

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HUGO MENDES LIMA

ANÁLISE ECONÔMICO FINANCEIRA DE MARKETPLACES: O CASO DO MAGAZINE  
LUIZA

UBERLÂNDIA  
OUTUBRO DE 2024

HUGO MENDES LIMA

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE MARKETPLACES: O CASO DO  
MAGAZINE LUIZA

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: DENISE MENDES DA SILVA

UBERLÂNDIA  
OUTUBRO DE 2024

HUGO MENDES LIMA

ANÁLISE ECONÔMICO FINANCEIRA DE MARKETPLACES: O CASO DO  
MAGAZINE LUIZA

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: DENISE MENDES DA SILVA

Uberlândia, Outubro de 2024.

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional e pelo apoio em todos os momentos; aos amigos, pela força e pelos momentos de descontração que tornaram essa jornada mais leve; e aos professores, por compartilharem seus conhecimentos e inspirarem a busca constante pelo aprendizado.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Este é, também, o resultado do esforço coletivo e das motivações que recebi ao longo do caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste trabalho reflete não apenas o esforço individual, mas também o apoio de muitas pessoas que fizeram parte desta caminhada. Agradeço, primeiramente, à minha família, por estar sempre ao meu lado, oferecendo amor, paciência e incentivo nos momentos de dúvida.

Aos amigos, que compartilharam alegrias e desafios, tornando a jornada mais leve e significativa. Aos professores e orientadores, pelo conhecimento transmitido, pela paciência e pela dedicação em guiar meu aprendizado.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação.”

Dalai Lama

## RESUMO

Este estudo examina o impacto econômico-financeiro dos marketplaces, com foco na Magazine Luiza, uma importante varejista brasileira. Utilizando uma abordagem qualitativa de análise de caso e analisando relatórios anuais, esta pesquisa investiga a implementação estratégica, o crescimento e o desempenho financeiro do marketplace da Magazine Luiza. Os resultados revelam que o marketplace desempenhou um papel fundamental no impulsionamento do crescimento de receita da empresa. Fatores que contribuíram para esse sucesso incluem uma sólida estratégia omnichannel, investimentos significativos em tecnologia e parcerias estratégicas. Além disso, o estudo destaca a importância dos marketplaces no cenário varejista moderno e fornece valiosos insights para empresas que buscam aproveitar esse canal digital.

Palavras-chave: Marketplace. Análise econômico-financeira. E-commerce.

## ABSTRACT

*This study examines the economic-financial impact of marketplaces, focusing on Magazine Luiza, a prominent Brazilian retailer. Utilizing a qualitative case study approach and analyzing annual reports, this research investigates the strategic implementation, growth, and financial performance of Magazine Luiza's marketplace. The findings reveal that the marketplace has played a pivotal role in driving the company's revenue growth. Factors contributing to this success include a robust omnichannel strategy, significant investments in technology, and strategic partnerships. Moreover, the study underscores the importance of marketplaces in the modern retail landscape and provides valuable insights for businesses seeking to leverage this digital channel.*

*Keywords: Marketplace. Economic-financial analysis. E-commerce.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – Evolução dos Marketplaces Online.....	15
Quadro 2 – Regimes tributários aplicáveis ao comércio eletrônico no Brasil .....	18

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Comércio eletrônico e marketplace .....	13
2.2 Aspectos sobre a contabilidade do comércio eletrônico e marketplace.....	16
2.3 Influência da Covid-19 no comércio eletrônico .....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	20
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
<b>4.1. Personalização e Experiência Omnichannel .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2. A Proposta de Venda Direta com o Magazine Você.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Investimento em Mídias Sociais e Ações de Marketing Conscientes .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5. O Magazine Luiza e o Novo Contexto do Varejo Brasileiro .....</b>	<b>25</b>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS.....	29

## 1. INTRODUÇÃO

O alcance de públicos mais amplos em termos geográficos, de diversas culturas, faz com que as empresas consigam aumentar a sua base de clientes. Para que isto ocorra, é preciso levar o acesso à tecnologia para todos os povos (KOTLER *et al*, 2017). Quanto ao mercado criado a partir da evolução da internet, Cintra (2010) aponta que as pessoas que compram produtos ou serviços via web geram demandas por informações objetivas. Assim, essas informações são fornecidas pelo detalhamento das características do produto/ serviço ou, ainda, por opiniões de outros consumidores. A partir daí, é possível verificar que o marketing digital tem se tornado cada vez mais relevante para as empresas que desejam alcançar e engajar seus clientes no ambiente online. Com o crescimento do comércio eletrônico e das mídias sociais, as empresas têm investido cada vez mais em estratégias de marketing digital para se destacar no mercado e aumentar suas vendas.

O advento do marketing digital tem se tornado uma importante ferramenta para as empresas que buscam não apenas alcançar, mas também, engajar seus clientes no vasto ambiente online. Como crescimento exponencial do comércio eletrônico e das mídias sociais, as estratégias de marketing digital tornaram-se um importante instrumento para o sucesso no mercado, impulsionando as vendas e elevando a visibilidade das marcas.

O comércio eletrônico, em contraposição ao comércio tradicional, com estabelecimento físico e forte estrutura, caracteriza-se pela comercialização de produtos e serviços por meio da internet. Por este meio, os vendedores têm a possibilidade de criar sites específicos, nos quais podem expor e oferecer seus produtos, juntamente com suas respectivas informações.

Ao explorar o comércio eletrônico, é importante compreender a vantagem que as empresas obtêm em relação à abrangência territorial. A possibilidade de se tornarem globais, atingindo mercados em diferentes partes do mundo sem a necessidade de uma presença física, é uma característica marcante. Esse fenômeno é impulsionado pela logística de interação, que possibilita a conexão de consumidores, fornecedores e produtores globalmente, como destacado por Silva *et al* (2018), Lessa, Vieira e Matos (2021) e Rech, Silva e Pereira (2022).

