

O PAPEL DOS MARKETPLACES NA EXPANSÃO LOGÍSTICA E COMERCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

LEONARDO DE SOUSA BERNABÉ (Fatec Americana “Ministro Ralph Biasi”)

leonardo.bernabe@fatec.sp.gov - leonardo.bernabe@aluno.cps.sp.gov.br

Orientador

PROF. DR. MARCOS DE CARVALHO DIAS (Fatec de Americana)

marcos.dias@cps.sp.gov.br

RESUMO

O cenário do comércio eletrônico no Brasil é impulsionado por grandes ecossistemas digitais, enquanto pequenas empresas enfrentam históricas restrições operacionais e logísticas. O objetivo geral deste estudo é analisar o papel dos marketplaces na expansão logística e comercial de micro e pequenas empresas brasileiras, avaliando ganhos de eficiência, adaptações operacionais e as trocas estratégicas dessa inserção. A pesquisa, de natureza aplicada e descritiva com abordagem quantitativa, foi conduzida por meio de uma enquete com 15 empresas usuárias dessas plataformas, com dados analisados via estatística descritiva. Os resultados demonstraram que 80% dos lojistas expandiram seu alcance geográfico e a quase totalidade obteve redução no tempo médio de entrega ao utilizar a infraestrutura da plataforma (como coletas e *fulfillment*). Constatou-se uma alta maturidade na adaptação aos rigorosos horários limite de corte logístico e o uso essencial de sistemas ERP para mitigar o aprisionamento tecnológico. Conclui-se que o marketplace atua como motor de expansão ao solucionar os gargalos da última milha, impondo, contudo, um trade-off estrutural: o empresário aceita a elevação dos custos e a dependência comercial em troca de acesso a uma malha de distribuição de ponta, exigindo constante aprimoramento da gestão para garantir sua viabilidade financeira.

PALAVRAS-CHAVE: Marketplace; Pequenas empresas; Logística expressa; Expansão comercial; E-commerce.

ABSTRACT

The e-commerce scenario in Brazil is driven by large digital ecosystems, while small businesses face historical operational and logistical constraints. The general objective of this study is to analyze the role of marketplaces in the logistical and commercial expansion of Brazilian micro and small enterprises, evaluating efficiency gains, operational adaptations, and the strategic trade-offs of this insertion. The applied and descriptive research, with a quantitative approach, was conducted through a survey with 15 companies using these platforms, with data analyzed via descriptive statistics. The results demonstrated that 80% of retailers expanded their geographic reach and almost all achieved a reduction in average delivery time when using the platform's infrastructure (such as collections and fulfillment). A high maturity in adapting to strict logistical cut-off times and the essential use of ERP systems to mitigate technological lock-in were observed. It is concluded that the marketplace acts as an expansion engine by solving last-mile bottlenecks, imposing, however, a structural trade-off: the entrepreneur accepts the increase in costs and commercial dependence in exchange for access to a cutting-edge distribution network, requiring constant management improvement to ensure financial viability.

KEYWORDS: Marketplace; Small businesses; Express logistics; Commercial expansion; E-commerce.

1 INTRODUÇÃO

O cenário do comércio eletrônico no Brasil passou por uma transformação profunda e acelerada nos últimos anos, impulsionado pela digitalização das cadeias logísticas e pela consolidação de grandes ecossistemas digitais, conhecidos como *marketplaces*.

Plataformas como Mercado Livre, Shopee e Amazon tornaram-se os principais intermediadores de consumo, oferecendo infraestrutura tecnológica de ponta e tráfego massivo de usuários. No entanto, enquanto as grandes corporações dominam amplas parcelas de mercado com facilidade, as pequenas empresas enfrentam restrições estruturais severas, que historicamente incluem a baixa escala produtiva, limitações de capital e a extrema dificuldade em manter uma infraestrutura logística própria e eficiente para entregas rápidas.

