voltar à plataforma em

busca de alternativas. Este ponto é especialmente comum a provedores de serviços verticais, onde os clientes acabam aderindo a um fornecedor exclusivo e preferindo manter uma relação comercial recorrente com o operador – pense em um médico especialista, por exemplo.

**Fluxo de pagamento:** Ser parte integrante do fluxo de pagamento é extremamente interessante devido ao fato de que se torna muito mais fácil extrair valores financeiros. “O fornecedor não apenas olha para a plataforma como um provedor de receitas, mas recebe essa receita líquida, sem tarifas”, identifica Bill Gurley em seu artigo. A importância desta questão fica mais clara ao compararmos este modelo com outro em que o *marketplace* deve primeiro agregar valor para, em seguida, enviar uma conta ao fornecedor pelos serviços prestados. “Neste último caso, o *marketplace* aparece como uma despesa, e é mais fácil para o fornecedor encarar esse valor como um ‘imposto’ do que uma relação de distribuição”. Se de acordo com o provérbio americano, amplamente proferido pelo bilionário Alex Spanos, “dinheiro é rei”, e é o *marketplace* quem leva o dinheiro ao vendedor, então ele é o rei. Gurley ainda ressalta a impossibilidade deste modelo em alguns setores como o de automóveis, que “não são adequados para esse tipo de disposição, pois o pagamento acaba ficando para o final de um longo processo de compra”.

**Efeitos de rede:** Eles são complicados e difíceis de descrever, mas, fundamentalmente, despertam a seguinte pergunta: "*Pode o marketplace proporcionar uma experiência melhor para o cliente 'n+1000' do que ele deu ao cliente 'n', diretamente por conta da adição desses 1000 participantes extras do mercado?*". Assim define Bill Gurley em seu artigo, e complementa: “essa questão pode ser feita para qualquer uma das pontas da cadeia – seja oferta ou demanda”. Efeitos semelhantes a esse são extremamente benéficos para o negócio quando começam a “fazer o bolo crescer” e acabam por fortalecer o *marketplace* exponencialmente ao longo do tempo. Em negócios baseados em modelos de rede, a unidade de valor básica não é medida pela quantidade de informações armazenadas, mas pelo número de conexões que ele proporcionou.

Esse espectro de poder pode ser entendido sob três valores distintos e complementarmente favoráveis: (1) o Valor da Opção, relativo às conexões potenciais que ele pode proporcionar; (2) o Valor Ativo da Rede, ou as conexões ativas reais que ela tem; e (3) os Custos de Mudança, que impedem os usuários de mudar para outra plataforma e criam uma dependência quanto ao produto / serviço – o famoso *lock-in* ou aprisionamento tecnológico. “Transferir informação é difícil, transferir pessoas é ainda pior” (PARKER, 2009). Efeitos de

rede conduzem a uma definição de mercado do tipo em que “o vencedor abocanha tudo” e onde o grande acaba por torna-se ainda maior. Mas mesmo com todos esses benefícios e todas as muralhas que levantam contra a concorrência, os efeitos de rede não são impenetráveis e podem ser quebrados em determinadas circunstâncias. É só lembrar de casos notáveis como o declínio do Myspace (EUA) e do Orkut (Brasil), que acabaram substituídos pelo Facebook, mas este assunto será discutido mais adiante no trabalho, quando tratarmos dos principais desafios que tiram o sono dos empreendedores de *marketplaces*.

## 2.8. Aplicação

É muito improvável que uma oportunidade de mercado compreenda todos os pontos desta lista. No entanto, a identificação com a maioria dos itens implica numa perspectiva de sucesso muito maior do que oportunidades que se vem desconexas desta lista, ou díspares à extensão das características elencadas. Não existem fórmulas mágicas, nem modelos lógicos para a criação de empresas digitais bilionárias – longe de mim sugerir tamanha ignorância – o que busco aqui é simplesmente identificar fatores comuns entre estes empreendimentos que proporcionaram as condições favoráveis para tal. Também é importante ressaltar que encontrar uma grande oportunidade é apenas o começo, e esta análise poderia facilmente levar alguém ao engano ao subestimar o papel fundamental que desempenha a execução do gestor quando se trata de um negócio deste gênero. A excelência na execução de *marketplaces* é mais sutil e menos sistemática do que em outras categorias apoiadas por capital de risco, e para cada plataforma bem sucedida, há um empreendedor extraordinário que sobrepujou os muitos outros que arriscavam-se pelo mesmo mercado. Além de um *marketplace* com características particulares ótimas, é preciso de um empreendedor de primeira categoria para tornar o sonho em realidade.

No final das contas, o que todos esses *checkpoints* e dimensões circunstanciais buscam estabelecer se resume a uma única palavra: **Liquidez** – a expectativa legítima de conseguir vender aquilo que você anunciou ou encontrar o que você está procurando. Nas palavras do cliente: “ele tem que funcionar”. Para Simon Rothman, sócio da Greylock Partners (fundo de venture capital do Vale do Silício, investidores iniciais de grandes como Facebook, AirBnB, Pandora, LinkedIn, Instagram e Tumblr): “Liquidez não é a questão mais importante. É a única questão”. Simon é um dos pioneiros no mundo dos *marketplaces* digitais e nos negócios com efeitos de rede. Ele foi um dos primeiros colaboradores do eBay e

ajudou a escalar a plataforma para atingir quase 200 milhões de usuários e gerar US\$ 40 bilhões. Fundador do segmento eBay Motors, ele transformou a atividade em um negócio de US\$ 14 bilhões em apenas 6 anos e meio, de acordo com o banco de dados especializado CrunchBase. Para ele, as taxas de conversão devem ser altas e as transações devem acontecer com rapidez e facilidade. Eficácia, esse é o sucesso. E se *marketplaces* se fortalecem com escala, ela também vem de liquidez. “Até atingi-la, o *marketplace* está vulnerável. Chegando lá, ele tem a oportunidade da dominância” (ROTHMAN, 2012).

### 3. AS DIFICULDADES DE UM MARKETPLACE

#### 3.1. O dilema do ovo e da galinha

A aquisição de novos usuários em uma *startup* é sempre um trabalho árduo, principalmente em um negócio desconhecido ou em estágio bem inicial. Este problema se agrava ainda mais quando o negócio é um *marketplace*. Fazer o *seeding* de uma plataforma do zero é muito complicado e este é o estágio da operação em que a maioria das empresas orientadas ao usuário desiste. Esta também é a conclusão do especialista em *marketplaces* e filósofo Sangeet Paul Choudary, que discorre sobre o assunto em um artigo sobre estratégias de *seeding* para *marketplaces*, de 2012. Choudary é de Singapura e tem artigos publicados pelas mais renomadas mídias especializadas (entre elas: Harvard Business Review, TechCrunch, The Next Web, GigaOM, Forbes) e é frequentemente relacionado em pesquisas acadêmicas sobre o assunto, figurando em materiais de estudo do MIT, HBS, ESADE, Bryant University e Illinois Institute of Technology, entre outros.

Segundo ele, estas plataformas costumam encontrar um problema de mútua atração: “os fornecedores não vêm para a plataforma sem consumidores e vice-versa; os consumidores agem como uma isca para atrair a aderência de fornecedores e vice-versa”. Este problema é comumente relacionado à anedota do ovo e da galinha, pois entende-se que a promoção de um lado específico atrairá usuários do outro, sendo o primeiro coberto por uma camada de mistério. “Devo investir na atração de vendedores ou compradores? Qual irá atrair o lado oposto?”. Este quase nunca será o caso e tampouco aqui irá aparecer outra fórmula simples para resolver o problema. Entendo que este dilema de causalidade não é a melhor maneira de abordar o assunto, observando que o problema é menos sobre “semear” primeiro um lado e depois outro, e mais sobre trazer os dois tipos de usuários juntos para que eles se atraiam.

O *seeding* pode ser feito de forma simples, fornecendo uma isca para o lado que é mais difícil de atrair. O principal nesta decisão é compreender qual lado da plataforma que está sendo subsidiando (para quem o serviço é gratuito, ou muito mais barato) e de qual lado está sendo cobrando algo. Essa cobrança não é necessariamente feita em dinheiro – pode ser tempo, exigências de qualidade, etc. Decidir de qual lado cobrar é outro desafio discutido adiante, mas em suma, o ideal pode ser cobrar daquele lado em que é exigida qualidade. Passada esta resolução, a proposta aqui é concentrar o beta e os esforços para conseguir

inscrições de usuários do lado em que se está cobrando. Se a plataforma consegue convencê-los do valor do seu serviço, então é fácil para atrair aqueles que irão se beneficiar de graça (assumindo que eles também valorizem o que você está fazendo). Naturalmente, nunca é tão simples.

Uma vez iniciado o *seeding*, os empreendedores se deparam com o próximo problema: a necessidade de uma massa crítica, isto é, de uma base de usuários mínima em que há número suficiente de produtores/fornecedores/vendedores e consumidores para desencadear as operações de forma sustentável. Choudary levanta o exemplo da plataforma de conhecimento Quora, onde uma pergunta precisa ser mostrada para as pessoas certas ou não haverão respostas satisfatórias. Para que a rede exista e seja bem sucedida, a plataforma precisa conectar os fornecedores certos aos consumidores certos. “A probabilidade de se ter tanto os produtores certos quanto os consumidores certos para todas as transações possíveis aumenta à medida que o tamanho da base de usuários também aumenta”, nota Choudary – e essa relação também contribui para impedir a aderência a outros *marketplaces* concorrentes.

### **3.2. A expansão por Clusters, aplicada ao estudo de caso do Facebook**

Mesmo com os benefícios dos efeitos de rede, as questões de massa crítica podem transformar a vantagem inicial em um trajeto particularmente lento e penoso. Uma das estratégias para se abater grande parte deste problema é alvejar um nicho específico, num primeiro momento. É mais fácil atingir um nível de tração desejada dessa maneira, principalmente se esses grupos designados são especialmente visados e atraentes para os clusters vizinhos. Pode ser o caso de visar inicialmente a aderência de formadores de opinião, micro-celebridades entre o público alvo de interesse e demais personalidades que fomentem um desejo nas pessoas que as entornam de também participar daquele núcleo. Foi o caso do Facebook. A rede social manteve seu foco inicial em Harvard, partindo para as grandes universidades da Ivy League, mantendo assim uma relação de exclusividade e desejo de fazer parte daquele grupo de pessoas. Cria-se um sentimento no usuário de que ele é especial por fazer parte daquela plataforma. Explorar estruturas de rede subjacentes é outra opção. Um micro-universo já conta com uma "rede social off-line" existente que pode simplesmente ser colocada online. São os chamados Geo-Clusters.

Mas como o Myspace perdeu competitividade e permitiu a ascensão do Facebook? E porque, dentre tantos outros players, a rede social de Mark Zuckerberg se

sobressaiu e assumiu a liderança, abocanhando todo o mercado? De uma forma geral, a atenção inicial do Facebook era com conexões sociais e informações pessoais reais, o que alavancou um efeito de rede genuíno, enquanto MySpace não. Adiante, segue-se um debate sobre as influências e causalidades que prosseguiram-se à rede social pela escolha inicial de concentrar-se em comunidades universitárias – sem nunca perder a consciência e a perspectiva de que o negócio estaria fadado à grandeza. Algumas das informações a seguir foram encontradas na plataforma de conhecimento Quora e foram confirmadas por funcionários do Facebook.

No Summit WEB 2.0 em 2009, o primeiro presidente do Facebook e ex-fundador do Napster, Sean Parker, falou de como, na época, a comunidade universitária era a única demografia representativa da população geral que não estava usando o MySpace. Mais além, esse mercado de faculdades era carente e mal-servido, com pouca ou nenhuma concorrência – o que não é exatamente preciso, existia sim aderência ao Myspace e em menor grau ao Friendster, mas de certa forma aquilo já não os interessava. Assim, explorando uma lacuna de oportunidade, o Facebook pôde estabelecer um fronte muito bem guarnecido entre os estudantes universitários, exigindo deles um endereço de email .edu para o registro do usuário.

A escolha por permitir exclusivamente endereços de e-mail de faculdades para autenticação, em seu princípio, fez muito para ajudar a criar a cultura da plataforma e subsequentemente da marca da empresa. Vale a pena destacar que por conta dessa cultura criou-se um ambiente de transparência, onde as pessoas compartilham sua verdadeira identidade (exigível, mas também voluntariamente), onde há relativamente poucos usuários mal-intencionados, agregando à sensação de ser parte de uma comunidade exclusiva.

Através da exclusividade, o Facebook rapidamente construiu lealdade e uma legião de fãs. E aqui vem a parte brilhante: o Facebook não se expandiu imediatamente para todas as universidades americanas, em vez disso selecionou algumas populações de nicho que lhe interessavam, começando com aquelas em que todos gostariam de estar, as faculdades da Ivy League. Harvard veio em primeiro lugar, uma decisão *no-brainer*, já que ali estudava o jovem Zuckerberg. Dentro da comunidade de Harvard, o foco foi estrategicamente posicionado para atrair subculturas: as “panelinhas”, “os jovens bacanas”, aqueles que eram *cool* e serviam de referência social para os demais. Assim ao recrutá-los, os outros naturalmente quiseram se tornar parte do Facebook, estimulando o crescimento viral.

Assim que o Facebook dominou Harvard, expandiu-se rapidamente para outras escolas de elite: Berkley, Cornell, Yale e Dartmouth, empregando a mesma estratégia. Stanford, Baylor e Columbia eram consideradas "escolas inimigas", pois já haviam estabelecido uma rede social distinta. Então ao invés de travar uma guerra direta contra essas redes estabelecidas, o Facebook utilizou-se da pressão dos colegas.