Além disso, o comércio eletrônico proporciona às empresas a redução significativa de custos associados à manutenção de lojas físicas, permitindo um aumento substancial na margem de lucro. A facilidade de acesso via internet transforma o processo de compra em uma experiência mais conveniente para os clientes, que podem explorar e adquirir produtos de

diversas partes do mundo com facilidade, como evidenciado por estudo feito junto ao comércio varejista de Juazeiro do Norte, no estado da Bahia.

O comércio eletrônico agrega vantagens significativas para as empresas, tais como: maior agilidade no processo de venda de produtos e serviços, tendo em vista que, numa loja convencional (física) é necessário um vendedor para vender os produtos e um outro funcionário para receber o pagamento. Já na modalidade online é possível ter vários consumidores comprando de forma simultânea. Isto incorre em redução dos custos da empresa, porque possibilita a redução de contratação de mão-de-obra, além da redução de custos fixos com aluguel de espaços físicos, incorrendo, ainda, em redução de tributos a serem recolhidos e, por consequência, no aumento dos lucros. É possível, ainda, eliminar algumas ações que impactavam no preço final dos produtos ofertados, com a eliminação de intermediários. Além disso, outra vantagem competitiva é a facilidade em criar dados primários sobre a demanda para auxiliar nas tomadas de decisão futuras. Mas a principal vantagem é permitir a expansão dos negócios (JUNIOR, 2007).

Os marketplaces, plataformas digitais que facilitam transações entre compradores e vendedores, emergiram como componentes no comércio eletrônico moderno. A pesquisa de Silva et. al (2018) oferece insights sobre estratégias de pricing, impacto no comportamento do consumidor e desafios enfrentados pelos sellers nesse ambiente dinâmico.

No entanto, mesmo com o crescimento expressivo do setor empresarial online, especialmente nas redes sociais, a ajuda de profissionais da área contábil é fundamental. O aumento no número de empresários que decidem empreender sem orientação profissional acarreta a possibilidade de seus negócios virtuais enfrentarem desafios e, em última instância, resultarem em fracasso, como revelado pela pesquisa realizada com empreendedores de Juazeiro do Norte/BA (SEBRAE, 2018).

A pesquisa realizada (SEBRAE, 2018) destaca a importância da contabilidade para as empresas online, revelando que muitas delas não realizam registros ou atividades contábeis de forma correta. Isso ressalta a necessidade de uma abordagem contábil adequada, independentemente da natureza física ou virtual do negócio.

O objetivo deste estudo é realizar uma análise econômico-financeira, evidenciando a evolução do marketplace em comparação com as demais atividades de uma empresa. Para isso, selecionou-se o Magazine Luiza, que ocupa o terceiro lugar no ranking dos marketplaces mais populares do Brasil para varejistas, de acordo com a Rede Jornal Contábil (2022).

A realização deste estudo busca contribuir para avaliar o impacto das estratégias de marketplace na eficácia das empresas. As principais contribuições deste estudo podem ser elencadas em âmbito teórico, ao abordar um aspecto da economia colaborativa (ou compartilhada)

via plataformas digitais, bem como prático, oferecendo a análise de um caso real.

Economia colaborativa, economia compartilhada, ou ainda, economia em rede, são termos que designam um novo modelo de arranjo econômico que representa 60% dos “unicórnios” (empresas de tecnologia ainda consideradas startups, que alcançam valor de mercado de US\$ 1 bilhão ou mais) nos Estados Unidos e 86% na Ásia (MOAZED, 2020). Aguiar e Moreira (2021) explicam que o modelo de negócios da economia compartilhada, via plataformas digitais, comporta a presença de um protagonista das transações, que atua exclusivamente como facilitador entre outras partes interessadas, como potenciais fornecedores de bens ou serviços e seus clientes, sendo, portanto, um modelo distinto da configuração tradicional entre duas partes. Dessa forma, na perspectiva teórica, o estudo desse tema pode trazer reflexões para o avanço do conhecimento contábil acerca de modelos de negócios diferenciados.

A escolha do Magazine Luiza como objeto de estudo para uma análise econômico-financeira do impacto do marketplace justifica-se pela sua posição de destaque no ranking dos marketplaces mais populares do Brasil. O estudo visa não apenas entender a evolução da economia colaborativa no contexto da operação da empresa, mas também servir como um referencial para outras empresas de comércio varejista e diversos ramos de atividade.

Em síntese, o papel do marketing digital, comércio eletrônico, marketplaces e a importância da contabilidade para empreendimentos online são temas intrinsecamente interligados no ambiente digital. O estudo proposto sobre o Magazine Luiza busca contribuir para o preenchimento de lacunas na literatura, oferecendo insights teóricos e práticos para profissionais e empresas que buscam entender e otimizar suas operações no cenário do comércio eletrônico e da economia compartilhada.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **1. 2.1 Comércio eletrônico e marketplace**

A influência da tecnologia da informação nas organizações, como destacado por Phan e Vogel (2010), trouxe a oportunidade de ampliar e agregar competências essenciais, gerando valor aos consumidores. Em um mercado cada vez mais competitivo, devido à globalização, a sustentabilidade das organizações tornou-se um desafio constante. A transformação digital, conforme apontado por Celent (2015), impulsionou mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores, especialmente pela utilização da internet e dos telefones celulares.

Para Phan e Vogel (2010), a utilização da tecnologia da informação passou a criar possibilidades para as organizações buscarem ampliar e agregar as suas competências essenciais, frente ao atendimento da sua demanda, com geração de valor aos seus consumidores, que, até então, não havia sido atingido. Dessa forma, com o advento da globalização, o mercado tem se tornado cada dia mais competitivo e a sustentabilidade dessas organizações, nos seus mercados de atuação, tem sido desafiadora.

Os avanços tecnológicos e as mudanças de cenários têm contribuído na dinâmica e interatividade entre empresa e cliente, que mediante as ações de marketing por meio de suas plataformas digitais, desperta no consumidor os desejos e necessidades, que por sua vez, refletem suas experiências, sendo elas positivas ou negativas nas redes sociais, podendo este influenciar um ou outro em seu comportamento de compra (CIRIBELLI; PAIVA, 2011).