Nesse contexto, os *marketplaces* surgem como uma solução potencial para mitigar tais barreiras. Embora ofereçam um alcance imediato e superem os gargalos da "última milha" (*last mile*), eles impõem uma nova dinâmica competitiva baseada em exigências operacionais rígidas e comissionamentos elevados. Observa-se que ainda existe uma lacuna de evidências empíricas sistematizadas sobre como as pequenas empresas brasileiras absorvem esses impactos na prática, especialmente no que tange à adaptação de suas rotinas de expedição e à retenção tecnológica. Diante dessa realidade, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os *marketplaces* impactam a expansão logística e comercial das pequenas empresas e quais são os *trade-offs* estratégicos dessa inserção?

Para nortear a investigação, foram delineadas premissas centrais (hipóteses) a serem testadas: a expectativa de que os *marketplaces* promovem um aumento irrestrito do alcance de mercado; a premissa de que a adesão às malhas da plataforma melhora substancialmente a eficiência logística; a hipótese de que a elevação dos custos operacionais (taxas) gera um impacto severo, porém tolerado em virtude dos ganhos de escala; e por fim, a expectativa de que o uso de sistemas de gestão (ERPs) atua como um atenuante para a dependência e o aprisionamento tecnológico (*lock-in*). O objetivo geral deste artigo é analisar o papel dos *marketplaces* na expansão logística e comercial desses negócios, avaliando os ganhos de eficiência, as adaptações operacionais e a percepção dos empresários quanto ao custo-benefício do ecossistema.

A metodologia adotada para o alcance dos objetivos propostos consistiu em uma pesquisa aplicada e descritiva, conduzida por meio de uma enquête estruturada junto a empresas usuárias de *marketplaces*, com os dados tratados via estatística descritiva. Estruturalmente, este artigo divide-se em cinco seções: após esta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 detalha os procedimentos metodológicos; a seção 4 expõe os resultados e as discussões obtidas na pesquisa de campo com foco nas transformações logísticas; e a seção 5 apresenta as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de marketplace

Para compreender o impacto comercial e logístico das plataformas digitais, é fundamental estabelecer a definição estrutural do modelo de *marketplace*, essencialmente, essa plataforma atua como um *shopping* virtual, reunindo diversos produtos e serviços em um mesmo ambiente eletrônico operado por inúmeros vendedores (Melo, 2021). Diferentemente do comércio eletrônico tradicional (no qual uma única empresa gerencia seu próprio estoque e vende diretamente ao consumidor), o *marketplace* funciona estritamente como um intermediador. A empresa detentora da plataforma fornece a infraestrutura tecnológica e o tráfego de usuários, enquanto os lojistas parceiros são os responsáveis por ofertar os produtos.

A relevância estrutural desse modelo reside na sua capacidade de atingir diversos nichos de mercado simultaneamente. Para o consumidor, o sistema oferece a conveniência de uma vitrine única, segura e diversificada, para as pequenas empresas e lojistas parceiros, o modelo viabiliza uma inserção rápida e de baixo custo no ambiente digital, permitindo que usufruam da infraestrutura tecnológica e de um alto volume de tráfego consolidado para escalar suas vendas, mediante o pagamento de comissões sobre as transações efetivadas.

2.2 Economia de plataformas e marketplaces

A ascensão das tecnologias digitais nos últimos anos reconfigurou as estruturas tradicionais de mercado, consolidando o que passou a se chamar de economia de plataformas.

Segundo Parker, Van Alstyne e Choudary (2016), as plataformas representam um modelo de negócios que cria valor ao facilitar o intercâmbio entre dois ou mais grupos interdependentes, geralmente consumidores e produtores. Diferentemente dos modelos de negócios lineares, em que o valor é criado a partir de uma cadeia de suprimentos tradicional, as plataformas orquestram ecossistemas onde a criação de valor é descentralizada.