Ao capturar outras escolas de elite cujas redes sociais e corpos estudantis estavam densamente conectadas às escolas inimigas, Stanford e Columbia finalmente se renderam ao Facebook. Baylor não tem uma forte conexão com as demais Ivy Leagues e exigiu uma estratégia diferente do Facebook, que passou então a uma guerra de fronteiras, circundando geograficamente a universidade dissidente através da liberação da rede nas escolas vizinhas (Southwestern, UTA, Texas A&M). Em questão de meses, a remanescente Baylor sucumbiu ao peso das conexões com amigos e alunos em escolas vizinhas – o Facebook ganhou. De lá, eles garantiram frentes de batalha internacionais, utilizando as mesmas estratégias em Oxford, Cambridge e outras potências europeias. O resultado foi o mesmo, com o Facebook dominando o mercado universitário, que serviria como a fundação para a expansão global.

Essa é a filosofia dos geo-clusters, ou do ataque a eixos (*hubs*) específicos, ficando clara na expansão dentre as escolas famosas e de renome. A estratégia mais ampla de expandir gradualmente a todas as faculdades, depois a todos os jovens (incluindo na plataforma as escolas de ensino médio) e, em seguida, abrir as inscrições para o público geral também é um exemplo da mesma filosofia. É importante que durante a fase de crescimento o empreendedor não se apresse a querer fazer tudo com impaciência e rapidez. Não se pode confundir a política do *Get Things Done* (extremamente divulgada e distorcida entre o meio empreendedor), com a leviandade de tomar decisões impensadas e desapropriadas – não se deve “colocar a carroça na frente dos bois”, em bom português. Nesse mesmo ponto podemos extrair outro exemplo do Facebook, que absteve-se de tentar fazer dinheiro rápido, mostrando um monte de propagandas e degradando a marca, até ter atingido uma massa crítica que atingia praticamente toda a população mundial.

Retrocedendo um momento, é importante analisar outros fatores que vieram dessa escolha e trouxeram vantagens substanciais ao Facebook. A história do Facebook se confunde com as dos livros *Crossing The Chasm* (1999) e *Inside the Tornado* (2004) [“Atravessando o Abismo” e “Dentro do Furacão”, em tradução literal]. Ao começar de um ponto pequeno, como o campus de Harvard, os empreendedores puderam melhor definir o cenário e validar o

negócio – será que realmente havia a necessidade de tal serviço? – para então crescer a partir daí. E foi crescendo e expandindo-se para outras localidades, mas ainda mantendo o mesmo tema: apenas universidades. Repetindo o experimento e validando a sua existência, reunindo entusiastas sobre o serviço pelo caminho. Essas são as diretrizes do autor Geoffrey Moore na criação de um mercado inicial. Ainda seguindo seus ensinamentos como receita de bolo, o Facebook cresceu de seu segmento inicial de estudantes universitários para outros segmentos que necessitavam do serviço, enquanto continuava a crescer seu segmento inicial. Eles fizeram tudo isso, aproveitando dois tipos de influência: (1) Alavancagem do produto inteiro: espalhando o Facebook para novos segmentos que tinham a necessidade de tal serviço; (2) Alavancagem boca-a-boca: espalhando o Facebook para o mesmo segmento, resultando na inscrição de mais usuários.

Resumindo a questão, o que o Facebook incorporou de *Crossing The Chasm*, e o que se sobressai do livro em si, é a questão de encontrar um cluster específico onde aquela necessidade não vem sendo satisfeita pelo *status quo*. A estratégia de limitar-se ao ambiente universitário por um longo tempo criou o desejo de participação nos demais usuários, atraiu toda essa agitação, todo “buzz” e publicidade. Era apenas uma questão de tempo para o Facebook vir a assumir a posição de liderança, também aproveitando-se de um *momentum* importante, em que o competidor Myspace passava por sérias dificuldades. Já em *Inside The Tornado*, a questão ronda os elementos de convergência para que o produto em questão se torne o padrão, o soberano em seu domínio. Pode-se dizer que esta missão foi claramente cumprida pelo Facebook, e acabou por estender-se a blogs, sites, portais de notícias e aplicativos com todas as ramificações possíveis do Facebook Connect e de suas APIs. Hodiernamente, o Facebook é claramente a rede social dominante e provavelmente a mais influente de uma geração.

### **3.3. Escalabilidade e crescimento**

Escalabilidade compreende toda a razão de uma startup. De Paul Graham à Steve Blank, cada definição desse composto de negócios que hoje é atribuído ao novo empreendedorismo vai tratar sobre um modelo de negócio escalável de rápido crescimento. Não obstante, para se provar esse modelo é necessário atingir um ritmo satisfatório de auto-multiplicação. Tampouco seria uma surpresa destacar que esse viria a ser um dos principais

desafios na execução de um *marketplace*. O negócio é realmente escalável? Ele possibilita e conflui para uma expansão rápida e grandiosa da oferta?

Sangeet Paul Choudary ressalta que um dos fatores que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma startup em estágio inicial é a possibilidade de adquirir usuários de maneira sustentável, e porquê não, rentável. Passa-se a buscar estratégias de aquisição baratas e eficientes a todo custo, e é neste ponto que a viralização do produto/serviço passa a ser uma mecânica interessante, ainda que muito abstrata na cabeça de muitos empreendedores. Sangeet aponta que “a maior parte da aquisição viral é construída em volta de incentivos”, onde os usuários são incentivados de maneira explícita a convidar seus colegas e amigos, ou então implicitamente, através da mecânica do próprio produto e suas atribuições.

Neste momento, muitas são as teorias e dicas dos gurus para atingir esse tão sonhado ponto de escala, mas como todo material de apoio nesse meio, há de se ter cuidado para não despencar da teoria para a autoajuda, pois sabe-se bem que um ambiente de execução que pode ser completamente distinto em dois negócios aparentemente similares. Entre incalculáveis “fórmulas prontas” e “receitas de bolo” para se atingir a viralidade na web, é possível constatar justamente que não há um modelo que se adapte a qualquer situação. Há entretanto algumas atitudes que podem contribuir para que os usuários divulguem a plataforma para seus amigos e contatos. Sangeet Paul Choudary relaciona alguns destes incentivos em seu artigo sobre crescimento e viralidade (2012), ressaltando os valores que devem ser propostos em cada caso:

**Valor de rede:** Pode funcionar muito bem em plataformas de comunicação ou que tratam da conexão social de forma significativa, alavancando a frequência de uso e as interações entre os usuários. Entretanto já foram usadas de tantas maneiras equivocadas que saturaram o usuário. Pedir para um usuário importar sua rede de contato muito cedo é tido como uma forma de *spam*, o que limita seu uso a casos bem estudados

**Valor imediato:** Criar um senso de urgência no usuário, incentivando-o a atuar antes que ele perca a oportunidade. Este valor é empregado em larga escala por plataformas de compra coletiva como Peixe Urbano e Groupon. Ele também incentiva compras por impulso, o que pode aumentar as transações comerciais.

**Valor da interação:** Toda plataforma é baseada em interações e quase sempre elas são onerosas. Para aumentar o número de interações e também a base de usuários, alguns *marketplaces* subsidiam novas interações, por exemplo oferecendo moeda de troca ou crédito

para usuários que convidarem novas pessoas para participar da plataforma. “Este incentivo funciona bem apenas quando o *lifetime value* (métrica correspondente ao valor que o usuário despense em seu tempo de utilização do serviço) esperado do usuário é alto”, ressalta Choudary. Por isso é importante atrelar este incentivo a uma ação transacional, evitando perda de receita e fraudes.

**Valor singular:** Fomentar a atração de usuários fornecendo um valor individual ao usuário é muito comum. Nesse caso, o usuário não recebe moeda para fazer a transação, mas pode receber um aumento ou melhoria na sua conta dentro da plataforma.

**Valor mútuo:** Nenhuma pessoa gosta de enviar *spam* para seus amigos e colegas e a saturação desse tipo de pedido acaba afastando ainda mais os usuários de alguns *marketplaces*. A solução para evitar esta aversão é premiar tanto quem convida quando o convidado, cada qual com uma proposta de valor diferente que atinja tanto os membros novos quanto aqueles já existentes.

**Valor de microcelebridade:** Plataformas que dão suporte à criatividade de seus usuários e provêm o meio para que eles expressem suas criações têm um apelo emocional muito grande entre eles. Os próprios usuários vão divulgar seus trabalhos hospedados na plataforma. Para tal é interessante expor com facilidade as ferramentas para que eles espalhem a palavra e também incentivar estas microcelebridades dentro da plataforma, coroando-as em *rankings* ou outras formas de destaque.

É claro que nem todos estes valores podem ser incentivados em todo tipo de *marketplace* ou de nicho, mas a maioria das empresas acaba utilizando uma combinação entre eles. Plataformas de compra coletiva, por exemplo, utilizam-se de valores imediatos, de interação e mútuos para incrementar a viralidade de seu negócio. O importante nesta questão é identificar quais destes fatores vão aumentar o engajamento dos usuários com a plataforma em questão, criando um vínculo de aproximação que faça com que eles busquem divulgar o serviço espontaneamente.

### **3.4. Aumentando o UGC (conteúdo gerado pelo usuário)**

Uma plataforma sem formadores de opinião é uma cidade fantasma. Na ausência dos criadores, há pouco incentivo para que os demais consumidores a usem. Os criadores são peças chave na entrega da proposta de valor de um *marketplace*. Assim, qualquer startup que

esteja construindo uma plataforma baseada na criatividade deve compreender as motivações dos criadores e desenvolver tecnologia que atenda a essas motivações. Em artigo publicado em dezembro de 2012, Sangeet Paul Choudary disserta sobre maneiras de promover a contribuição dos usuários em plataformas criativas. As seis instâncias que se seguem são pontos críticos propostos pelo autor em uma estratégia para maximizar o número de criadores na plataforma e alavancar tração.

**1. Prover as ferramentas e o caminho.** Plataformas de criatividade devem fornecer aos criadores de conteúdo as ferramentas que lhes permitam ser criativos, ou então oferecer os meios pelos quais suas criações podem ser canalizadas ao público. Ou as duas coisas.

**2. Facilitar a expressão da criatividade.** Serviços que facilitam a criação dentro da plataforma e que permitem que usuários sem qualquer habilidade técnica possam produzir criações de alta qualidade incentivam a tração. O site de venda de artigos de arte Society6, por exemplo, aplica as criações dos usuários a camisetas, quadros, capas de celular, canecas e demais artigos que possam ser vendidos por ali.

**3. Separar o joio do trigo.** “Curadoria é um ponto crítico quando se está providenciando uma plataforma democrática”, ressalta Choudary. A plataforma deve ter um modelo eficaz para identificar os vendedores e artigos mais relevantes. Existem três modelos de seleção e curadoria mais difundidos para plataformas escaláveis, que acabam sendo utilizados em conjunto: Curadoria Algorítmica, Social e Editorial.

**4. Caminho democrático ao topo.** Choudary identifica “um tema comum que atinge todas as plataformas é a questão da visibilidade, da auto-expressão e/ou do reconhecimento” – criações que chegam ao topo da pilha são muito mais consumidas do que aquelas que ficam no meio do bolo. Se o mecanismo para se obter alta visibilidade e melhorar a classificação da obra não está claro para os criadores, eles podem perder interesse em participar do *marketplace*.

**5. Incentivos além da auto-expressão.** Arte pela arte nem sempre é suficiente para manter as atividades em contínua colaboração. Embora a auto-expressão e popularidade que ela pode trazer aos criadores com a capacidade de ganhar seguidores virtuais e também de construir uma marca pessoal sejam grandes incentivos para eles, Choudary ressalta que “ter incentivos adicionais pode dar uma vantagem competitiva para a plataforma contra a concorrência”. Alguns exemplos são os *marketplaces* criativos Threadless e Dribbble, que

além de prover o reconhecimento dos designers na comunidade, também lhes oferece uma maneira de monetizar em cima de sua arte.

**6. Converter consumidores em criadores.** “O sucesso de uma plataforma ainda tem uma forte correlação com a sua capacidade de maximizar a porcentagem de criadores”, identifica o autor. Eles atraem consumidores, que por sua vez também poderão ser convertidos em novos criadores. O *marketplace* precisa ter um plano claro para promover a conversão de consumidores para os criadores e desta forma aumentar a sustentabilidade da sua proposta de valor.

## 4. ANÁLISE DE NOVOS NEGÓCIOS

Esta seção do estudo é dedicada à identificação dos fatores que estão em mudança entre os *marketplaces*. Quais são as tendências futuras e para onde está indo esse mercado? Isso nos auxiliará na compreensão das mudanças pelas quais as plataformas do mercado terão de passar e também na identificação de oportunidades para novos nichos e modelos de negócio. A pesquisa a seguir não busca ser uma bola de cristal com visão para o futuro, mas uma análise de correntes sistêmicas que tem se mostrado recorrentes no mercado e influenciado os competidores mais recentes. Estamos em 2013 e os *smartphones* estão, apenas, se popularizando no território nacional. Mesmo com o receio de que esta seção se torne ultrapassada em pouco tempo, passando a um acompanhamento histórico, estou seguro de que os ensinamentos e lições extraídos dessas correntes se seguirão para as próximas gerações de *marketplaces*.

### 4.1. Abordagem Vertical vs. Horizontal

A expansão dos *marketplaces* tem trazido importantes renovações para a categoria e desafiado as “regras” de sucesso, bem como as grandes empresas já estabelecidas na internet. As necessidades dos consumidores tem sido “super-servidas” e a teoria de que “o vencedor leva tudo” vem sendo posta em cheque. A ascensão de mercados verticais “têm sintonizado a experiência do usuário com necessidades muito específicas em uma vertical e são mais fáceis de conseguir liquidez devido ao seu foco”, explica Navin Chaddha, diretor administrativo da Mayfield Fund, uma empresa de venture capital do Vale do Silício com mais de US\$ 3 bilhões sob gestão.