De acordo Tadeu et al. (2018), a internet também representa uma grande vitrine para os consumidores, onde eles podem comparar todos os tipos de bens e serviços e compartilham suas experiências como clientes de várias empresas. Sites de compras online proliferaram, até mesmo em setores como seguros, telecomunicações, serviços financeiros e em comparações e classificações de produtos e serviços.

A partir da compreensão da obra de Skinner (2007), é possível inferir que as redes sociais tiveram um efeito multiplicador substancial para saudar o advento da digitalização em várias indústrias, graças à maneira “natural” ou contínua pela qual as soluções digitais se tornaram uma extensão dos sistemas sociais tradicionais. Nesse sentido, pode-se observar que as empresas, para se manterem ativas no seu mercado de atuação, devem se preocupar em divulgar os seus serviços por meio da internet, pois o seu público-alvo, está lá, e buscar atender às necessidades dos consumidores, oferecendo conteúdo de qualidade nas mídias sociais.

A compreensão da importância da internet para a evolução das práticas comerciais por meio eletrônico requer o entendimento da dimensão desse novo cenário construído a partir de 1994. Para tanto, por comércio eletrônico entende-se o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet (TURBAN; KING, 2004). O Quadro 1 ajuda a compreender o surgimento e a evolução de *marketplaces* no mundo.

Quadro 1 – Evolução dos Marketplaces Online

Data	Evento
1995	Lançamento do eBay como um dos primeiros <i>marketplaces</i> online.
2000	Expansão da Amazon para incluir um <i>marketplace</i> global.
2005	Crescimento de <i>marketplaces</i> digitais e surgimento de novas plataformas.
2010	Consolidação de plataformas como Alibaba e avanço tecnológico.
2015	Popularização dos <i>marketplaces</i> móveis e inovação nos serviços oferecidos.
2020	Aumento da diversificação e crescimento de <i>marketplaces</i> regionais e globais.
2025 (Previsão)	Expectativa de inovação contínua e expansão com novas tecnologias.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados históricos de *marketplaces* online.

De acordo com Takahata (2017), o marketplace contrasta com o modelo tradicional de-commerce sob diversos pontos, dentre os quais: formato de receita, formato jurídico, gerenciamento de estoque, variedade e profundidade de produtos ou serviços, grau de abertura ou curadoria de novas lojas e produtos, dentre outros aspectos. Ainda segundo o autor citado, outros diferenciais são a descentralização dos estoques e a possibilidade de ampliar a variedade de produtos de forma bastante ampliada.

O marketplace tem por objetivo reunir várias empresas e marcas em um só lugar, de modo que os consumidores possam facilmente comparar preços, prazos de entrega, atendimento ao cliente, e realizar todo o processo de compra dentro do mesmo ambiente eletrônico, sem a necessidade de redirecionamento para outros sites. Ademais, destaca-se que o ingresso de vendedores ou sellers na plataforma do marketplace está sujeito a certas exigências legais e políticas internas de cada empresa, as quais são rigorosamente seguidas pelo próprio marketplace (ROCHA et al., 2020).

Os sellers são fundamentais dentro do marketplace. O seller é um vendedor de um marketplace. Ele está na ponta da oferta, seja como um vendedor de produtos ou um prestador de serviços. O que ele oferece fica disponível na plataforma do marketplace para os clientes. Sempre que o cliente realiza um pedido, o seller recebe a notificação da plataforma para providenciar o que o cliente comprou.

É muito comum que os sellers atuem em várias frentes. Muitos deles vendem para diversas plataformas, além de possuir um e-commerce próprio e, em muitos casos, possuir, também, uma loja presencial. Pode-se montar diversas estratégias de vendas para atingir melhores clientes.

Segundo Zacho (2017), os maiores marketplaces brasileiros são detentores de grande

audiência, tendo em média 40 milhões de potenciais compradores. A partir daí, é possível perceber que isso amplia a quantidade de interessados nos produtos ofertados, possibilitando a geração de mais demanda e maior visibilidade aos vendedores. Ainda conforme Zacho (2017), é possível afirmar que os marketplaces disponibilizam benefícios para todos os tipos de empreendimentos, fazendo com que os consumidores efetuem compras online a qualquer momento e lugar.

Por conseguinte, os vendedores têm a oportunidade de ampliar sua visibilidade, alcançar novos públicos e, de forma crescente, expandir seus espaços geográficos de negócios, valendo-se da infraestrutura e da plataforma disponibilizada pelos prestadores de serviço, que por sua vez garantem o acesso a ferramentas de alto padrão e qualidade, tais como sistemas de pagamento seguros, análise de dados e recursos de marketing. O uso desses recursos também dá oportunidade aos comerciantes de gerenciarem suas operações de forma mais eficaz, melhorando a produtividade e a lucratividade, propiciando a economia de tempo e dinheiro, tendo em vista que não precisam investir em tecnologia, equipe e infraestrutura na gestão de seus negócios.

O marketplace é considerado vantajoso para o consumidor, visto que reúne diversas marcas e lojas em um só lugar, facilita a procura pelo melhor produto e melhor preço” (ZACHO, 2017). E ainda, segundo o mesmo autor, a utilização de marketplaces apresenta que o comércio eletrônico proporciona às empresas a redução significativa de custos associados à manutenção de lojas físicas, permitindo um aumento substancial na margem de lucro. A facilidade de acesso via internet transforma o processo de compra em uma experiência mais conveniente para os clientes, que podem explorar e adquirir produtos de diversas partes do mundo com facilidade, diversas vantagens, como a maior visibilidade para o negócio, o aumento das oportunidades de vendas, a escalabilidade do modelo de negócio e o potencial de faturamento elevado. Entretanto, é importante que o empreendedor tenha conhecimento em gestão e marketing para prosperar na plataforma.

Em resumo, o comércio eletrônico e os marketplaces têm se tornado cada vez mais importantes no contexto dos negócios. Ambos apresentam vantagens e desvantagens, cabendo aos vendedores avaliar quais se adaptam melhor às suas necessidades e objetivos de negócio.