Neste cenário, os *marketplaces* emergem como intermediadores digitais fundamentais. Evans e Schmalensee (2016) argumentam que essas plataformas atuam como "casamenteiros" (*matchmakers*), conectando compradores e vendedores que, de outra forma, teriam grande dificuldade ou um custo muito elevado para se encontrarem. Observa-se que o principal atrativo tecnológico dos *marketplaces* é a drástica redução dos custos de transação, permitindo que a busca por produtos, a negociação, o processamento de pagamentos e o estabelecimento de confiança ocorram de forma padronizada e segura em um único ambiente. A dinâmica competitiva dessas plataformas é fortemente impulsionada pelas chamadas externalidades de rede, um conceito central na teoria dos mercados de dois lados. Rochet e Tirole (2003) estabelecem que em um mercado multilateral, o valor que um usuário extrai da plataforma depende diretamente do número de usuários presentes no outro lado da rede. Assim, quanto maior o número de pequenas empresas ofertando produtos em um marketplace, mais atrativo ele se torna para os consumidores, o que, por sua vez, atrai ainda mais vendedores, gerando um ciclo de crescimento "bola de neve" acelerado e escalabilidade.

Contudo, a dinâmica de consolidação das plataformas gera efeitos complexos para os usuários. A literatura aponta para o risco do efeito de *lock-in* (aprisionamento), no qual os custos de mudança para sistemas concorrentes se tornariam proibitivos para as empresas aderentes (Cusumano; Gawrer; Yoffie, 2019). Na prática operacional contemporânea, observa-se que o uso de sistemas de gestão integrada (ERPs) atenua significativamente as barreiras tecnológicas, permitindo que a pequena empresa centralize seu catálogo e replique anúncios de forma ágil em múltiplos canais simultâneos. Assim, a dependência estrutural em relação ao intermediador digital desloca-se da barreira tecnológica para os eixos reputacional e logístico. O ranqueamento orgânico, o histórico acumulado de avaliações e a adesão a malhas de entrega rápida gerenciadas pelas próprias plataformas criam fortes laços de retenção, exigindo que o vendedor equilibre a busca por escala com a gestão da dependência do ecossistema.

2.3 Pequenas empresas e inserção competitiva

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental na dinâmica econômica, mas enfrentam barreiras estruturais históricas que limitam a sua inserção competitiva em mercados mais amplos, de acordo com os relatórios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), as principais dificuldades que ameaçam a sobrevivência e o crescimento desses negócios envolvem a restrição de capital de giro, a baixa escala produtiva e a reduzida capacidade de infraestrutura logística.

De mesmo modo, Storey (1994) define essas características como limitações inerentes ao setor, apontando que a dificuldade de expandir o alcance geográfico sem comprometer a saúde financeira é um dos maiores entraves para a evolução das pequenas organizações.

Sob a ótica da estratégia competitiva, Porter (1985) estabelece que a vantagem de mercado deriva do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores, destacando-se prioritariamente pela liderança em custos ou pela diferenciação. Para as pequenas empresas, atingir a liderança em custos no modelo tradicional é um desafio severo, dada a impossibilidade de diluir custos fixos operacionais em grandes volumes de produção e distribuição. A gestão logística tradicional (que demanda o aluguel de galpões, a manutenção de frotas e a negociação de contratos complexos de transporte) atua como uma pesada barreira de entrada, impedindo que essas empresas concorram de igual para igual na entrega de seus produtos. Nesse contexto, a digitalização dos negócios e a adoção de plataformas surgem como estratégias cruciais de inserção. Os *marketplaces* funcionam como canais de entrada que atenuam as limitações estruturais citadas. Ao se integrarem a esses ecossistemas, pequenas operações locais e regionais conseguem "alugar" a infraestrutura tecnológica e o tráfego de clientes do intermediador. Essa transição permite que negócios com infraestrutura física enxuta superem suas barreiras geográficas originais, ofertando seus produtos em escala nacional e alcançando um nível de competitividade que, historicamente, era exclusivo de corporações de grande porte.

2.4 Logística no comércio eletrônico

A eficiência das operações de comércio eletrônico está diretamente ligada à capacidade de entrega física dos produtos negociados no ambiente digital. Para Ballou (2006), a logística empresarial e o gerenciamento da cadeia de suprimentos assumem a função de planejar, implementar e controlar o fluxo de mercadorias de forma eficiente e eficaz, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. No contexto do *e-commerce*, essa definição adquire contornos de urgência, pois a percepção de valor do cliente final é diretamente impactada pela velocidade, rastreabilidade e precisão da entrega.