Essa verticalização de nichos é inerente à maturação de grandes mercados. Aproveitando-se da metáfora cunhada por Paul Graham (2012), estas verticais são como poços artesianos: estreitos e profundos. Isso é, são plataformas que servem um número pequeno de pessoas, mas que querem e anseiam profundamente pelos benefícios que aquele serviço lhes trouxe. A relação de estreiteza do poço não é mandatória, mas pode ser encarada como parte da estratégia de escala por clusters. O que é essencial é a profundidade.

Existem mais alguns fatores que nos auxiliam a compreender como estas verticais conseguem destituir o *status quo* e constituir-se como grandes competidores em uma faixa de mercado inicialmente saturada. Alguns destes componentes tangem o que diz respeito a

algumas das novas incumbências percebidas com o avanço tecnológico, é o caso da observação SoLoMo, acrônimo para *Social, Local e Mobile* e mais um termo que vem sendo usado e abusado por gurus e empreendedores. Mas antes de adentrarmos essas questões e seu papel na construção de um *marketplace*, é preciso entender como uma vertical consegue quebrar efeitos de rede e ignorar a soberania de um competidor que acreditava ter levado tudo.

A verticalidade traz alguns benefícios importantes para o *marketplace*. Alguns deles são listados por Chris Dixon (2012), um dos investidores da renomada firma de venture capital Andreessen Horowitz e investidor pessoal de mais de uma dezena de empresas muito bem sucedidas como Pinterest, Foursquare, Warby Parker, Hipmunk, Kickstarter, Stripe, Dropbox e Skype – apenas para citar algumas. Segundo ele, os benefícios se concentram em quatro pontos principais:

- 1 - A experiência do usuário pode ser melhorada dramaticamente quando adaptada a um uso específico;
- 2 - É possível tomar atitudes não escaláveis específicas durante o início, que visem o crescimento e estabelecimento da plataforma (e.g. AirBnb pagou fotógrafos para tirar fotos dos apartamentos listados);
- 3 - É possível atingir a liquidez mínima de viabilidade com uma quantidade de usuários bem mais baixa;
- 4 - A construção da marca se torna muito mais fácil quando se soluciona um problema direto e restrito (e.g. mote “Preciso de um lugar para o final de semana” do AirBnB).

Este padrão – primeiro horizontal, seguido do vertical - é comum, comenta Dixon. Um dos grandes exemplos dessa verticalização de *marketplaces* pode ser observado no desdobramento da Craigslist. Embora nenhum serviço tem sido capaz de derrotá-la no embate direto, muitos foram minando a empresa com a construção de plataformas de "nichos" em setores específicos, com uma oferta mais adaptada e personalizada, como pode ser observado na ilustração a seguir. Após estes saques, a Craigslist passou da estagnação ao declínio de relevância, apenas acompanhando o crescimento e desenvolvimento de competidores que se apoderavam de grandes nichos como Etsy, AirBnB e Ashley Madison (GOBRY, 2011).

Figura 1 – “Fragmentação do Craigslist e verticalização de nichos”



Fonte: SupplyDemanded.com

Essa análise nos permite compreender com mais clareza os limites dos efeitos de rede. O que a história da Craigslist mostra é que os efeitos de rede online são fortes barreiras à entrada da concorrência **frontal**, mas não à concorrência **lateral** – neste caso observada em seus nichos verticais. Conforme o incumbente vai deixando de satisfazer necessidades específicas dos consumidores, novas plataformas vão surgindo para atender a demanda, ou mesmo criá-la.

Aplicando esta lógica à história do Facebook, analisada anteriormente, também conseguimos ver onde foi que a rede bateu o competidor Myspace. “Se o Facebook tivesse se focado em bandas famosas da moda e nos frequentadores das festas de Los Angeles em 2005, teria batido com a cara no muro” (GOBRY, 2011), pois aí o MySpace tinha a vantagem de uma grande barreira de entrada com fortes efeitos de rede. Em vez disso, o alvo do Facebook foi posicionado a um público que não estava completamente alinhado ao Myspace, atacando

lateralmente – e assim ganhou. Pode ser que a escala fosse menor, mas os estudantes da Ivy League estavam sim no MySpace e no Facebook (e também estiveram no Friendster antes disso). Ainda assim eles preferiam a experiência de usuário entregue pelo Facebook. “Em outras palavras, os fatores que permitiram com que o Facebook ganhasse a dominância foram tanto sua execução superior e estratégia de ataques laterais, quanto os efeitos de rede” (GOBRY, 2011).

#### 4.2. Plataformas disruptivas (SoLoMo)

SoLoMo é o acrônimo da vez. Com o lançamento do primeiro iPad da Apple, John Doerr, sócio do influente fundo de venture capital Kleiner Perkins, disse que o aparelho ajudaria a estimular uma mudança para "aplicativos interativos conectados" e lançar uma era de tecnologia "proativa" que funciona "sem problemas, de forma discreta, e confortavelmente nos espaços entre nós, entre você e eu e os outros" (FIEGERMAN, 2013). Ele e seus dois parceiros Bing Gordon (ex-CEO da Electronic Arts) e Chi-Hua Chien (que esteve na Accel Partners e atuou diretamente no primeiro investimento no Facebook) fincaram então a expressão **Social–Local–Mobile**, que vem sendo tagarelada desde então por toda a mídia de tecnologia.

Doerr passou a se referir a esta esfera como a “terceira onda” da tecnologia pessoal. A primeira se refere à proliferação de computadores pessoais, a segunda à internet e a terceira, segundo ele, era sobre as oportunidades combinadas de plataformas móveis (como iOS), redes sociais (como Facebook) e do comércio local (que na época foi representado pelo rápido crescimento do Groupon). Se estas tecnologias já existiam há um ou dois anos naquele momento, foi apenas em 2010 e 2011 que elas se tornaram maduras e passaram a complementar-se umas às outras (FIEGERMAN, 2012).

Uma grande mudança para a identidade virtual e social veio com o lançamento do Open Graph do Facebook em 2010, permitindo que seus usuários transportassem sua “persona” para qualquer outro serviço online. A mobilidade e relevância dos *smartphones* teve seu momento decisivo no lançamento da App Store da Apple em 2008 e do Google em 2010, possibilitando uma infinidade de usos e serviços digitais para os usuários destes dispositivos, em qualquer lugar que eles estivessem. “Isso deu origem a uma nova era de consumidores que estão constantemente online e conectados uns aos outros, o que apresentou uma oportunidade para os comerciantes para personalizar ofertas baseadas na localização do

cliente e nas pessoas que ele conhece.”, relata o jornalista Seth Fiegerman em artigo sobre a origem do termo SoLoMo para a mídia especializada Mashable.

Navin Chaddha (2012) complementa, dizendo que desde então passamos a observar “modelos off-line interrompidos por *marketplaces* online, o que era muito difícil antes dos smartphones, da onipresença da Internet, e exemplos de rápida expansão local, como Groupon e Yelp”. Como vimos na seção anterior, o serviço Craigslist foi pioneiro e soberano nessa categoria até pouco tempo atrás, mas agora os usuários buscam uma experiência mais simples e vertical, com identidades sociais que confirmam maior segurança à plataforma. Entre os exemplos aparecem aqui a 99Taxis no transporte urbano, GetNinjas para serviços pessoais, Postmates para entrega, e Airbnb para aluguel de imóveis.

Chaddha ressalta o potencial impacto que os modelos destes *marketplaces* tem, além da oportunidade aberta no mercado para a criação de mais serviços disruptivos seguindo estas bases. Com a intensificação da presença social e dos dispositivos móveis, os *marketplaces* de hoje demonstram algumas características únicas, que certamente devem ser levadas em consideração por empreendedores que se aventurarem nestas águas. Seguindo esta ascensão do Social–Local–Mobile e sua relação com os *marketplaces* digitais, Chaddha elaborou seis destas características, as quais ele categorizou em um novo acrônimo: “ACCESS”, jogo de palavras que representa acessibilidade, curadoria, comunidade, eficiência comercial, simplicidade e simetria.

**Acessibilidade.** Praticamente um sinônimo de mobilidade, a acessibilidade dá poder ao usuário de usar o *marketplace* em qualquer lugar, à hora que julgar melhor. Desta maneira, um *marketplace* de sucesso busca se tornar indispensável pela praticidade. Um exemplo é o aplicativo da 99Taxis. As pessoas pararam de ligar para cooperativas, com números limitados de taxistas e taxas extras. Agora elas simplesmente apertam 1 botão e o taxi mais próximo vem ao seu encontro.

**Curadoria.** A expansão da oferta e a atração de fornecedores com mais e novos produtos ou serviços é uma parte importante da estratégia de crescimento de um *marketplace*. Entretanto, conforme esse número vai aumentando, maior também é a incidência de itens ruins ou que simplesmente não satisfaçam o consumidor. A curadoria tem um papel importante na classificação desses itens e na apresentação da plataforma. Um bom exemplo é o excelente trabalho que faz o Enjoei, *marketplace* digital de compra e venda de roupas de segunda mão e, mais recentemente, aberto a demais produtos. O Enjoei tem uma equipe

própria de pessoas para realizar a curadoria manual dos itens que são postos a venda pelos usuários. É dada preferência a roupas de marcas conhecidas e modernas, acessórios da moda, móveis com design interessante e itens que tenham apelo para a estética jovem, identificada pelo público alvo da plataforma. Essa curadoria é essencial para manter as vendas altas, aumentar o tempo que o usuário passa no site e também satisfazê-lo quando este está em um dispositivo móvel, onde que a tela, o número de itens apresentados e o tempo são mais limitados.

**Comunidade.** A sobreposição de uma camada social tem se mostrado cada vez mais importante na gestão de *marketplaces* e na construção de uma comunidade interativa e segura. “Esta camada social, traz a verdadeira identidade dos vendedores e compradores e permite interações com relação a conselhos (e, claro, recomendações de compra) diretamente de amigos confiáveis”, relata Chaddha. Além das interações dentro da plataforma identificadas pela pessoa social, essa camada também aumenta a divulgação dos itens vendidos pelo compartilhamento em mídias sociais.

**Eficiência comercial.** Um fluxo de compra simplificado e sem barreiras para o usuário é de extrema importância para qualquer negócio digital, corroborando em grande escala para a conclusão de vendas. Chaddha cita o exemplo do botão de compra com 1 clique da Amazon, um símbolo supremo desta categoria. O aplicativo americano para requisitar os chamados *black cars*, Uber, já aplica uma simplificação deste tipo – com um único clique o carro vem até a localização do cliente, que acompanha o trajeto pela tela do celular e tem o pagamento efetuado automaticamente no seu cartão de crédito cadastrado. Este é um excelente exemplo de como os *marketplaces* tem mudado as relações comerciais na sociedade: a relação não termina na transação financeira entre as pessoas. Como o pagamento da corrida é gerado automaticamente, o passageiro simplesmente agradece a pessoa que lhe transportou, não há manuseio de dinheiro.

**Simplicidade.** A preocupação cada vez maior de construir plataformas baseadas numa estrutura bem desenhada, voltada não apenas à estética mas a um design inteligente, tem se mostrado recompensadora. A atualização mais recente da plataforma Enjoei simplificou a forma como os produtos são incluídos para venda no sistema. Tudo ocorre em apenas uma tela, sem necessidade de muitos dados e com uma aparência voltada à melhor experiência do usuário. Menos é sempre mais.

**Simetria.** Esta característica é tocante à evolução do dilema do ovo e da galinha. Com a difusão de um grande movimento de consumo colaborativo (a qual, novamente, o Enjoei se enquadra), as mesmas pessoas que vendem seus produtos e serviços são também consumidoras naquele *marketplace*. A alta fragmentação colabora para essa sobreposição, substituindo um modelo histórico em que alguns poucos fornecedores lidavam com um número proporcionalmente muito maior de compradores.

“A era do SoLoMo ainda está em sua fase inicial e os empresários de todo o mundo estão criando empresas para alavancar estes comportamentos fundamentais” – finaliza Chaddha. Esta nova geração de *marketplaces* traz a reinvenção de uma pluralidade de aspectos para a categoria. Enquanto algumas empresas se adaptam e outras são substituídas por competidores mais astutos, muitos novos negócios vem surgindo para melhorar a vida em sociedade.

### 4.3. Do global ao local

Se a expressão "Social-Local-Mobile" vem sendo usada em abundância, certamente é mais um sinal de sua relevância – ressalta também Bill Gurley em novo artigo sobre o tripé cunhado para os *marketplaces* mais recentes (Junho/2012). As questões sociais tem sido comentadas e abusadas em larga escala graças ao grande rebuliço que redes

sociais como Facebook e Twitter causaram na sociedade, claramente despontando uma tendência disruptiva na internet. A referência à mobilidade se evidencia a cada dia com a crescente aderência aos *smartphones* e sua conseqüente massificação. O sócio do fundo de investimento Benchmark Capital discorre entretanto que, enquanto a maior parte da atenção tem sido colocada sobre essas duas partes do acrônimo, uma oportunidade real muito maior pode vir de negócios que explorem as características geográficas, que podem ser especialmente benéficas para um *marketplace* online. “Esta grande oportunidade vem se posicionando em foco à medida que empresas locais se rendem à Internet e à adoção de novas tecnologias interativas que cada vez mais automatizam as conexões entre os seus clientes e si mesmos” – explica Gurley (Junho, 2012).

Na segunda metade dos anos 2000, o pequeno empresário ainda era claramente cético quando à necessidade de manter uma presença online. Para a maioria deles – pense

“Well I was born in a small town  
And I live in a small town  
Prob'ly die in a small town  
Oh, those small – communities”  
— *Small Town*, por John Mellencamp,  
músico norteamericano ganhador de  
um prêmio Grammy

num sapateiro ou em uma casa de rações – bastava ter um telefone, estar listado nas Páginas Amarelas e as pessoas podiam encontrá-los. Até mesmo ter um website parecia um tanto indiferente, pois as únicas pessoas que iriam entrar no website seriam os clientes já conhecidos. Uma série de coisas então passou a acontecer, começando com o sucesso do Yelp nos Estados Unidos. “Os comerciantes locais foram subitamente inseridos em um ambiente onde o consumidor, e não o proprietário da empresa, controlava a narrativa” – descreve Gurley. E as vozes foram ficando cada vez mais altas, trazendo ao plano local todo um nível de transparência e responsabilidade com o consumidor.