## **2.2 Aspectos sobre a contabilidade do comércio eletrônico e marketplace**

Da mesma forma que empresas com lojas físicas, em qualquer setor, precisam de uma boa gestão contábil, o comércio eletrônico requer o mesmo cuidado. Uma gestão contábil eficiente deve fazer uso de técnicas de custeio, que são úteis para o processo de tomada de decisões, para a definição do preço de venda e, conseqüentemente, para o crescimento da empresa. Além de ser

importante para o preço de venda, a gestão dos custos é crucial para outras decisões, como determinar o volume mínimo de vendas, a quantidade a ser produzida, o que produzir e fazer parte do orçamento. É importante lembrar que a contabilidade de custos não é exclusiva de grandes empresas, mas também é vital para microempreendedores (Caneca,2009)

A escolha do melhor regime tributário para um comércio eletrônico depende de diversos fatores, como o porte da empresa, o volume de vendas, a estrutura organizacional, entre outros. Os regimes tributários comumente adotados por comércios eletrônicos são:

- **Simples Nacional:** É um regime simplificado e unificado de arrecadação de impostos, destinado a micro e pequenas empresas. O Simples Nacional possui alíquotas progressivas, que variam de acordo com o faturamento anual da empresa. Ele abrange diversos impostos (ICMS, ISS, PIS, COFINS, entre outros) em uma única guia de pagamento.
- **Lucro Presumido:** É um regime de tributação baseado na presunção de lucro da empresa, utilizando alíquotas preestabelecidas para calcular os impostos devidos. O Lucro Presumido é indicado para empresas que possuem margens de lucro superiores às estimadas pela legislação fiscal.
- **Lucro Real:** Nesse regime, a tributação é calculada com base no lucro líquido real da empresa, apurado contabilmente. É mais complexo em termos de obrigações contábeis e fiscais, sendo indicado para empresas de maior porte ou que estão obrigadas a adotar esse regime por determinação legal.
- A escolha do regime tributário mais adequado para o comércio eletrônico deve ser feita com base em uma análise detalhada da situação financeira e operacional da empresa, levando em consideração os impostos envolvidos, as obrigações acessórias, os benefícios fiscais, entre outros aspectos, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Regimes tributários aplicáveis ao comércio eletrônico no Brasil

Regime Tributário	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real	MEI (Microempreendedor Individual)
Porte da Empresa	Micro e pequenas empresas	Pequenas e médias empresas	Médias e grandes empresas	Microempresas individuais
Faturamento Anual	Até determinado limite (varia de acordo com o setor)	Não há limite específico	Não há limite específico	Até R\$ 81.000,00 por ano
Impostos Abrangidos	ICMS, ISS, PIS, Cofins, entre outros	ICMS, ISS, PIS, Cofins, CSLL, IRPJ	ICMS, ISS, PIS, Cofins, CSLL, IRPJ	INSS, ISS, ICMS
Cálculo dos Impostos	Alíquotas progressivas com base no faturamento	Alíquotas preestabelecidas sobre a receita presumida	Com base no lucro líquido real apurado contabilmente	Alíquota fixa (depende da atividade)
Obrigações Contábeis	Simplificadas	Simplificadas	Mais complexas	Simplificadas
Benefícios Fiscais	Redução da carga tributária	Possibilidade de redução da carga tributária	Possibilidade de aproveitamento de créditos fiscais	Redução de tributos e obrigações
Obrigações Acessórias	Simplificadas	Simplificadas	Mais complexas	Simplificadas
Requisitos de Escrituração	Menor exigência de escrituração contábil	Menor exigência de escrituração contábil	Escrituração contábil completa	Não exige escrituração contábil
Indicado para	Micro e pequenos e-commerces com faturamento limitado	E-commerces de médio porte com margens de lucro superiores às estimadas pela legislação fiscal	E-commerces de médio e grande porte ou quando exigido por determinação legal	Profissionais autônomos e microempreendedores com faturamento limitado

Fonte: Adaptado de Nader (2021).

### 2.3 Influência da Covid-19 no comércio eletrônico

Para Schnaider (2020), diante da situação atípica de caos sanitário, várias medidas de isolamento social foram aplicadas e muitos setores precisaram mudar por causa da pandemia. “Com as lojas físicas fechadas por causa da Covid-19, muitas pessoas recorreram às compras on-

line e, com isso, o e-commerce brasileiro registrou um crescimento de 47%, no primeiro semestre do ano de 2020, sua maior alta em 20 anos” (SCHNAIDER, 2020). E só foram mantidos os setores considerados essenciais e foi restrito o funcionamento dos demais serviços, ocasionando o fechamento de shoppings, centros comerciais e lojas físicas em geral.

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo no setor de comércio eletrônico e marketplaces em todo o mundo. Algumas das influências observadas são: Aceleração do crescimento do comércio eletrônico: Com o distanciamento social e as restrições impostas para conter a propagação do vírus, houve um aumento significativo nas compras online. Muitas pessoas optaram por fazer compras pela internet para evitar sair de casa, impulsionando o crescimento do e-commerce e dos marketplaces.

2.3.1 Mudança nos padrões de consumo: A pandemia alterou os padrões de consumo das pessoas. Itens essenciais, como alimentos, produtos de higiene e produtos médicos, tiveram uma demanda ainda maior online. Além disso, houve um aumento na procura por produtos relacionados a hobbies, entretenimento em casa, equipamentos de trabalho remoto e produtos de fitness.

2.3.2 Expansão de novas categorias de produtos: Com a demanda e a necessidade de adaptar-se às circunstâncias, muitas empresas e varejistas físicos começaram a oferecer seus produtos e serviços online. Setores que, tradicionalmente, tinham uma presença física mais forte, como alimentos e restaurantes, passaram a atuar no ambiente online, impulsionando o crescimento dessas categorias nos marketplaces.

2.3.3 Maior competição e oportunidades: O aumento do número de empresas e empreendedores ingressando no e-commerce e nos marketplaces gerou maior competição no mercado. Por um lado, isso pode representar desafios para as empresas estabelecidas, mas, por outro lado, também trouxe oportunidades para novos negócios se destacarem e oferecerem soluções inovadoras.