Um dos maiores gargalos desse processo reside na chamada "última milha" (*last mile delivery*), que é saída da mercadoria do centro de distribuição até o cliente final. Novaes (2021) destaca que a distribuição urbana de mercadorias enfrenta desafios severos, como a fragmentação dos pedidos, o trânsito nas grandes cidades e a exigência de consumidores por prazos cada vez menores. A última milha representa a etapa final, mais complexa e proporcionalmente mais custosa de todo o ciclo de transporte, a necessidade de capilaridade e roteirização otimizada força a adoção de modelos de entrega expressa, em que mercadorias são processadas e despachadas rapidamente a partir de pontos de coleta estratégicos regionais, visando entregas no mesmo dia ou no dia seguinte. Para suportar essa pressão operacional, a integração sistêmica em tempo real entre as frentes de estoque, transporte e canais de venda torna-se imperativa. A fluidez da operação exige que a sincronização entre o catálogo virtual e o estoque físico ocorra sem gargalos, evitando rupturas ou atrasos no processamento.

Diante da dificuldade estrutural das pequenas empresas em manter essa arquitetura complexa, o serviço de *fulfillment* operados pelos próprios *marketplaces* assumem um papel estratégico. Este serviço consiste em um modelo de terceirização logística no qual o *marketplace* assume toda a operação física: o lojista envia seu estoque para os centros de distribuição da plataforma, que passa a ser responsável pela armazenagem, separação (*picking*), embalagem (*packing*) e envio direto ao consumidor final. A terceirização do *fulfillment* viabiliza a superação das barreiras operacionais da última milha e garante selos de entrega rápida que impulsionam o ranqueamento dos produtos, tornando-se uma alavanca comercial poderosa, ainda que aprofunde a dependência logística em relação ao intermediador.

Por outro lado, para os lojistas que mantêm o estoque em suas próprias dependências, existem as modalidades de coleta roteirizada. Cabe ressaltar que cada grande plataforma opera

com um sistema logístico proprietário para realizar essa coleta diretamente no endereço do vendedor: o Mercado Livre utiliza o Mercado Envios Coletas, a Shopee atua com a Shopee Coletas, e a Amazon possui sua malha própria de transportes, como o Amazon *Shipping*. Nesse modelo, o lojista apenas emite a nota fiscal e embala o produto em sua empresa, enquanto os veículos a serviço de cada marketplace passam diariamente no local para recolher os pacotes e inseri-los em suas respectivas redes de distribuição expressa.

2.5 Impactos dos marketplaces nas empresas

A inserção das pequenas empresas nos ecossistemas digitais gera impactos ambíguos, caracterizados por uma relação direta entre vantagens de alcance comercial e o aumento dos custos operacionais.

Srnicek (2017), ao analisar o "capitalismo de plataforma", destaca que essas infraestruturas reduzem drasticamente as barreiras de entrada para novos competidores, fornecendo um canal direto para a demanda, os benefícios mais imediatos observam-se na ampliação do mercado consumidor e no acesso a uma infraestrutura tecnológica e logística previamente estabelecida.

A adesão a um marketplace proporciona um aumento considerável na visibilidade dos produtos da loja, alcançando uma quantidade de audiência que demandaria muito tempo e elevados investimentos em ações de marketing caso a empresa tentasse conquistar de forma independente.

Por outro lado, essa arquitetura centralizada impõe desafios rigorosos e reconfigura a dinâmica competitiva. Kenney e Zysman (2016) apontam que as plataformas não apenas intermediam, mas ditam as regras do mercado em que operam, gerando uma assimetria de poder significativa. As pequenas empresas sofrem com a incidência de taxas e comissões que frequentemente comprimem as margens de lucro, fator que impacta diretamente o comportamento dos custos de transação desses negócios no ambiente digital (Bueno, 2022). Além disso, a concorrência interna é intensificada pelos algoritmos de busca, que priorizam ranqueamento por preço e performance de entrega, muitas vezes deflagrando severas guerras de preços. Outro impacto adverso é a perda de identidade da marca; a operação do marketplace muitas vezes confunde o consumidor final, que pode não perceber que está adquirindo o produto de uma terceira parte (o vendedor parceiro) e não do próprio site varejista, limitando a fidelização.