Em 2011, o Facebook atingiu 71% de penetração nos EUA, considerando todos os 221 milhões de usuários estadunidenses. Hodiernamente o Brasil é o país com as maiores taxas mundiais de crescimento no Facebook, com 68 milhões de usuários cadastrados na ferramenta, de acordo com dados fornecidos pela empresa em março de 2013. A disseminação de redes sociais foi outro importante fator para esse câmbio de relações. “Quando o proprietário de uma pequena empresa agora ia para casa, ele e sua família estavam constantemente na internet – jogando, fazendo pesquisas, se conectar com amigos” (GURLEY, 2012). A internet era onipresente e o pequeno empresário aceitava isso com naturalidade. Sua atitude passa então da negação à ansiedade, relata Bill Gurley, resultando em uma entrada massiva de pequenos negócios ao meio digital.

A adoção de *smartphones* está acelerando o processo de forma exponencial. Os dispositivos móveis estão se tornando o dispositivo preferido para interagir com os negócios locais, dada a sua facilidade quando comparado com um computador pessoal. Cada nova plataforma traz ferramentas novas, recursos diferentes que não existiam antes, e permitem novas formas de interação. Por esse motivo, novas startups tem com sucesso conquistado mercados das grandes e lentas empresas que costumavam dominar esses setores. No Brasil, podemos ver como a plataforma de compras coletivas do Peixe Urbano tem se aliado às pequenas empresas locais para expandir sua clientela e seus negócios. Aliado ao *smartphone* essa ferramenta tem o grande adendo do GPS e com apenas um toque pode realizar um serviço ou uma pesquisa local. Neste último caso, uma das empresas que vem se aproveitando desta funcionalidade de forma surpreendente é o já mencionado aplicativo para chamar um taxi da 99Taxis. As grandes empresas atuantes nestes serviços ainda perdem suas vantagens em outras pontas da cadeia. Com a necessidade de novos modelos de distribuição, essa tradição passa a não fazer sentido, o que é um “prato cheio” para a entrada de nova concorrência. Outra desvantagem se vê no corpo técnico das grandes empresa. As startups

tem liderado inovações no mercado porque seus funcionários estão a par de novas tecnologias e costumam ser, de uma forma geral, muito mais propensos a testar tecnologias de ponta.

Mas há uma limitação ainda maior sobre o poder dos incumbentes do que seu desconforto com novas plataformas. Alguns desses jovens *marketplaces* estão se utilizando dos dados coletados e oferecendo uma série de serviços agregados ao benefício central do negócio. Empregando características de empresas de SaaS (*software-as-a-service*) e *Big Data*, estas plataformas conseguem gerar uma profunda integração vertical, organizando informações para os gestores de pequenas empresas e possibilitando uma série de análises automáticas e em tempo real sobre o negócio. É um complemento para a proposta de valor que não pode ser oferecido por nenhuma outra empresa incumbente no mercado, simplesmente porque elas não têm os dados necessários. Para poder dar conta do negócio, estas empresas vinham atuando na horizontalidade, de forma a atender o maior número de pequenos empresários possível. E não é fácil competidor com aqueles que oferecem serviços específicos para cada vertical.

Para ilustrar este último parágrafo, usamos o exemplo oferecido por Bill Gurley da OpenTable, que em meio a sua proposta, fornece aos restaurantes um computador e acaba por ser uma ferramenta extremamente eficaz para gerir suas mesas e ocupação – “uma versão digital do livro de reserva de mesas do maître” (GURLEY, 2012). No momento que este computador se conecta à internet e agrega os dados de outros restaurantes, “você tem sistema de reservas online com possibilidade de gerar uma infinidade de análises relevantes para o negócio” – explica Gurley. Incluindo-se a participação do cliente, podem ser adicionados comentários, serviços de taxi e floricultura para melhorar a experiência do jantar, além da integração com o GPS que garante o acesso aos livros de reserva dos restaurantes mais próximos que tem vagas naquele exato momento. A oferta passa a ser uma rede de serviços, que multilateralmente incrementam a proposta de valor para se tornar ainda mais convincente.

Bill Gurley explica em seu artigo que “ir ‘profundamente’ desta maneira é um grande desafio para aqueles grandes peixes que já estão no mercado”. Torna-se necessária “uma profunda compreensão da indústria, o acesso a todo o conteúdo crítico, uma estrutura de vendas específica e experiente, e uma vontade de investir em um mercado que pode parecer de ‘nicho’ para o prestador de serviços em geral”. É um trabalho direto na vertical, dispensando o modelo anterior de servir a todos os propósitos com uma só plataforma e coletando uma grande quantidade de dados para automatizar decisões.

Quem mais se beneficia com todos estes novos recursos é o cliente final. “Surpreendentemente, nessas novas empresas locais de internet o valor que o consumidor recebe é substancial, por conta desta experiência orientada a dados, verticalmente integrada, ao mesmo tempo que proporciona transparência total em toda a cadeia de valor” – relata Gurley. Mas este processo de transformação da publicidade, passando da listagem para a automatização local, ainda é muito incipiente em algumas verticais, expondo uma grande oportunidade. Bill Gurley expõe alguns dados do mercado americano em seu artigo, a título de comparação: enquanto a Southwest Airlines vinha gerando 86% de sua receita através de reservas online em 2011, apenas 15% dos dentistas estadunidenses estão conectados aos clientes através de serviços como DemandForce; apenas 3% dos pedidos de comida por *delivery* são processados através de plataformas como GrubHub; menos de 1% dos corretores de imóveis são os agentes principais no Zillow (*marketplace* líder entre corretores de imóveis). É um mercado iniciante ainda nos Estados Unidos, no Brasil o momento está ainda mais distante, mas não menos alcançável. Esses números seguirão crescendo em altas taxas nos anos que se seguem.

#### **4.4. Controles remotos para a vida real**

“Grandes aplicativos de celular agem como controles remotos para a vida real”, cunhou Matt Cohler (2012), outro sócio da gigante Benchmark Capital que trabalha diretamente com algumas das empresas do portfólio. Cohler é respeitado como identificador de tendências e empresas com modelos disruptivos. Em artigo para a mídia especializada TechCrunch em setembro de 2012, ele discorre sobre um padrão surgindo entre aplicativos para dispositivos móveis: com o apertar de apenas um botão, algo ocorre na vida real. O celular, empunhado em apenas uma das mãos, se transforma num controle remoto da realidade.

Enquanto os controles de televisão apenas mudam os canais e volume, os celulares adquirem a capacidade surpreendente de chamar Taxis, trazer um jantar à sua porta, editar e compartilhar uma foto com o mundo. Assim funcionam os serviços de Uber, GrubHub e Instagram, empresas em que a Benchmark foi um dos primeiros investidores. Um dos aplicativos que vem se despontando no mercado brasileiro é a nossa versão do Uber: o 99Taxis.

Estas plataformas compartilham um fluxo comum: uma ação offline é convertida em um processamento online que resulta em uma nova ação offline, maior e inesperada. Cohler conclui que “quando um aplicativo permite que o usuário aperte um botão e faça algo surpreendente acontecer no mundo, e quando esse aplicativo é projetado bem o suficiente para permitir que o usuário crie essa magia com apenas uma mão, então algo realmente interessante está acontecendo”.

## **5. METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **5.1. Escolha do método**

Este trabalho foi desenvolvido sob a forma de uma pesquisa casuística explicativa, baseada na exploração de modelos notáveis de gestão de *marketplaces* nacionais e internacionais, além de entrevistas com CEOs e colaboradores de empresas nacionais em estágios avançados. O referencial teórico apresentado previamente deve ser tomado neste ponto como forma de amparo às recomendações sugeridas pelos entrevistados e pelos resultados obtidos com as comparações estabelecidas.

### **5.2. Perfil da amostra**

A amostra de empresas foi selecionada com o intento de agregar à pesquisa modelos de negócio variados, seguindo uma diversidade de aspectos: estabilidade, estágio de crescimento, segmento de mercado, produção de conteúdo, curadoria, mobilidade, tempo de atuação, modelo de precificação e pagamento, cultura, localidade, verticalidade. Esta multiplicidade foi priorizada para que os resultados finais pudessem ser dotados da maior universalidade possível, podendo assim serem aplicados a uma gama maior de plataformas.

### **5.3. Técnicas analíticas**

A expedição de resultados será embasada em uma análise conjuntural. O desenvolvimento analítico é baseado na comparação entre a teoria apresentada, os estudos de casos de *marketplaces* estrangeiros bem estabelecidos e as entrevistas com empreendedores nacionais atuantes no segmento. É esperado que a contextualização simultânea destas esferas possa proporcionar instruções, diretrizes e boas práticas que contribuam para o melhor funcionamento de um *marketplace* no âmbito nacional.

### **5.4. Implementação**

A implementação dos pontos aqui ressaltados estará suscetível também a análise do empreendedor de *marketplaces*, que deverá considerar as particularidades do segmento a

que está inserido, considerando que cada “cada mercado é construído de forma distinta”, conforme descrito anteriormente por GURLEY (2012). Novamente, é importante lembrar que não há uma “receita” para formar um *marketplace* bem sucedido e que os resultados aqui obtidos não passam de diretrizes obtidas por uma média entre as empresas listadas na amostra.

Espera-se do empreendedor uma sensibilidade para compreender as instruções que tangem o seu negócio, buscando portando incorporá-las baixo sua visão ou ao menos tomar consciência das mesmas. Entretanto, tão importante também é perceber aquelas que passam à margem da esfera de sua plataforma e que poderão ser relevadas após prévia consideração.

## 6. ENTREVISTAS

### 6.1. Enjoei

Entrevista com o responsável de BI Matheus Pedro.

#### 6.1.1 História

Enjoei é um *marketplace* de produtos usados baseado na curadoria e em uma cultura jovem e divertida. O negócio começou como uma forma de desafogar o armário de seus fundadores. O casal Ana Luiza McLaren e Tie Lima decidiu dividir o mesmo teto em 2009 e logo se depararam com uma redução no espaço do guarda-roupa. Os pertences acumulados não cabiam no imóvel e então Ana decidiu por se livrar de tudo aquilo que não lhe servia mais. Meio que por acidente, os dois criaram o blog Enjoei e passaram a listar todos estes itens e vender para seus conhecidos. Logo os amigos e seus amigos também quiseram anunciar roupas e pertences que já haviam enjoado pelo blog. Em entrevista ao site G1 em 2012, Tie relata o crescimento acelerado: “Era impossível atender toda a demanda. Era muita gente querendo vender, para pouca gente para operacionalizar. Era um blog mesmo, com tecnologia e tudo manual.”

O blog foi um sucesso por 3 anos, até que Tie resolveu investir mais tempo no negócio. Já com um olho na escalabilidade ele relata na mesma entrevista supracitada: “Eu pensei, eu tenho um '*bussiness*' que eu posso transformar, só basta eu fazer com que ele tenha um aspecto que consiga vender mais por dia, que consiga ter um sistema que mais pessoas possam enviar os seus produtos”. Neste momento, o empreendedor sentiu a necessidade de incluir um parceiro que compreendesse melhor das tecnicidades do negócio e foi quando encontrou o investidor Arnaldo Goldemberg, com vasta experiência enquanto ligada ao Instituto Empreender Endeavor, organização que busca identificar e dar suporte a novos negócios. Em meados de 2012 o Enjoei lançou seu primeiro site, atingindo um crescimento vertiginoso – de 100% a 200% por mês, de acordo com Tie. No ano seguinte, o site foi completamente reformulado para acompanhar a demanda e o crescimento. Novas categorias foram incluídas e diversas melhorias no fluxo de compra e venda foram implementadas. O site passou a incorporar pequenas lojas para vendedores de destaque e convidou blogueiras de moda conhecidas do público, como Julia Petit e Janaína Rosa, para contribuir com seus pertences e aumentar a exposição.

O modelo de negócio do site está diretamente atrelado à cultura da empresa. A plataforma busca transmitir uma linguagem jovem, moderna e divertida para atrair o consumidor, e os produtos passam por uma curadoria interna para que atendam às expectativas do público alvo. São priorizadas peças de marcas renomadas e de fabricação personalizada, com estilo jovem e que estejam seguindo as tendências da moda. Nesta esfera, são vendidas roupas, calçados, acessórios, móveis, objetos de decoração e eletrônicos, entre muitos outros itens. Na hora de anunciar seus produtos, os vendedores buscam descrevê-los da forma mais descontraída possível, registrando a história por trás da peça e agregando assim um componente mais “humano” à venda virtual. Há também um controle interno para tentar garantir a qualidade e a veracidade da peça e da descrição. Uma comissão de 20% é retida dos produtos vendidos, além de uma taxa de anúncio de R\$ 2,15 por venda.

Em sua missão de “ressignificar a relação das pessoas com as coisas do mundo”, o Enjoei registra mais de 100 mil vendedores e 1 milhão de produtos cadastrados até novembro de 2013. São quase 1,3 milhão de fãs em sua página do Facebook, que também é utilizada como plataforma de contratação de colaboradores – um método de extrema eficiência, já que estes já se identificam com a cultura da empresa e se sentem já integrados à comunidade.

### **6.1.2 Questões para pesquisa acadêmica**

#### **1. Quais os fatores críticos que o senhor acredita que determinam, ou confluem, para o sucesso de um *marketplace*?**

O equilíbrio entre o número de compradores e vendedores que fazem uso da plataforma, a identificação das pessoas com a marca e a proposta de valor do seu produto. Esses 3 aspectos é que majoritariamente viabilizam o crescimento de um *marketplace* e faz com que ele aconteça de forma mais orgânica que em outros modelos de negócio.