2.3.4 Ênfase na segurança e na logística: Durante a pandemia, a segurança dos consumidores se tornou uma preocupação ainda maior. As empresas foram desafiadas a implementar medidas rigorosas de segurança em seus processos, desde a higiene dos produtos até a entrega sem contato. Além disso, a logística e a capacidade de lidar com o aumento da demanda e as restrições de transporte se tornaram essenciais para garantir a satisfação dos clientes.

2.3.5 Transformação digital acelerada: A necessidade de adaptar-se ao ambiente online e ao aumento das compras remotas impulsionou a transformação digital em muitas

empresas. Negócios que antes tinham uma presença física predominante foram forçados a investirem infraestrutura e tecnologia para atender às demandas do e-commerce e dos marketplaces.

2.3.6 É importante ressaltar que essas influências podem variar, dependendo das características e do contexto específico de cada mercado e região.

A COVID-19 trouxe desafios, mas também oportunidades para o setor de comércio eletrônico e marketplaces, acelerando a adoção de soluções digitais e impulsionando o crescimento do comércio online em todo mundo (SCHNAIDER, 2020).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, que se utiliza da análise de um caso, por meio de pesquisa documental. Para realização da pesquisa, foram utilizados os Relatórios da Administração dos anos de 2015 a 2022, que englobam a evidenciação do planejamento das operações de marketplace, sua implantação e sua evolução.

O Relatório da Administração (RA) é um instrumento importante dentro da contabilidade, usado para cumprir exigências legais e comunicar informações relevantes aos stakeholders sobre a situação e o desempenho da empresa durante o exercício financeiro. Ele é formulado em forma de narrativa, permitindo uma abordagem menos técnica em sua elaboração, o que facilita a compreensão por uma variedade maior de usuários.

Segundo Ponte e Oliveira (2004), o RA é essencialmente uma obrigação legal estabelecida pela Lei nº 6.404/76, que determina a sua publicação. Ele serve como um canal de comunicação entre a empresa e seus acionistas, investidores, credores e outros interessados, fornecendo uma visão geral das atividades da empresa, seus resultados financeiros, estratégias adotadas, riscos enfrentados e perspectivas para o futuro.

No entanto, algumas críticas têm sido levantadas em relação ao RA. Cunha e Silva (2009) destacam que muitos relatórios contêm informações com viés, são incompletos ou apresentam dados irrelevantes, o que compromete a sua utilidade para os usuários na tomada de decisões. Silva e Fernandes (2009) apontam que a pesquisa sobre informações textuais, como as encontradas no RA, é limitada devido à sua complexidade e à falta de bancos de dados disponíveis.

Apesar dessas críticas, o RA continua sendo uma fonte importante de informações para os stakeholders e um componente essencial das demonstrações contábeis de uma empresa. Seu papel na divulgação de informações sobre as atividades e o desempenho empresarial é fundamental para

promover a transparência e a confiança no mercado

Por meio do Relatório da Administração do Magazine Luiza serão analisados os seguintes aspectos do marketplace:

- i) estratégias de implementação, incluindo descrição das plataformas e/aplicativos utilizados, como vender por meio do marketplace etc.;
- ii) evolução qualitativa do marketplace, considerando as principais ocorrências, desde sua implementação até o ano de 2022, por meio de uma linha do tempo;
- iii) principais números e indicadores econômico-financeiros do marketplace, comparando-os com a operação total da companhia.

Os procedimentos técnicos envolvem a análise de conteúdo dos relatórios e análises descritivas. Os resultados são apresentados na sequência.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### Resumo Executivo

O ano de 2023 marcou uma virada significativa para o Magazine Luiza. A empresa conseguiu não apenas manter o crescimento, mas também fortalecer sua rentabilidade e posição de caixa. O foco na linha de baixo e a adaptação a um cenário econômico desafiador resultaram em um desempenho sólido em todos os indicadores.

##### Destaques Numéricos

- **Crescimento das Vendas:** As vendas totais atingiram R\$ 63 bilhões, um crescimento de 5% em relação a 2022. O e-commerce representou R\$ 46 bilhões, enquanto o marketplace contribuiu com R\$ 18 bilhões.
- **Margem EBITDA:** A margem EBITDA atingiu 7,2%, a maior desde 2019, representando um crescimento de 1,2 ponto percentual em relação ao ano anterior.
- **Lucro Líquido:** A empresa registrou um lucro líquido recorrente de R\$ 102 milhões no quarto trimestre.
- **Posição de Caixa:** O Magazine Luiza encerrou o ano com uma posição de caixa total de R\$ 9,1 bilhões e um caixa líquido de R\$ 1,7 bilhão.
- **Marketplace:** O marketplace se consolidou como o segundo maior canal de vendas, com um crescimento de 17% em relação ao ano anterior. Atualmente, conta com 340 mil sellers.

- Fintech: O TPV processado pela Fintech Magalu atingiu R\$ 99 bilhões em 2023.

### Análise Detalhada

- Virada para a Rentabilidade: A empresa conseguiu aumentar significativamente sua margem EBITDA, demonstrando um forte foco em resultados financeiros. A redução das despesas financeiras e o aumento da eficiência operacional foram os principais drivers desse resultado.
- Crescimento Sustentável: O Magazine Luiza manteve um crescimento consistente nas vendas, tanto no e-commerce quanto nas lojas físicas, demonstrando um modelo de negócio sólido e resiliente. O crescimento do marketplace foi particularmente expressivo, impulsionado pelo aumento do número de sellers e pela diversificação da oferta de produtos.
- Investimento em Tecnologia: A empresa continua investindo em tecnologia, com destaque para o lançamento da Magalu Cloud e a expansão do MagaluAds. Esses investimentos visam melhorar a experiência do cliente, otimizar a logística e expandir os serviços oferecidos.
- Fortalecimento da Posição Financeira: A posição de caixa robusta do Magazine Luiza permite à empresa investir em novos projetos e enfrentar eventuais desafios.