Consequentemente, consolida-se um constante câmbio estrutural e estratégico: a troca da autonomia empresarial pela garantia de escala comercial. Cusumano, Gawer e Yoffie (2019) evidenciam que o crescimento acelerado oferecido pelas plataformas exige a submissão a políticas rígidas de atendimento e ao pagamento contínuo de comissionamentos. O empresário deixa de controlar integralmente a jornada de compra de seu cliente para se tornar um parceiro dependente do tráfego e das malhas de distribuição geradas pela plataforma.

A sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas nesse modelo passam a exigir, portanto, uma gestão altamente eficiente capaz de equilibrar o volume de vendas gerado pelo ecossistema com o controle estrito das margens e da dependência operacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como aplicada, e do ponto de vista de seus objetivos, possui caráter descritivo, a abordagem adotada para o tratamento dos dados é quantitativa, o método de pesquisa escolhido foi levantamento de dados, direcionada a investigar as operações de micro e pequenas empresas brasileiras que utilizam *marketplaces* como canais de vendas.

A população de interesse do estudo compreende lojistas inseridos no comércio eletrônico e o recrutamento dos participantes ocorreu por meio de convites direcionados a gestores de *e-commerce* via redes de contato profissional.

O instrumento de coleta adotado foi um questionário estruturado, aplicado de forma eletrônica, foi desenhado para mapear características operacionais e mensurar a percepção dos empresários, sendo dividido nos seguintes eixos centrais: perfil demográfico da empresa, aderência a plataformas, modalidades logísticas e impactos operacionais e estratégicos.

Para a mensuração das variáveis de impacto e percepção, adotou-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, estruturada entre as opções extremas de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". As questões de mapeamento de perfil utilizaram opções de múltipla escolha.

Por fim, a análise e interpretação dos dados coletados foram realizadas estritamente por meio de técnicas de estatística descritiva, as respostas foram tabuladas e processadas para identificar as frequências relativas (percentuais) e a concentração das opiniões dos lojistas, permitindo a extração de evidências claras sobre como a terceirização da infraestrutura de expedição altera a eficiência e a rotina das empresas investigadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados nesta seção baseiam-se na coleta de dados primários realizada junto a 15 micro e pequenas empresas que utilizam *marketplaces* em suas operações. Para otimizar a análise e focar no escopo central da pesquisa, os dados demográficos foram sumarizados, conferindo maior profundidade gráfica e analítica aos impactos operacionais.

4.1 Perfil das empresas

A amostra revelou uma forte predominância de Microempresas (ME), representando 73,3% dos respondentes, seguidas por Microempreendedores Individuais (MEI) com 26,7%. Geograficamente, as empresas participantes estão concentradas no interior do estado de São Paulo, com forte atuação na Região Metropolitana de Campinas (RMC) e em polos comerciais e industriais estratégicos da região, abrangendo municípios como Campinas, Americana e Santa Bárbara d'Oeste. Em relação aos ramos de atividade, os lojistas atuam em segmentos bastante diversificados do varejo e atacado, englobando desde bens de consumo rápido até itens de nicho. Destacam-se operações nos setores de vestuário, papelaria, comércio de autopeças e a venda de componentes industriais e ferramentas. Observou-se uma sólida maturidade digital entre os participantes, com ampla adoção de estratégias multicanal, sendo o Mercado Livre (13 empresas) e a Shopee (11 empresas) as plataformas líderes em utilização.