#### **2. Quais os principais desafios enfrentados pela enjoei durante sua trajetória como um *marketplace* digital?**

O Brasil é um país cheio de entraves legais, com falta de infra-estrutura, altos impostos. Esses aspectos são desafios para qualquer empresa. Nosso caráter digital traz diversos facilitadores, mas em nossa breve história de vida, muito pela forma como

enxergamos o mercado de soft-goods, temos enfrentado o desafio da mudança de comportamento dos usuários. Fazer os usuários desapegar de suas roupas, compartilhar histórias de seus produtos com desconhecidos e comprar itens usados tem sido barreiras que nos motivam diariamente.

### **3. Como trabalharam o dilema de atração de fornecedores e consumidores? Algum lado foi priorizado?**

Esse dilema acontece e acontecerá entre *marketplaces* durante todos os dias de funcionamento de qualquer plataforma como essa. Combinamos estratégias de aquisição de vendedores e compradores com a mensuração constante dessas bases de usuário para estarmos sempre crescendo os dois lados ao mesmo tempo.

### **4. Como foi feita a expansão da base de usuários? Quando o negócio começou, optou-se por manter o foco restrito a algum grupo social?**

O site começou de um blog de moda, então nosso crescimento natural foi para o público feminino muito voltado para roupas e acessórios. Hoje já temos uma base relevante de homens e produtos que vão desde bicicletas e móveis a eletrônicos e produtos de bebê. Tivemos a sorte de nossa marca ter uma identificação forte com o consumidor e assim muito da nossa expansão se deu de forma orgânica no começo, hoje utilizamos redes sociais, e-mail marketing e ações pontuais com amigos e celebridades do ramo que se identificam com a nossa causa com forma de crescimento acelerado de nossa base de usuários.

### **5. Como foi definido o sistema de precificação da plataforma?**

O sistema foi definido para atuar nas transações, de forma transparente.

### **6. Como lidam com a questão da escalabilidade?**

Escalabilidade não é uma ciência exata. Não há regra e sim uma série de testes e provas do que funciona ou não. Não há uma forma única de trabalharmos essa questão, somos corajosos e adoramos arriscar coisas novas para ver o que vai dar.

**7. Quais ações a enjoei toma para incentivar seus usuários a produzir conteúdo (anunciar produtos)?**

Mostramos os benefícios disso e como disse anteriormente, ainda é uma questão cultural e de hábito de consumo. Muito do que fazemos para incentivar são ações educativas em vídeos, depoimentos e desburocratização dessa funcionalidade no nosso próprio site.

**8. Quais ações a enjoei toma para tentar reverter a evasão de usuários?**

Temos uma central de atendimento muito treinada e engraçada que mantém constantemente o contato com nossos usuários diariamente. Tentamos entender de todos os modos quais os gostos e preferências de cada um e sermos o mais assertivo possível em nossas comunicações. Felizmente acreditamos que estamos no caminho certo pois nunca tivemos problemas grandes nesse aspecto.

**9. A enjoei se inspira em algum *benchmark* internacional?**

Não. É claro que existem modelos similares ao nosso em outros países, mas tentamos fazer tudo com o nosso tempero sem olhar muito para a grama do vizinho.

**10. Quais peculiaridades do mercado brasileiro vocês tiveram de lidar?**

A logística que é muito cara e ineficiente tem sido nosso maior ponto de atenção no momento.

**11. Qual a relação da enjoei com investidores, aceleradoras e fundos de venture capital? Quais as principais vantagens de se diversificar o número de parceiros?**

Acreditamos que a diversidade traz inspiração. Quanto mais diversas e complexas forem nossas relações mais preparados seremos para entender o mercado, para inovarmos e consequentemente, crescermos. Nossos investidores são verdadeiros parceiros em nosso negócio e valorizamos muito isso.

**12. Quais novos direcionamentos de mercado o senhor acredita que influenciaram novos *marketplaces* daqui para frente?**

A mobilidade e portabilidade da plataforma, certamente, e o *UX* que os *marketplaces* podem oferecer. Boas experiências farão a diferença cada vez mais daqui para frente.

## 6.2. Elo7

Entrevista com CEO Carlos Curioni.

### 6.2.1. História

O Elo7 é o maior *marketplace* online brasileiro dedicado à compra e venda de artesanatos. O site iniciou suas operações em 2008 com o objetivo de fomentar a comércio de produtos feitos à mão. A plataforma do Elo7 fornece a estrutura necessária para que os artesãos possam expandir sua cartela de clientes para todo o Brasil, bem como garante segurança e facilidade para os compradores, que passam a ter acesso a um longo acervo de produtos artesanais. A solução permite a criação de uma loja personalizada para abrigar o catálogo de produtos do vendedor e também processa o pagamento da transação, facilitando as compras. Os vendedores podem optar por uma conta gratuita – com limitações de quantidade e visibilidade de produtos, além de propagandas – ou uma versão com benefícios extras com anuidade de R\$ 29,90. O site também recolhe uma taxa de 12% sobre o valor de pedidos no momento da transação.

Entre sua fundação em 2008 até o início de 2011, a empresa contou apenas com o trabalho dos dois sócios fundadores, o casal Juliano e Mônica Ipolito. O crescimento da comunidade chamou a atenção de investidores e neste mesmo ano o Elo7 anunciou o recebimento de aportes de capital de dois importantes fundos de venture capital: a Monashees Capital, uma das principais empresas de venture capital da América Latina, e a Accel Partners, situada no Vale do Silício e investidora de notáveis empresas como Facebook, Spotify, Dropbox, 99designs, Groupon, Cloudera, Kayak, Angry Birds, entre mais de 300 outras, com destaque especial para o Etsy, *benchmark* internacional do Elo7. Em 2012 o Elo7 também recebeu um aporte de capital de outro fundo americano, a Insight Venture Partners, de acordo com a base de dados do site especializado TechCrunch.

Após a rodada inicial, o casal Ipolito em conjunto com os novos investidores decidiram expandir e profissionalizar ainda mais o quadro gerencial, trazendo para a empresa um novo CEO, Carlos Curioni, até então diretor de operações regionais no MercadoLivre – maior referência entre os *marketplaces* latinoamericanos. Essa nova fase viu um crescimento acelerado da empresa, que expandiu também o corpo de desenvolvedores e tem neste momento (2013) mais de 30 funcionários. Em Julho de 2012, o Elo7 adquiriu o competidor argentino Bixti. Com este movimento a empresa abriu um escritório no país e agregou talentos da empresa adquirida ao seu corpo de funcionários. O Bixti já operava em diversos

países de língua espanhola, de forma que a aquisição foi vista como um grande passo para a expansão do negócio na América Latina. Em 2013, a empresa lançou a “Vitrine Elo7”, uma expansão do produto que permite ao vendedor customizar com facilidade a sua loja virtual dentro do *marketplace*.

Em 2013, o Elo7 conta com mais de 120 mil artesãos cadastrados e mais de 2 milhões de produtos anunciados, somente no Brasil. O site registra acima de 60 milhões de pageviews e 8 milhões de visitas por mês. A página da empresa no Facebook tem mais de 1 milhão de fãs interagindo com a ferramenta.

### **6.2.2. Questões para pesquisa acadêmica**

#### **1. Quais os fatores críticos que o senhor acredita que determinam, ou confluem, para o sucesso de um *marketplace*?**

No Elo7, especificamente, há o aspecto de que o *marketplace* é voltado a um nicho. Isso traz vantagens, à medida que vai sendo construído um sentimento de comunidade. Conforme a plataforma foi evoluindo para atender as necessidades das partes, os artesãos passaram a produzir mais artigos personalizados, passaram a lidar com encomendas e prazo. Esses fatores aumentam a comunicação direta entre as partes, o que também aumenta esse sentimento. Com todos esses detalhes da plataforma, o senso de comunidade é ainda mais marcante para o vendedor, que desenvolve esse sentimento: “a plataforma foi feita pra mim”. Então nós buscamos estimular essa característica, é importante para o Elo7. Continuar construindo essa comunidade. No *marketplace* geral e no e-commerce não há esse sentimento de comunidade.

#### **2. Quais os principais desafios enfrentados pelo Elo7 durante sua trajetória como um *marketplace* digital?**

Tivemos de lidar com o *timing* do vendedor. A maioria deles já está vendendo seus produtos offline e há uma barreira inicial para trazê-los à plataforma. Ela se verifica quando eles precisam cadastrar suas criações. Como estes produtos são artesanais e muitas vezes personalizados, existem alguns detalhes que precisam ser preenchidos. É um trabalho extra para o vendedor. Então para quebrar essa inércia do começo ele precisa ser convencido

de que vai conseguir vender seus produtos através do Elo7 e que isso vai lhe trazer benefícios. As pessoas precisam dar um voto de confiança para a plataforma, mesmo porque os produtos não começam a vender instantaneamente. Esse trabalho de convencimento e a construção da credibilidade leva tempo.

### **3. Como trabalharam o dilema de atração de fornecedores e consumidores? Algum lado foi priorizado?**

É fundamental monitorar essa razão para crescê-las na mesma proporção. É importante ter um equilíbrio entre as partes. Mas para enfrentar este dilema “do ovo e da galinha” temos uma visão bem clara: priorizar a oferta. Principalmente na fase inicial, foi essencial trazer os vendedores, ainda que pequenos, pois eles próprios fazem a divulgação de seus produtos e trazem os primeiros compradores. Nós verificamos nos nossos gráficos de indicadores que a tração teve início com os vendedores, lá no começo do negócio, até certo ponto que a curva de compradores começou a crescer bastante e ultrapassou a anterior. Com mais produtos também vamos aumentando o SEO, passando a indexar melhor e assim trazer mais pessoas por buscas orgânicas

### **4. Como foi feita a expansão da base de usuários? Quando o negócio começou, optou-se por manter o foco restrito a algum grupo social?**

Tiveram algumas categorias que foram importantes no começo. Trabalhamos com esse “nicho do nicho” e focamos em artigos para bebês e para festas – decoração e lembrancinhas. Essa estratégia foi importante para começar a ganhar corpo e atrair vendedores para as demais categorias. A expansão da oferta foi sendo feita pelo boca-a-boca e assim os segmentos também foram se desenvolvendo.

### **5. Como foi definido o sistema de precificação da plataforma?**

Passamos por duas fases distintas. No começo do negócio trabalhávamos com uma anuidade para os vendedores. Esse modelo durou 4 anos e no ano passado decidimos migrar para o modelo de comissão sobre vendas, que é mais comum aos *marketplaces*.

## **6. Como lidam com a questão da escalabilidade?**

A escalabilidade tem um papel importante para o crescimento constante. Aí temos uma grande diferença entre o e-commerce e *marketplace*. No e-commerce, com injeção de dinheiro você consegue criar um serviço do zero – logística, marketing, etc. Dá pra fazer isso tudo rápido. Em um *marketplace* é diferente, não dá pra fazer de uma hora pra outra. É muito importante se ter um crescimento orgânico e constante. O Elo7 teve uma vantagem para atingir esse crescimento que foi a de que não tivemos um concorrente durante muito tempo e isso nos permitiu desenvolver os chamados “efeitos de rede”. Com mais usuários a roda vai girando e o crescimento vai se dando de forma orgânica.

## **7. Quais ações o Elo7 toma para incentivar seus usuários a produzir conteúdo (anunciar produtos, interagir na plataforma)?**

Temos um grande trabalho com a gestão de comunidade. Para nós é importante que os nossos usuários estejam satisfeitos e contentes com a comunidade em que se sentem parte. Os artesãos passam a se conhecer, compartilhar ideias e técnicas e isso colabora para que eles aumentem a interação com a plataforma.

## **8. Quais ações o Elo7 toma para tentar reverter a evasão de usuários?**

A evasão é natural. Buscamos sempre trabalhar essa questão do engajamento e tentamos estimular a participação na comunidade. Também tentamos compreender porque alguns usuários estão saindo. Mas sempre há o *churning* natural: alguns artesãos exercem essa atividade como hobby e depois desistem, outros estão entre empregos, etc. Então é mais uma questão com o negócio do que com o *marketplace*. Temos trabalhando também em ações de marketing com os compradores, para estimular a recorrência, e ultimamente também passamos a fazer *retargeting*.

## **9. O Elo7 se inspira em algum benchmark internacional?**

O Elo7 foi fundado em 2008 e tem o site americano Etsy como um importante *benchmark*.

**10. Quais peculiaridades do mercado brasileiro a operação do negócio teve de lidar?**

Nenhuma particularidade significativa.

**11. Qual a relação do Elo7 com investidores, aceleradoras e fundos de venture capital? Quais as principais vantagens de se diversificar o número de parceiros?**

O investidor confere fôlego ao negócio, pois o empreendedor não restringe o crescimento da empresa ao seu próprio capital. Com o investimento é possível acelerar a formação equipe, incrementar o marketing e desenvolver melhor o produto. Outra grande vantagem de se ter um investidor é que todos eles estão colhem experiências de outras empresas do seu portfolio de investimentos e compartilham esse conhecimento e as novas ideias entre elas. Aqui no Elo7 nos beneficiamos dessa característica, inclusive um de nossos parceiros também é investidor do Etsy e do DeWanda – o *marketplace* de artesanatos líder na Europa. Com a diversificação de parceiros, também há um compartilhamento de *best practices*, melhorando a governança. Gera uma disciplina maior na gerência da empresa, aumentando a preocupação com o planejamento de curto e médio prazo.

**12. Quais novos direcionamentos de mercado o senhor acredita que influenciarão novos *marketplaces* daqui para frente? Como eles tem influenciado o Elo7?**

Posso destacar duas coisas importantes. A primeira é o desenvolvimento maior dos componentes sociais. O *marketplace* precisa de duas pontas humanas. Diferente da relação 1:N de um e-commerce que concentra a venda dos produtos, nós tratamos aqui de uma relação 1:1, em que cada venda é a conexão de 1 vendedor com 1 comprador. Outro tendência que se destaca é a adaptação de *marketplaces* para o *mobile*. O Elo7 nasceu no desktop e temos um desafio agora de compreender como essas novas funcionalidades – geolocalização, portabilidade, integração com câmera fotográfica, etc – podem ser usadas para maximizar a experiência do usuário com a plataforma. Antes de tudo, é importante que o produto já funcione bem no aparelho móvel.