### Oportunidades e Desafios:

- Oportunidades:
  - Expansão do marketplace: O marketplace ainda possui um grande potencial de crescimento, com a possibilidade de atrair novos sellers e expandir a oferta de produtos.
  - Serviços financeiros: A Fintech Magalu apresenta um grande potencial de crescimento, com a expansão dos serviços financeiros para os clientes.
  - Internacionalização: A empresa pode explorar oportunidades de expansão para outros países da América Latina.
- Desafios:
  - Concorrência: O mercado de e-commerce é altamente competitivo, e a empresa precisa se manter inovadora para se destacar.
  - Inflação e juros: A alta dos juros e da inflação podem impactar o poder de compra dos consumidores e pressionar as margens da empresa.
  - Regulamentação: As mudanças na legislação podem afetar os negócios da empresa, especialmente no setor de e-commerce.

### Pontos-chave

Crescimento robusto e diversificado: O Magazine Luiza apresentou um crescimento de 5% em suas vendas totais em 2023, superando o mercado online brasileiro, que registrou uma queda. Essa expansão foi impulsionada por todos os canais de venda, com destaque para o marketplace, que cresceu 17% e se tornou o segundo maior canal da empresa.

- Marketplace como motor de crescimento: O marketplace do Magazine Luiza se consolida como um importante motor de crescimento para a empresa, com um aumento significativo no número de sellers e na variedade de produtos. A plataforma oferece diversas oportunidades para expandir as vendas, introduzir novos serviços e melhorar as margens.

- Foco em rentabilidade: Além do crescimento, a empresa demonstrou um forte compromisso com a rentabilidade, com aumento da margem EBITDA e geração de caixa. Essa performance foi impulsionada pela estratégia de diversificação de receitas, com destaque para os serviços financeiros e a publicidade digital.

- Inovação e tecnologia: O lançamento da Magalu Cloud e os investimentos em tecnologia demonstram a busca da empresa por inovação e eficiência operacional. A expansão do fulfillment e a otimização da logística são exemplos de iniciativas que visam melhorar a experiência do cliente e reduzir custos.

- Resiliência: O Magazine Luiza demonstrou resiliência em um cenário desafiador, com alta dos juros e inflação. A empresa conseguiu adaptar-se às mudanças do mercado e manter um crescimento consistente.

### Insights adicionais

- Omnichannel: A estratégia omnichannel do Magazine Luiza, que integra lojas físicas, e-commerce e marketplace, tem se mostrado eficaz em atender às necessidades dos consumidores e impulsionar o crescimento.

- Foco no cliente: A empresa demonstra um forte foco no cliente, buscando oferecer uma experiência de compra cada vez mais personalizada e eficiente.

- Diversidade de produtos e serviços: A expansão do marketplace e o lançamento de novos serviços, como a Magalu Cloud e os serviços financeiros, demonstram a busca da empresa por diversificar suas fontes de receita e reduzir a dependência de um único segmento.

#### **4.1. Personalização e Experiência Omnichannel**

A estratégia digital do Magazine Luiza é uma resposta ao comportamento de consumo atual, que busca conveniência e integração. Conforme Ballantyne e Varey (2006), a criação de experiências que fluem entre o online e o offline fortalece a relação cliente-empresa, reduzindo as barreiras de comunicação. Iniciativas como o *Retira Rápido* e o *Pagamento na Entrega* são práticas que atendem a essa demanda, permitindo que os clientes tenham flexibilidade de escolha no processo de compra, o que, segundo Blackwell et al. (2017), é um fator chave para a satisfação do cliente.

Além disso, o aplicativo da Magazine Luiza reforça a fidelidade dos consumidores ao permitir o acesso personalizado às ofertas, algo que reflete o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), descrito por Payne e Frow (2005). O CRM envolve o uso de dados para criar ofertas e recomendações personalizadas, contribuindo para um relacionamento de longo prazo entre a empresa e o cliente. Essa estratégia é essencial em um ambiente em que as expectativas por personalização são crescentes, promovendo uma experiência de compra única e adaptada às necessidades de cada consumidor.

#### **4.2. A Proposta de Venda Direta com o Magazine Você**

A plataforma *Magazine Você* oferece uma abordagem inovadora de vendas diretas, permitindo que qualquer pessoa possa revender produtos da empresa. Esse modelo faz parte da chamada economia colaborativa, que, conforme Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016), refere-se ao uso compartilhado de recursos e plataformas para viabilizar novos modelos de negócios. Ao democratizar o acesso ao mercado de vendas, o Magazine Luiza não apenas expande sua base de vendedores, mas também transforma consumidores em embaixadores da marca, um fenômeno que Prahalad e Ramaswamy (2004) descrevem como co-criação de valor. Ao envolver o consumidor diretamente na experiência de venda, a empresa fortalece a lealdade dos vendedores e amplia a visibilidade da marca.

#### **4.3. Inteligência Artificial e a Assistente Virtual “Lu”**

A implementação de inteligência artificial (IA) é uma das principais frentes de inovação da Magazine Luiza. A assistente virtual “Lu” exemplifica o uso de IA para melhorar a experiência de compra, respondendo perguntas e auxiliando os consumidores. Segundo Kaplan e Haenlein (2019), a IA pode ser uma ferramenta poderosa para criar um relacionamento personalizado com

os clientes e automatizar o atendimento sem sacrificar a qualidade do serviço. A assistente “Lu” agrega valor ao simplificar a jornada do consumidor, otimizando tempo e recursos, o que reforça a confiança dos consumidores na marca.

Além disso, a inteligência artificial utilizada para prever a demanda e gerenciar o estoque é um exemplo do conceito de *Smart Retailing*, descrito por Grewal, Roggeveen e Nordfält (2017). Nesse contexto, a IA contribui para a criação de uma operação mais eficiente e focada em atender às demandas em tempo real, beneficiando a empresa e o cliente com um serviço mais ágil e otimizado.

#### **4.4. Investimento em Mídias Sociais e Ações de Marketing Conscientes**

A presença ativa do Magazine Luiza nas redes sociais é outro pilar importante de sua estratégia digital. A empresa utiliza campanhas que não apenas promovem produtos, mas também abordam temas sociais relevantes, como inclusão e diversidade, demonstrando uma preocupação com o impacto social de suas ações. Conforme Kotler e Armstrong (2018), o marketing consciente é uma tendência que reflete os valores do consumidor e fortalece a imagem da marca. Esse alinhamento com os valores do público-alvo cria um relacionamento emocional com os clientes, que, segundo Fournier (1998), aumenta a lealdade e a identificação com a marca.

A valorização de temas sociais, como diversidade e inclusão, nas campanhas de marketing do Magazine Luiza reforça o conceito de *Brand Purpose*, ou propósito da marca, descrito por Kumar e Christodoulopoulou (2014). Ao alinhar a marca com causas relevantes, a empresa não apenas atrai consumidores, mas também fortalece seu papel como agente social responsável, algo que é essencial para o reconhecimento e o valor da marca no mercado competitivo atual.

#### **4.5. O Magazine Luiza e o Novo Contexto do Varejo Brasileiro**

Ao longo de sua história, o Magazine Luiza se reinventou, mantendo um equilíbrio entre inovação e tradição, uma característica que, segundo Tidd e Bessant (2015), é essencial para a sustentabilidade a longo prazo das organizações. Sua transformação em um gigante digital mostra que, para prosperar, as empresas precisam adotar uma postura de aprendizado contínuo e adaptação ao mercado. O uso eficiente de tecnologia e a integração entre canais digital e físico são referenciais importantes, que ilustram a capacidade da empresa de atender ao consumidor moderno sem perder suas raízes.

Conforme Kumar e Rajan (2012), a transformação digital bem-sucedida exige uma adaptação estratégica e o uso de dados para orientar as decisões e otimizar a experiência do cliente. Ao implementar modelos omnichannel e adotar estratégias de marketing digital, o Magazine Luiza fortaleceu sua posição no mercado e tornou-se um exemplo para outras empresas do setor varejista, que enfrentam desafios como a digitalização e a adaptação a novas demandas de consumo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Magazine Luiza é um caso notável de evolução no varejo brasileiro, combinando tradição com inovação tecnológica para manter-se relevante em um mercado competitivo. A empresa demonstra que, ao investir em plataformas digitais, automação e estratégias voltadas para o cliente, é possível expandir a presença e fortalecer o relacionamento com o consumidor. A criação de uma experiência de compra omnichannel, o uso de inteligência artificial e o alinhamento com valores sociais são elementos que fortalecem a fidelidade do consumidor e o reconhecimento da marca.

Assim, o Magazine Luiza exemplifica como o uso de tecnologia, personalização e marketing socialmente consciente são fatores de sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Sua trajetória mostra que o equilíbrio entre tradição e inovação é fundamental para o crescimento sustentável no setor de varejo, especialmente em um cenário de digitalização e transformações sociais.

Importante ressaltar alguns pontos:

I. Marketplace como Motor de Crescimento: O marketplace do Magazine Luiza, que permite vendas de produtos de terceiros (3P), mostrou-se fundamental para o crescimento da empresa, com um aumento de 17% nas vendas, totalizando R\$18 bilhões em 2023. Representando cerca de 30% das vendas totais, o marketplace se consolidou como o segundo maior canal de vendas, superando as lojas físicas, e se destaca pelas oportunidades de expansão do volume bruto de mercadoria (GMV) e das receitas de serviços de plataforma. A expansão de sellers para 340 mil contribui para um portfólio extenso, com mais de 128 milhões de ofertas disponíveis.

II. Expansão e Integração Logística: O serviço de *fulfillment* do Magalu, que cuida da armazenagem, embalagem e entrega dos produtos vendidos pelos sellers, foi um fator de destaque em 2023. Inicialmente com apenas 2% de penetração, o fulfillment cresceu para 15% dos pedidos de marketplace. Esse crescimento permite maior eficiência na operação multicanal, usando a infraestrutura do Magalu para atender vendedores e clientes com rapidez e qualidade.

III. MagaluAds e Monetização do Tráfego: Outra importante estratégia do Magalu foi o desenvolvimento do MagaluAds, sua plataforma de publicidade digital, que permite que os sellers promovam seus produtos e ganhem visibilidade dentro do ecossistema digital do Magalu. Em 2023, o número de campanhas ativas e de anunciantes cresceu consideravelmente, resultando em um aumento de 70% na receita com produtos patrocinados, evidenciando uma nova e sólida fonte de receita.

IV. Legislação e Compliance no E-commerce: No comércio eletrônico, o Magalu precisa seguir regulamentações específicas, como a Lei do E-commerce (Decreto 7.962/2013), que exige clareza nas informações sobre produtos e políticas de atendimento ao consumidor. Em 2023, o repasse do DIFAL (Diferença de Alíquotas de ICMS) teve impacto direto sobre os custos do Magalu, influenciando a elevação dos preços e a receita de impostos.

V. Participação Estratégica do Marketplace: A integração do marketplace aos demais canais de vendas reforça a multicanalidade e permite que o Magalu maximize suas operações. Com o crescimento e diversificação das categorias oferecidas no marketplace, o Magalu oferece uma experiência de compra completa e ampla aos seus clientes, o que fortalece sua posição no setor de e-commerce brasileiro.

Essas iniciativas estratégicas e financeiras, junto ao crescimento do e-commerce e da base de sellers, confirmam a posição do Magazine Luiza como um dos líderes do mercado e evidenciam a importância crescente do marketplace para a organização.

A partir da análise sobre o marketplace do Magazine Luiza S.A., é possível destacar alguns aspectos relevantes relacionados à contabilidade e à legislação aplicável.

Em relação à contabilidade, a análise do marketplace do Magazine Luiza S.A. revelou a importância de um sistema contábil eficiente para lidar com a complexidade das transações realizadas por meio da plataforma. A contabilidade precisa ser capaz de registrar de forma transparente as operações financeiras, incluindo receitas, despesas, comissões, e outros aspectos específicos do modelo de negócio de marketplace. Além disso, é relevante considerar os impactos nas demonstrações financeiras da empresa, garantindo a conformidade com as normas contábeis vigentes.