### 6.3. GetNinjas

Entrevista com CEO Eduardo L’Hotellier.

#### 6.3.1. História

O GetNinjas é um *marketplace* dedicado aos serviços, conectando profissionais àqueles que necessitam do seu trabalho. A plataforma é composta por mais de 40 mil profissionais, sejam eles autônomos ou com empresas formadas, remotos ou locais, distribuídos em 117 categorias, que vão desde pintores, pedreiros e faxineiras até professores particulares, consultores, tradutores, designers e DJs. A diversificação busca enquadrar qualquer necessidade do cliente por serviços, consertos, reparos e trabalhos.

Fundado em 2011 pelo empreendedor Eduardo L’Hotellier, a plataforma já iterou entre 3 modelos diferentes. No primeiro deles, o provedor de serviço trabalhava com um orçamento a preço fechado, mas percebendo-se que a maleabilidade do valor orçado é significativa na prestação de serviços, a plataforma passou então a incorporar faixas, previsões e adendos. Um novo *insight* de mercado transformou a plataforma em 2013, substituindo o atual modelo em que o usuário executava a busca de profissionais por outro em que ele apenas informa o tipo de serviço que precisa, para então receber da plataforma 5 orçamentos distintos que melhores se ajustem à sua necessidade. Até o momento da execução desta pesquisa, o GetNinjas ainda não cobra pelos seus serviços, mas Eduardo confirma em entrevista que sua intenção é incluir uma taxa anual pela utilização da plataforma por parte dos prestadores de serviço.

A empresa recebeu dois aportes de capital de importantes fundos de investimento: a Monashees Capital, já citada anteriormente pela sua relevância no cenário regional, e a argentina Kazsek Ventures, liderada por Nicolas Szekasy e Hernan Kazah – ex-CFO e co-fundador do MercadoLibre, respectivamente. O primeiro investimento em 2011 foi de R\$ 1,2 milhão de o segundo de R\$ 6 milhões, realizado em 2013. Mas muito além do fôlego financeiro, estas empresas de venture capital trouxeram experiência na gestão de *marketplaces*, o que contribuiu para um crescimento do negócio acima dos 300% em 2013. Os bons números renderam uma série de prêmios ao empreendimento. Em 2012, foi considerada a melhor startup brasileira do ano pela mídia especializada The Next Web, além de vencer o desafio Latin America Fnbox Startup, promovido pela TechCrunch, principal serviço de jornalismo sobre empreendedorismo no mundo. No ano seguinte, o GetNinjas

também acumulou o prêmio Sparks Award Brasil de melhor startup do ano, em evento organizado pela Microsoft e Startup Farm.

O prestígio para com seus usuários seguramente contribui para estes prêmios. Eduardo conta em entrevista que se orgulha de poder criar empregos e gerar renda para uma diversidade de pessoas. No primeiro ano de execução, a GetNinjas movimentou R\$ 2 milhões em transações. Em 2013 a expectativa é de que esse número ultrapasse os R\$ 6 milhões. São feitos mais de mil orçamentos por dia, divididos entre as mais de 4 mil cidades atendidas pela plataforma. Apenas em São Paulo, são 10 mil orçamentos por mês.

### **6.3.2. Questões para pesquisa acadêmica**

#### **1. Quais os fatores críticos que o senhor acredita que determinam, ou confluem, para o sucesso de um *marketplace*?**

Demanda, demanda, demanda! Se você consegue atrair os clientes os profissionais (supply) vem logo atrás.

#### **2. Quais os principais desafios enfrentados pela GetNinjas durante sua trajetória como um *marketplace* digital?**

Desenvolver uma plataforma robusta que atende as necessidades dos profissionais e dos contratantes.

#### **3. Como trabalharam o dilema de atração de fornecedores e consumidores? Algum lado foi priorizado?**

Como disse, atrair consumidores é crítico.

#### **4. Como foi feita a expansão da base de usuários? Quando o negócio começou, optou-se por manter o foco restrito a algum grupo social?**

Não, o GetNinjas sempre foi uma plataforma horizontal, isso é, multicategoria com presença em todas as cidades do Brasil.

**5. Como foi definido o sistema de precificação da plataforma?**

Fizemos um estudo para quantificar os ganhos dos profissionais e calculamos um fee em cima desse potencial ganho.

**6. Como lidam com a questão da escalabilidade?**

Escalar é um jogo de marketing, hoje com Google Adwords escalar a plataforma esta a um clique de distância.

**7. Quais ações a GetNinjas toma para incentivar seus usuários a produzir conteúdo (anunciar serviços, interagir na plataforma)?**

Profissionais que possuem um melhor anuncio recebem mais orçamentos.

**8. Quais ações a GetNinjas toma para tentar reverter a evasão de usuários?**

Investimos num bom produto e por isso a evasão é baixa, vamos começar a investir em Remarketing para recuperarmos parte dos usuários.

**9. A GetNinjas se inspira em algum *benchmark* internacional?**

Sim, Thumbtack.com – eles acabaram de fechar um round com a Sequoia.

**10. Quais peculiaridades do mercado brasileiro a operação do negócio teve de lidar?**

O mercado brasileiro é bem diferente do americano no que tange o perfil de serviços contratos. Nos EUA o DIY (do it yourself) é bem forte então serviços de Marido de Aluguel não são procurados por lá, além disso aqui há uma cultura muito forte de empregada doméstica o que também não há por lá.

**11. Qual a relação da GetNinjas com investidores, aceleradoras e fundos de venture capital? Quais as principais vantagens de se diversificar o número de parceiros?**

– em branco –

**12. Quais novos direcionamentos de mercado o senhor acredita que influenciarão novos *marketplaces* daqui para frente?**

Ir haver um aumento do número de *marketplaces* de nicho.

## 7. RESULTADOS & DESCOBERTAS

### 7.1. Análise comparativa direta

A comparação casuística nos rende observações extremamente relevantes quanto à questões de escalabilidade, tração, dificuldades do empreendedorismo no cenário nacional e também novos olhos sobre pontos que se fazem essenciais aos empreendedores brasileiros e seus *marketplaces*. É possível notar as divergências entre problemas e desafios nos diferentes nichos de mercado, mas também similaridades em seus modelos.

A trajetória de muitos *players* brasileiros na construção de um *marketplace* foi inspirada em plataformas e modelos americanos. A percepção da oportunidade e a subsequente criação de uma solução costuma dar-se nos Estados Unidos, com uma incidência maior no Vale do Silício e na região da Baía de São Francisco, dada a grande presença de investidores e *venture capitalists* nessas áreas que podem patrocinar estas empresas. Em um dado momento, empreendedores brasileiros entram em contato com a solução e, percebendo sua proposta de valor ao mercado nacional, buscam implementar sua semelhante no país. Assim foi o caso da Elo7 e também de muitas outras startups brasileiras. Entretanto este cenário vem mudando e o Enjoei é um exemplo significativo dessa transição. Com a maior promoção da carreira empreendedora no Brasil, a crescente aparição de fundos de investimento e incentivos governamentais (o governo federal aumentou iniciativas de fomento ao empreendedorismo, focando-se mais objetivamente em startups e negócios digitais), muitas ideias tem sido patrocinadas por aqui e grandes empresas começam a ascender desta situação. O Enjoei ataca um problema que existe em todo mundo – o acúmulo de objetos e roupas – e criou um modelo único para resolver esta situação.

Percebemos que o grande desafio percebido entre as empresas entrevistadas é gerar tração para conseguir escalar a plataforma. Vale notar que a grande maioria dessas plataformas nacionais ainda está em estágio inicial, provando seu modelo de negócio em caminhos promissores, porém incertos. A preocupação reside principalmente na atração de consumidores, identificando aqui a questão tratada no “dilema do ovo e da galinha”. Também percebe-se nesse cenário a aproximação de novas tecnologias e a percepção de mudança para a esfera móvel. Os empreendedores estão atentos às mudanças e tomando decisões estratégicas para não perder oportunidades vindouras. Eduardo L’Hotellier da GetNinjas também identificou o processo de verticalização, uma bandeira que é particularmente

impactante ao seu negócio. Será interessante avaliar no futuro como a GetNinjas trabalhará essa questão e como endereçará aos nichos de sua composição.

Nota-se um certo destoar quanto às expectativas que os empreendedores tem para seus consumidores. Talvez baseados nas grandes notícias sobre o mercado americano, estes passam a assumir que o público brasileiro tomará seguramente as mesma atitudes, no mesmo tempo previsto. Pudemos perceber que a aderência dos usuários brasileiros aos serviços digitais tem sido relativamente rápida, visto o sucesso de plataformas sociais e sites de *e-commerce*, entretanto não podemos ignorar as circunstâncias econômicas que retém a frequência com que eles fazem comércio pela internet. O mercado americano já está mais acostumado a estas novas tecnologias e é embasado em uma economia bem mais sólida que a nossa, inclusive contando com uma maior quantidade de numerário disponível.

Uma comparação entre o produto estrangeiro médio e o brasileiro também nos dá um *insight* relevante. A grande maioria das plataformas nacionais está em um estágio de desenvolvimento aquém de suas inspirações além-mar. A execução no Brasil parece que não se atém a detalhes de design e suas implicações na usabilidade do produto, ou a deixa a segundo plano. Nas plataformas americanas percebe-se uma grande preocupação com a experiência do usuário – a chamada UX – e o desenvolvimento do produto é feito com mais cuidado estético, além de uma preocupação com o fluxo de compra e venda. Esta questão de simplicidade e simetria é largamente ignorada pelos empreendedores brasileiros. A Enjoei é um ponto fora desta curva. O planejamento do site, do fluxo de compra e venda, a disposição dos catálogos e até mesmo os ícones animados que ali estão foram bem projetados e implementados para maximizar a experiência do usuário.

Dentre os fatores críticos para o sucesso, percebe-se um cuidado maior com o crescimento orgânico e os chamados *long take offs* (decolagem longa). Isso se mostra essencial para o *marketplace*, para que o usuário assimile a plataforma como uma ferramenta de seu cotidiano e não um modismo. Essa questão parece contrastar com a teoria de crescimento explosivo de Paul Graham (2012), entretanto pudemos notar que as empresas entrevistadas tem taxas de crescimento extremamente altas, o que indica uma preocupação em manter um equilíbrio na expansão do negócio. Com a limitação de recursos e um território obscuro a ser seguido, os empreendedores podem acabar segurando o crescimento da empresa para não tropeçar pelo caminho. Esta estratégia tem se mostrado eficiente, uma vez que todos os entrevistados mantêm posições de liderança em seus nichos de atendimento. Os demais

pontos destacados que se enquadram entre aqueles levantados por Bill Gurley para formar um *marketplace* bem sucedido serão analisados a seguir, empresa a empresa.

## 7.2. Aplicação do quadro de Gurley

Para facilitar a análise, serão dadas notas para cada quesito da pauta com valores de “A” a “F” – “A” corresponde à melhor prestação, e “F” à pior – podendo variar entre letras com indicações positivas ou negativas. As indicações das notas estarão postas à frente de seu descritivo, embasando-se na relação destes aspectos com a empresa em questão. As observações feitas a seguir são em grande parte subjetivas e refletem a opinião do autor. Elas foram baseadas na comparação de experiências, da plataforma em questão com todos os demais *marketplaces* que tive contato, bem como no estudo destas empresas e nas respostas que seus representantes forneceram em entrevista.

### 7.2.1 Enjoei

Nova experiência vs. <i>status quo</i>	(A+) O Enjoei criou uma nova experiência que não existia antes, a possibilidade de vender artigos pequenos de segunda mão, principalmente roupas. São peças que não conseguem ser vendidas entre a infinidade de itens do Mercado Livre e que também não têm um ponto físico favorável para tal. Brechós não correspondem ao público alvo e tampouco pagam muito. Com seu <i>marketplace</i> o Enjoei não apenas possibilitou a venda desses artigos, mas criou a demanda. A curadoria e a experiência do site contribuíram enormemente para a divulgação boca-a-boca e o consequente sucesso do site.
Vantagem econômica vs. <i>status quo</i>	(A+) A vantagem econômica aqui é suprema, considerando que a plataforma permite a criação de um valor que não existiria sem ela. O vendedor faz dinheiro com roupas que muito provavelmente acabariam sendo doadas depois de muito tempo

	ocupando espaço em seu guarda-roupa. A vantagem também é grande para o comprador, que tem acesso a produtos de boa qualidade, muitas vezes importados ou de distribuição limitada, por um preço muito abaixo do mercado.
Tecnologia como agregador de valor	(A) A plataforma permite que pessoas de todo o país comprem e vendam entre si, novamente algo que não seria possível na forma física de maneira eficiente. Ainda que as fotos mostrem bem o produto anunciado, não é possível garantir a genuinidade da peça de maneira absoluta através delas, mas a garantia do <i>marketplace</i> de que o usuário pode receber seu dinheiro de volta caso a peça não lhe sirva ou não lhe agrade agrega valor ao negócio.
Alta fragmentação	(A+) Qualquer pessoa pode se tornar um fornecedor, o que cria um espectro muito grande de produtos a serem oferecidos.
Atrito de atração de fornecedores	(A+) O atrito é muito baixo, qualquer pessoa com um <i>smartphone</i> ou uma câmera digital pode incluir seu produto na plataforma. A experiência e o cadastro é fácil e rápido, diferente do fluxo de venda do eBay, por exemplo. Outro ponto positivo é que os fornecedores acabam virando compradores e vice-versa. Há uma grande conversão entre ambas as partes, o que diminui ainda mais o atrito.
Tamanho da oportunidade de mercado	(B+) Um tanto quanto incerta, a dimensificação do mercado do Enjoei baseia-se também na sua capacidade de expansão. Ainda que leve, este é o único ponto de atenção nessa análise, mas que ainda assim pode surpreender positivamente conforme o desenrolar da execução. Os documentos oficiais do Mercado Livre registram um crescimento de receita