No que diz respeito à legislação aplicável, o estudo destacou a importância de compreender e cumprir as normas e regulamentações específicas para o funcionamento de marketplaces no contexto brasileiro. Isso inclui a atenção aos aspectos tributários, como a tributação sobre as vendas realizadas na plataforma, bem como a responsabilidade legal em relação aos produtos comercializados por terceiros. A empresa deve estar ciente das leis de defesa do consumidor, direitos autorais e demais legislações pertinentes ao comércio eletrônico,

assegurando a conformidade e evitando possíveis sanções.

Além disso, é relevante ressaltar a necessidade de atualização constante diante das mudanças na legislação e no ambiente de negócios. A dinâmica do mercado e as alterações normativas podem impactar significativamente as operações do marketplace do Magazine Luiza S.A., exigindo uma postura proativa e uma equipe qualificada para lidar com essas transformações.

Em suma, o estudo do marketplace do Magazine Luiza S.A. demonstrou a complexidade e a importância de uma abordagem integrada entre contabilidade e legislação para garantir a eficiência operacional e a conformidade legal do negócio. Importante ressaltar a necessidade contínua de adaptação e atualização para enfrentar os desafios presentes e futuros, assegurando o sucesso e a sustentabilidade do marketplace no contexto competitivo do comércio eletrônico.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L. I. L.; MOREIRA, F. L. **Economia colaborativa via plataformas digitais: controvérsias contábeis e jurídicas**. In: SILVA, F. P. et al. (Org.). *Controvérsias jurídico-contábeis*. São Paulo: Atlas, 2021.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Consumer behavior**. 11. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.
- CANECA, L. R. et al. **A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas**. *Pensar Contábil*, São Paulo, v. 11, 2009.
- CINTRA, F. C. **Marketing digital: a era da tecnologia on-line**. *Investigação*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.
- CIRIBELLI, J. P.; PAIVA, V. H. P. **Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado**. *Mediação*, v. 13, n. 12, p. 59-73, 2011.
- FOURNIER, S. **Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research**. *Journal of Consumer Research*, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.
- GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L.; NORDFÄLT, J. **The future of retailing**. *Journal of Retailing*, v. 93, n. 1, p. 1-6, 2017.
- HAMARI, J.; SJÖKLINT, M.; UKKONEN, A. The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 67, n. 9, p. 2047-2059, 2016.
- JUNIOR, E. A. **Apostila Comércio Eletrônico – e-commerce**. 2007. Disponível em: <https://www.fbbva.es/diccionario/removido/>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Siri, Siri, in my hand: **Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence**. *Business Horizons*, v. 62, n. 1, p. 15-25, 2019.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; MALHOTRA, N. **Marketing Management**. 15. ed. Boston: Pearson, 2017.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KUMAR, V.; RAJAN, B. **Social coupons as a marketing strategy: a multifaceted perspective**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 120-136, 2012.

- KUMAR, V.; CHRISTODOULOPOULOU, A. **Managing the consequences of customer satisfaction: an empirical examination of the relationship between customer satisfaction and shareholder value.** Journal of Marketing, v. 78, n. 5, p. 88-110, 2014.
- MAGAZINE LUIZA. **Relatório da Companhia 2021.** Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual 2021.** São Paulo: Magazine Luiza, 2021.
- MOAZED, A. **Plataform business model – definition what is it? / Explanation.** Disponível em: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- NADER, José. **Gestão tributária para e-commerce.** São Paulo: Atlas, 2021.
- PAYNE, A.; FROW, P. **A strategic framework for customer relationship management.** Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.
- PHAN, D. D.; VOGEL, D. R. **A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers.** Information & Management, vol. 47, issue 2, March 2010, p. 69-77.
- PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. **A prática da evidencição de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras.** Revista Contabilidade & Finanças, 15(36), 7-20, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: co-creating unique value with customers.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- REDE JORNAL CONTÁBIL. **Quais os Marketplaces mais populares do Brasil para Varejistas.** Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/quais-os-marketplaces-mais-populares-do-brasil-para-varejistas/>. Acesso em: 18 dez. 2023.
- SEBRAE. **Lançamento do projeto comércio digital em Juazeiro reúne empresários do segmento de comércio e serviço. Agência Sebrae de Notícias Bahia, 2018.** Disponível em: <https://ba.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/lancamento-do-projeto-comercio-digital-em-juazeiro-reune-empresarios-do-segmento-de-comercio-e-servico/>. Acesso em: 26 fev. 2023.
- SILVA, César Augusto Tibúrcio; FERNANDES, José Lúcio Tozetti. **Legibilidade dos Fatos Relevantes no Brasil.** RAC- Eletrônica, v. 3, n. 1, janeiro/abril 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acessado em: 11/06/2009.
- SILVA, D. S. da; SILVA, A. L. da; SILVA, J. S. da. **A influência do e-commerce no comportamento do consumidor: um estudo de caso em uma empresa de vestuário.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 12, n. 2, p. 101-116, jul./dez. 2018.
- SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano.** (J. C. Todorov, & R. Azzi, Trad., 11ª ed.). São Paulo: Martins Fontes (Obra original publicada em 1953), 2007.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CHEDE, C. T. **Transformação Digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital**. Revista DOM, v. 11, n. 35, p. 32-37, 2018.

TAKAHATA, Leonardo Eidy. E-commerce no Marketplace. 2017. 17 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017**. Disponível em: [https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4897/TCC\\_LEONARDO\\_EIDY\\_TAKAHATA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4897/TCC_LEONARDO_EIDY_TAKAHATA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 14 fev. 2024.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Pearson, 2004.

ZACHO, Ricardo. **O que é Marketplace? – veja as vantagens e desvantagens**. E-commerce 43 Brasil. Disponível em: <https://www.mzclick.com.br/7-vantagens-ao-trabalhar-o-marketplace/>. Acesso em: 25 abr. 2024.