	<p>de 30% a.a., que deve se aproximar de US\$ 0.5 bilhão ao final de 2013, contando a atuação em toda a América do Sul. Este número pode servir de base para o desenvolvimento do Enjoei. Ainda que mais limitado quanto a curadoria e o preço dos bens vendidos, o Enjoei apresenta um grande potencial, mas seu cumprimento ainda resta <i>quasi-incógnito</i> nesta equação.</p>
Expansividade do mercado	<p>(A+) Com a criação da possibilidade de se vender roupas, artigos de decoração e acessórios de segunda mão, o Enjoei também está criando um novo mercado e seu potencial de expansão é quase enorme. A curadoria permitiu que essa expansão já se estende-se a eletrodomésticos e outros eletrônicos. Novas tendências sociais de consumo consciente e colaborativo colaboraram para o timing do <i>marketplace</i> que não para de crescer seu mercado.</p>
Frequência	<p>(A) A frequência de compra está limitada ao poder econômico do brasileiro, mas se colocarmos na balança que o valor de compra de artigos novos é maior, em média duas vezes, do que dos artigos usados anunciados no Enjoei, a substituição aumenta a frequência de uso da plataforma. O vendedor por sua vez, pode começar com apenas um item à venda, e, notando a rapidez na efetuação da mesma, empolga-se à disponibilizar mais produtos – assim foi a minha experiência com o Enjoei.</p>
Fluxo de pagamento	<p>(A-) O Enjoei está no fluxo de pagamento da transação. Como a renda representa uma nova oportunidade econômica para o vendedor, a relação é extremamente simbiótica e sustentável. Um possível entrave talvez seja a aplicação de uma mesma taxa</p>

	<p>de 30% para todas as categorias de produtos, o que pode limitar a venda de aparelhos eletrônicos e <i>gadgets</i>, que poderiam ser vendidos em outros <i>marketplaces</i> virtuais como o Mercado Livre. Entretanto a presença de um público alvo selecionado com alto poder aquisitivo favorece a rapidez das vendas no Enjoei, o que em parte contrapõe esta questão.</p>
Efeitos de rede	<p>(A) Por ser o primeiro <i>marketplace</i> a atacar esse setor de usados com aplicação de curadoria, além de seguir-se como o único por anos, o Enjoei desenvolveu uma clientela fiel e associou sua marca com esse tipo de serviço – algo que já começa mesmo com o nome dela. A comunicação efetuada pela empresa é altamente engajante e mantém uma excelente relação com seus usuários. Eu diria que não há possibilidade de que um concorrente atinja esse nível de penetração e engajamento, pelo menos nos próximos 10 anos.</p>

O Enjoei é a oportunidade de ouro que muitos empreendedores buscam e que foi muito bem executada por Tiê Lima e Ana Luíza McLaren. O olhar único que os empreendedores tiveram na plataforma e a personalidade que agregaram à ela contribui de maneira assustadora para o potencial do mercado, aumentando o boca-a-boca e o engajamento dos usuários. O investimento nessa startup mostra-se praticamente um *no-brainer* para qualquer VC, apenas com uma análise superficial destas. A leve preocupação com o tamanho do mercado é em parte confortada pela alta capacidade de expansão deste. Acredito que a preocupação maior aqui estaria na escalabilidade da plataforma, seguindo-se este modelo de curadoria manual. Será que os empreendedores conseguem manter os altos níveis de crescimento e também a excelência na curadoria do modelo? Esta é uma questão que já deve ser discutida na empresa, mas vendo o cuidado singular na execução do negócio até o

presente momento, é possível prever o futuro exemplar deste negócio, que servirá de modelo para muitos *marketplaces* e *startups* brasileiros que estão por vir.

### 7.2.2. Elo7

Nova experiência vs. <i>status quo</i>	(A+) O Elo7 expande o mercado do artesão para todo o país. Não só ele não está mais restrito ao seu bairro ou cidade, mas ele também não tem a necessidade de sair de casa para vender seus itens. É tempo livre que ele ganha para si, seja em lazer ou para fazer mais trabalhos.
Vantagem econômica vs. <i>status quo</i>	(A) A vantagem econômica vem exatamente desta expansão de mercado. O Artesão tem acesso a todo o mercado nacional. Não só isso, ele também aumenta sua capacidade produtiva com a eliminação da tarefa de vendedor externo – ele não precisa mais sair à rua, montar barraquinha, nem expor fisicamente seu trabalho para divulgá-lo.
Tecnologia como agregador de valor	(A-) A tecnologia aqui permite que o artesão se transforme em lojista, com pouco ou nenhum esforço e acesso a todo o mercado nacional. O <i>marketplace</i> lhe dá as ferramentas para montar um catálogo online e a segurança para as transações. Acima de tudo, ele permite a formação de uma comunidade de artistas, que passam a trocar dicas e informações entre si, aprimorando seus trabalhos e, porque não, fazendo novos amigos.
Alta fragmentação	(A+) Segundo o IBGE, são 8,5 milhões de artesãos no Brasil. Qualquer pessoa pode decidir se tornar um artesão e também existe artesanato para todos os gostos.

Atrito de atração de fornecedores	(B-) Este é um ponto a se levar em consideração. Segundo o CEO Carlos Curioni, há uma barreira nessa instância, pois a maioria dos artesãos já está vendendo seus produtos de forma offline. Muitos deles não tem experiência com computadores e outros veem apenas o trabalho de se inserir na plataforma, sem perceber seus benefícios. O boca-a-boca é importante para superar essa questão, mas ele pode levar tempo, dado que os produtos do artesão não são vendidos de imediato.
Tamanho da oportunidade de mercado	(A) O IBGE relatou que em 2012 o mercado de artesanato brasileiro, representado por 8,5 milhões de artesãos, movimentou mais de R\$ 50 bilhões. É uma excelente oportunidade.
Expansividade do mercado	(A) Com o advento tecnológico, os produtos criados pelos artesões brasileiros podem entrar nos mercados internacionais, começando pelo América Latina, chegando a todos os cantos do planeta. O brasileiro ainda não desenvolveu o costume de comprar estes artigos pela internet, o que pode representar mais um crescimento de demanda.
Frequência	(B) A frequência ainda não é significativa, justamente por essa falta de costume em se comprar artigos artesanais pela internet, mas é algo que pode ser superado com o tempo.
Fluxo de pagamento	(A) O Elo7 está no fluxo de pagamento e consegue se inserir como um parceiro do artesão, que vê a plataforma como seu provedor de renda.
Efeitos de rede	(A) Os artesãos que se encontram na plataforma a divulgam para seus contatos que também produzem artigos manuais. Se os efeitos de rede não são tão

	claros para os compradores, eles são fortalecidos entre os fornecedores. Isso é percebido pela empresa que dá grande importância para a comunidade formada na plataforma, como pôde ser visto na entrevista com o CEO Carlos Curioni.
--	---

Podemos perceber o potencial do Elo7, que atinge notas mais do que satisfatórias segundo o quadro avaliativo do *venture capitalist* Bill Gurley. Há um grande esforço reservado à execução do negócio no que tange a atração de fornecedores qualificados e diversificados, com artigos que por si só atraíam novos compradores. Passado este momento de tração, a frequência também deverá ser incrementada, ao considerarmos além da diversificação, um câmbio na atitude do comprador, onde ele não cairá ali por acidente, mas virá buscar novas peças artesanais. O mercado pode se tornar maior, à medida que a plataforma insira-se em outros países da América Latina. O *benchmark* americano Etsy, que já recebeu mais de US\$ 90 milhões em investimento segundo o banco de dados especializado CrunchBase, cresceu 70% em 2012 para mais de 20 milhões de vendedores inscritos e mais de US\$ 1 bilhão movimentado em mercadorias<sup>1</sup>. Buscando o mesmo caminho, o Elo7 encontra-se à frente de seus concorrentes nacionais (o mais próximo é o Airu, incubado pelo grupo alemão Rocket Internet) e em um momento de provar seu modelo de negócio e gestão, ao passo que também se prepara para escalá-lo com rapidez.

### 7.2.3. GetNinjas

Nova experiência vs. <i>status quo</i>	(A) O GetNinjas é a substituição das páginas amarelas, com alcance superior e uma gama de benefícios para ambas as partes. O contratante de serviços consegue avaliar o prestador e tratar diretamente com aqueles que têm as melhores recomendações, garantindo mais segurança e
--	---

---

<sup>1</sup> Dados fornecidos pelo Etsy à mídia especializada TechCrunch, em reportagem de Leena Rao, 2012, disponível em <<http://techcrunch.com/2012/11/13/20m-members-strong-etsy-passes-700m-mark-for-2012-sales-nearly-100m-items-sold-overall/>>

	satisfação. O prestador aumenta sua cartela de clientes e consegue ser identificado com facilidade pelas pessoas próximas à sua localidade.
Vantagem econômica vs. <i>status quo</i>	(A) A vantagem é bem clara para o prestador, que sem precisar gastar com marketing em uma infinidade de mídias, coloca-se à disposição de todas as pessoas da sua área de atendimento, aumentando sua ocupação. Para o contratante, a comparação entre profissionais lhe permite escolher aqueles mais baratos e / ou aqueles que tem excelentes qualificações de prestação de serviço.
Tecnologia como agregador de valor	(A-) A vantagem tecnológica aqui reside primariamente na organização e catalogação de prestadores de serviço. A plataforma cria, basicamente, um acervo para o cliente, que então tem a possibilidade de escolher aquele que melhor lhe parece conforme preço, reputação e localidade. Para o fornecedor, o GetNinjas pode providenciar trabalhos extras e novos clientes.
Alta fragmentação	(A) Apesar da alta fragmentação de fornecedores, muitos deles estão inseridos em cooperativas, lojas, grupos de trabalho ou estão presos às formalidades cotidianas do ofício.
Atrito de atração de fornecedores	(A-) Há um certo atrito. O fornecedor que já atua de maneira offline precisa se cadastrar e incluir todas as atividades que exerce para poder ser demandado por orçamentos. O GetNinjas conseguiu eliminar grande parte deste desafio ao contatar ativamente estes fornecedores, convidando-os para participar da plataforma e fazendo o cadastro por eles.
Tamanho da oportunidade de mercado	(A+) O setor de serviços atingiu o faturamento total

	<p>de R\$ 1 trilhão em 2011<sup>2</sup>, representando dois terços do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.</p> <p>Certamente, o setor engloba uma infinidade de serviços que está longe da alçada do GetNinjas, mas esse mercado é tão grande que apenas 1% dele já movimentaria R\$ 10 bilhões – revelando uma alta atratividade.</p>
Expansividade do mercado	(A+) Por se tratar de um mercado tão vasto, ainda em expansão e que vem sendo fomentado nas maiores economias do mundo, há um grande potencial de expansão. Vale ressaltar novamente que um mínimo incremento no mercado endereçável pode trazer retornos de alto valor, tamanha a diversidade do setor.
Frequência	(B+) A frequência pode se tornar uma questão a se analisar. O usuário pode utilizar a plataforma na busca por uma variedade de profissionais: sapateiro, diarista, pedreiro, organizador de festas, designer. Mas a realidade é que ele já tem contatos para a maioria deles. A plataforma será usada quando não há ninguém em seu quarteirão, condomínio ou grupo de contatos que execute aquele serviço. Conforme a plataforma cresça, seu uso pode então se tornar referencial para outras necessidades do usuário, mas no momento, não é assim que acontece.
Fluxo de pagamento	(B-) O GetNinjas não está necessariamente no fluxo de pagamento. Como muitos prestadores de serviço atuam na informalidade, o pagamento acaba sendo feito presencialmente, apesar da plataforma oferecer-

---

<sup>2</sup> Dados da Pesquisa Nacional de Serviços de 2011, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) em agosto de 2013, disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Anual\\_de\\_Servicos/pas2011/pas2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2011/pas2011.pdf)>

	se como intermediadora. O pagamento ao vivo também é mais rápido, além de mais barato (não há taxas extras) e seguro para o prestador, que já sai do local com o dinheiro em mãos. As recomendações por serviço podem ser feitas na plataforma mesmo que a transação financeira não passe por ali.
Efeitos de rede	(B+) Os efeitos de rede podem se tornar significativos, mas seu valor não está inicialmente claro para as partes. O prestador de serviço que obtiver uma quantidade maior de recomendações na plataforma irá aumentar sua demanda, porém o novo modelo em que o usuário recebe passivamente os orçamentos não traz uma visão clara desse sistema, tampouco incentiva a participação maior do contratante, já que seus <i>inputs</i> não lhe estarão visíveis a priori.

A atratividade do mercado é enorme, criando um potencial de receita que faz crescer os olhos sobre a oportunidade de negócio, porém alguns pontos de preocupação são evidenciados nessa análise. Os aspectos que mais levantaram dúvidas são relativos à interação dos usuários com a plataforma, o papel que ali desempenham e o modelo de negócio implementado. Todas essas são, aparentemente, questões de execução. As constantes iterações na plataforma, mudando modelos e fluxos transacionais, demonstram o esforço dos empreendedores na busca por um modelo de negócio viável e sustentável, mas que ainda encontra-se velado. Essa questão também é observada entre as empresas que atuam no mesmo segmento do mercado americano. Não há um grande vencedor que se destaque da concorrência com um modelo que agrade a todos, o que agrega outra incógnita à análise. Feitas todas estas ressalvas, o GetNinjas continua crescendo em altas taxas e expandindo sua base de usuários. Uma startup que recebeu aportes de capital de alguns dos maiores VCs da América Latina, além de uma série de prêmios de excelência, seguramente tem empreendedores hábeis para tomar as melhores decisões no segmento, por mais difusas e nebulosas que sejam.

### **7.3. Adequação SoLoMo segundo os aspectos de Chaddha**

Para compreender o posicionamento e a confluência das empresas entrevistadas com as tendências que vêm dominando o mercado norte-americano, buscarei analisá-las a seguir de acordo com os aspectos levantados anteriormente por Navin Chaddha (2012), resumidos ao acrônimo “ACCESS” (com referência a acessibilidade, curadoria, comunidade, eficiência comercial, simplicidade e simetria). Esta comparação visa situar os *marketplaces* brasileiros no *momentum* vivenciado pelas demais plataformas mundiais, acompanhando o desenvolvimento do mercado nacional. Também será interessante notar as características que se despontam primeiro entre as empresas brasileiras observadas. Novamente, as observações feitas a seguir são em grande parte subjetivas e refletem a opinião do autor. Elas foram baseadas na comparação de experiências, da plataforma em questão com todos os demais *marketplaces* que tive contato, bem como no estudo destas empresas e nas respostas que seus representantes forneceram em entrevista.

#### **7.3.1. Enjoei**

Com um grande potencial para desenvolver tecnologia móvel, o Enjoei ainda não tem um aplicativo ou site adaptado para celular. As grandes imagens que ilustram a página principal do serviço contribuiriam para uma boa experiência visual, no eventual desenvolvimento de um site adaptado a tablets. O *marketplace* é, no entanto, todo a embasado na curadoria – na seleção de produtos que façam sentido para o público-alvo. Com a oferta selecionada e uma comunicação própria (linguagem divertida, moderna, voltada ao jovem) conseguiram construir uma comunidade participante que ultrapassou 1,3 milhão de pessoas no Facebook em 2013. A comunidade desempenha um papel fundamental na contratação de funcionários, muitos advindos da própria rede social.

O fluxo comercial da plataforma é bem desenhado, eficiente e simples: sem a necessidade de inserir muita informação, nem trocar de tela, o usuários consegue efetuar uma compra ou publicar um produto. A simetria do *marketplace* é alta, há uma relação simbiótica entre compradores e vendedores. Os usuários acabam chegando ao site pelos produtos divulgados e, reconhecendo a rapidez e simplicidade do modelo de negócio, passam também a vender seus itens.

### 7.3.2. Elo7

O Elo7 está trabalhando na sua versão mobile, de acordo com o CEO Carlos Curioni, o que pode ser bem aproveitado pelo usuário e facilitar a experiência do vendedor na publicação de novos produtos direto com seu aparelho celular. O *marketplace* tem em suas páginas principais artigos selecionados em destaque ou por relevância, mas não consigo identificar o algoritmo que os difere dos demais, talvez embasado em vendas ou visualizações. Há uma oportunidade aqui para desenvolver a curadoria com produtos líderes em vendas ou seleções semanais escolhidos pela editoria.

A questão da comunidade é de grande importância para o negócio e tem, inclusive, um departamento de gestão próprio, como pudemos observar na entrevista. É esta comunidade que aumenta a sinergia entre as partes e fomenta a simetria na relação de compradores e vendedores. A eficiência comercial não é exemplar, o fluxo é demorado para que o artesão comece a vender seus produtos, algo que foi relatado pelo CEO como uma das maiores dificuldades até então. O design não é tão amistoso quanto ao *benchmark* Etsy, que lembra mais a plataforma de coleção de imagens Pinterest do que um *marketplace*. O site se beneficiaria muito da melhora de sua interface (UI) e da experiência de usuário (UX), diminuindo e simplificando o fluxo comercial.

### 7.3.3. GetNinjas

Tampouco aqui observamos uma preocupação inicial com o desenvolvimento de tecnologia acessível em tablets e celulares. Há um grande potencial ainda não abordado pelo GetNinjas nessa questão, com a inclusão da característica local. Com a seleção de uma categoria de serviço e apenas o pressionamento de um botão, o usuário poderia receber em seu *smartphone* as recomendações dos profissionais que melhor atenderam as pessoas à sua volta. Essa aproximação ao modelo Yelp ajudaria a simplificar a plataforma, bem como melhorar a sua eficiência comercial – eficiência essa foi buscada através de múltiplas iterações visando a melhor experiência para o usuário. O modelo atual coloca o usuário de forma passiva, selecionando unicamente o serviço que precisa pronto e recebendo de volta o contato dos profissionais curados pela equipe GetNinjas.

Identifica-se aqui uma boa oportunidade de criar uma comunidade entre os prestadores de serviço incentivando que eles passem mais tempo na plataforma sob a utilização de serviços paralelos de gestão, que auxiliem na execução de seus negócios. A percepção de valor na comunidade certamente iria contribuir para uma simetria ainda maior, transformando os fornecedores em clientes de outros colegas.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 8.1. Limitações

Este estudo teve por limitações uma bibliografia mais sólida. Por se tratar de um assunto muito recente e onde novas descobertas são feitas sequencialmente, não existe uma bibliografia escrita tão estruturada sobre o assunto. Entretanto, destaco aqui o papel das novas mídias nesta pesquisa acadêmica. Sites especializados com conteúdo confiável e respaldado por especialistas no assunto foram essenciais para suprir essa carência, além dos sites dos próprios profissionais, que hoje democratizam o acesso às suas publicações. Até mesmo os *marketplaces*, razão deste estudo, tiveram um papel importante neste exercício, com o descobrimento de novos temas e profissionais através da plataforma Quora.

### 8.2. Conclusão

Este estudo buscou relacionar os principais fatores que confluem para as boas práticas na trajetória de um *marketplace*. O referencial teórico aqui exposto embasou questões relevantes para empreendedores que buscam se aventurar nesse campo, com o intento de abordar as questões que são enfrentadas e discutidas cotidianamente, bem como aquelas que passarão a ser. Pela presença em diversos modelos de análise, evidenciou-se uma preocupação muito grande com a construção de uma comunidade dentro da plataforma que conflua em efeitos de rede. Estes efeitos serão a maior barreira contra competidores e poderão garantir a liderança soberana àquele *marketplace* que os obtiver primeiro.

Observou-se que apesar de todos os desafios levantados, aquele que tira o sono dos empreendedores durante a noite está relacionado à tração da base de usuários. Após resolverem seu próprio dilema do ovo e da galinha, eles têm de fazer com que a plataforma atinja a massa crítica necessária para garantir sua liquidez – isso é, fazer com que o fornecedor consiga vender seu produto com eficácia e o comprador consiga encontrar aquilo que ele deseja. Esta é a maior questão na ascensão no *marketplace*, que vai definir se o negócio pode ser provado e vai adiante. Passado esse ponto, espera-se que empreendedor consiga então escalar e crescer sua empresa com rapidez exponencial.

A revisão teórica também forneceu valiosos *insights* sobre o futuro das novas plataformas. As tendências observadas nos *marketplaces* mais recentes nos permite prever que a importância de alguns fatores, como mobilidade, sociabilidade e verticalidade. Enquanto acompanhamos o desmembramento em nichos de grandes plataformas como eBay e

Criagslist, destacam-se a relevância que as pequenas empresas locais terão na formação destes novos negócios. O advento da geolocalização possibilitou uma nova gama de serviços que apenas recentemente começou a ser explorada. O *venture capitalist* Matt Cohler identificou que os *marketplaces* digitais cada vez mais se tornarão controles remotos da vida real, propiciando toda uma experiência mágica através do simples toque de um botão em seu aplicativo de celular.

A comparação entre os quadros de Bill Gurley com a dissecação de alguns dos fatores críticos para o sucesso de um *marketplace* nos dá uma visão sobre a amostra das empresas brasileiras. Novamente compreendemos as dificuldades em garantir a tração das plataformas, questão que ficou clara na abordagem. A análise das entrevistas também forneceu importantes lições de como estas diretrizes podem ser aplicadas no cenário nacional. Foi possível notar o papel relevante que o design, a interface e a experiência do usuário têm nas plataformas estrangeiras e quão pouco isso é enxergado no Brasil. As palavras do *venture capitalist* Fred Wilson configuram um bom resumo do que foi possível auferir com esta pesquisa: “todos queremos uma grande rede de usuários engajados, defendida por efeitos de rede e diferenciada pela experiência do usuário”.

Ainda assim, com todos estes fatores comuns identificados, não existe uma garantia de sucesso. Novamente me faço repetir: não há fórmula mágica, não há receita de bolo. São questões particulares e até mesmo os menores detalhes de execução que podem fazer a diferença. Muitas vezes acabamos esquecendo que 99% do negócio é feito com pessoas e por pessoas. Pessoas, cujas ideias solucionam seus próprios problemas e melhoram suas próprias vidas. São elas que vão fazer a maior diferença no negócio. Se eu puder deixar um único conselho como empreendedor, mas também como indivíduo é esse: se cerque de grandes pessoas, competentes, inteligentes e trabalhadoras. Não existe outra receita melhor para o sucesso.

## 9. REFERÊNCIAS

BELLAÏCHE, Jean-Marc, CHASSAING, Thierry, KAPADIA, Sunil. (2012). “Secrets of Online Marketplaces”. BCG Perspectives. Boston Consulting Group. Disponível em <[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/digital\\_economy\\_retail\\_secrets\\_of\\_online\\_marketplaces/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/digital_economy_retail_secrets_of_online_marketplaces/)>

BLANK, Steve, DORF, Bob. (2012). “The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company”. K & S Ranch.

CHADDHA, Navin. (2012). “The Rise Of The Mobile-Social-Vertical Marketplace”. TechCrunch. Disponível em <<http://techcrunch.com/2012/09/22/the-rise-of-the-mobile-social-vertical-marketplace/>>

CHOUDARY, Sangeet Paul. (2012). “How to get users to contribute on a creativity platform”. Platform Thinking. Disponível em <<http://platformed.info/creative-platform-threadless-500px-dribbble-instagram/>>

CHOUDARY, Sangeet Paul. (2012). “Incentives: How to engineer user growth and virality”. Platform Thinking. Disponível em <<http://platformed.info/incentives-virality-platform-growth-hacking-hacks/>>

CHOUDARY, Sangeet Paul. (2012). “Naturally Viral: How to design your platform for self-expression”. Platform Thinking. Disponível em <<http://platformed.info/naturally-viral-how-to-design-your-platform-for-self-expression/>>

COHLER, Matt. (2012). “Great Mobile Apps Are Remote Controls For Real Life”. TechCrunch. Disponível em <<http://techcrunch.com/2012/09/21/great-mobile-apps-are-remote-controls-for-real-life/>>

DIXON, Chris. (2012). “Some problems are so hard they need to be solved piece by piece”. Página pessoal de Chris Dixon. Disponível em <<http://cdixon.org/2012/11/23/some-problems-are-so-hard-they-need-to-be-solved-piece-by-piece/>>

EVANS, D., SCHMALAENSEE, R. (2007). “Catalyst Code”. Harvard Business School Press, Boston, May 2007.

FIEGERMAN, Seth. (2013). “Why 'SoLoMo' Isn't Going Anywhere”. Mashable. Disponível em <<http://mashable.com/2013/04/30/solomo/>>

GOBRY, Pascal Emmanuel. (2011). “How Strong Are Network Effects Online, REALLY?”, Business Insider, May 19, 2011. Disponível em <<http://www.businessinsider.com/network-effects-2011-5>>

GURLEY, Bill. (2012). “All Markets Are Not Created Equal: 10 Factors To Consider When Evaluating Digital Marketplaces”. Above The Crowd. Disponível em <<http://abovethecrowd.com/2012/11/13/all-markets-are-not-created-equal-10-factors-to-consider-when-evaluating-digital-marketplaces/>>

GURLEY, Bill. (2012). “Social-Mobile-LOCAL: “Local” Will Be The Biggest of the Three”. Above the Crowd. Disponível em <<http://abovethecrowd.com/2012/06/25/social-mobile-local-local-will-be-the-biggest-of-the-three/>>

GRAHAM, Paul. (2012). “Startup = Growth”. Paul Graham. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>

GRAHAM, Paul. (2012). “How to Get Startup Ideas”. Paul Graham. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/startupideas.html>>

HABER, David. (2012). “The Magic of Liquidity: Web Marketplaces Still Have A Long Way To Go”. TechCrunch. Disponível em <<http://techcrunch.com/2012/12/01/the-future-of-online-marketplaces/>>

HEIM, Anna (2012). “Brazilian Etsy Elo7 buys Argentine competitor Bixti to expand across Latin America”. The Next Web. Disponível em <<http://thenextweb.com/la/2012/07/30/brazilian-etsy-elo7-buys-argentine-competitor-bixti-to-expand-across-latin-america/>>

L'HOTELLIER, Eduardo. (2013). "Entrevista: GetNinjas – Plataforma transforma indústria de prestação de serviços". Grupo Algar. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=WsZLzs7ST1c>>

MOORE, Geoffrey. (1999). "Crossing the Chasm". HarperBusiness, Reissue edition.

MOORE, Geoffrey. (2004). "Inside the Tornado: Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets". HarperBusiness, Reissue edition.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. (2010). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers". Wiley.

PAVLOU, P., GEFEN, D. (2004). "Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust", Information Systems, Research, Vol. 15, No. 1, March 2004. Disponível em <<http://isr.journal.informs.org/content/15/1/37.full.pdf>>

REMUS, Diego. (2011). "Elo7 recebe aportes de capital e se consolida como o maior marketplace de produtos artesanais do Brasil". Startupi. Disponível em <<http://startups.ig.com.br/2011/elo7-recebe-aportes-de-capital-e-se-consolida-como-o-maior-marketplace-de-produtos-artesanais-do-brasil/>>

RIES, Eric (2011). "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses". Crown Publishing.

ROTHMAN, Simon. (2012). "How To Structure A Marketplace". TechCrunch. Disponível em <<http://techcrunch.com/2012/08/19/how-to-structure-a-marketplace/>>