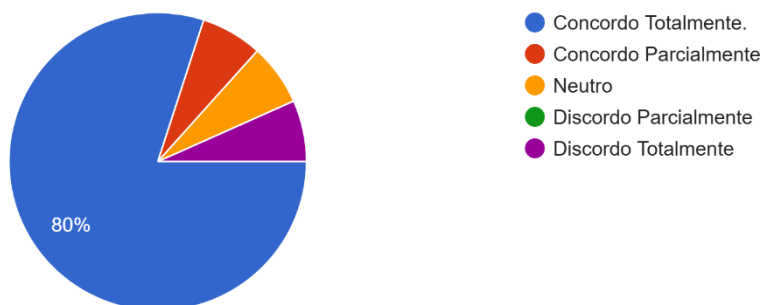
4.2 Impactos comerciais

O impacto comercial gerado pela inserção digital mostrou-se altamente positivo. Quase a totalidade da amostra (93,3%) concorda totalmente que a entrada nos *marketplaces* gerou um aumento expressivo no faturamento, representando hoje a principal fonte de receita para a maioria. Crescimento esse que está diretamente atrelado à quebra de barreiras geográficas.

Gráfico 1: Aumento do alcance das pequenas empresas utilizando marketplaces

A utilização dessas plataformas permitiu que a empresa vendesse para regiões e estados que antes não alcançava.

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Como ilustrado na figura acima, 80% dos respondentes concordam totalmente que o *marketplace* abriu novos mercados regionais. Essa capilaridade evidencia que o ecossistema digital atua como uma solução definitiva para a restrição histórica de alcance que tradicionalmente limitava as pequenas empresas ao comércio local.

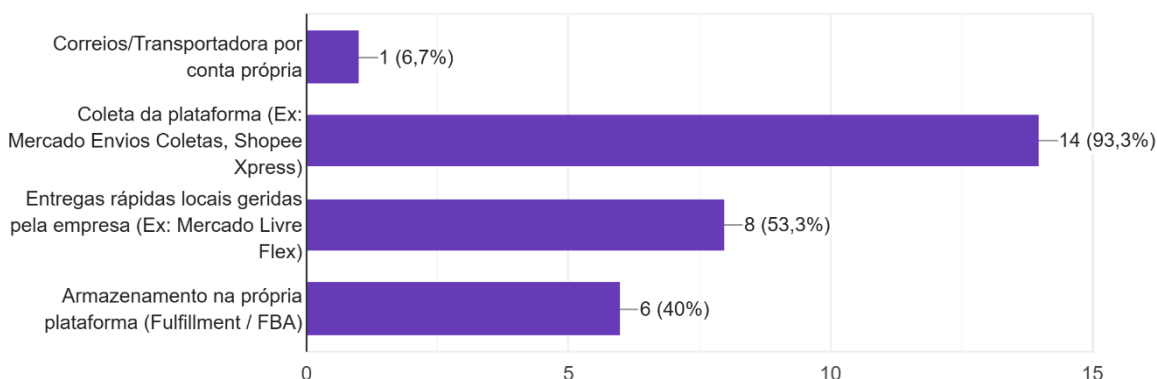
4.3 Impactos logísticos

A dimensão logística apresentou as transformações operacionais mais profundas deste estudo. Constatou-se uma forte transição dos modelos de postagem tradicionais para os serviços gerenciados e exigidos pelas próprias plataformas.

Gráfico 2: Principais modalidades logísticas adotadas pelos vendedores

Qual é a principal modalidade logística utilizada para o envio dos pedidos? (Pode assinalar mais de um)

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

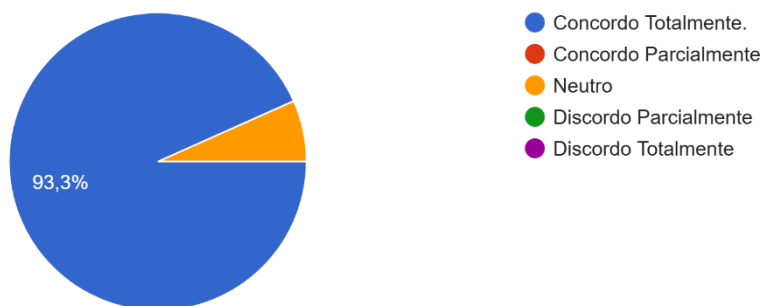
A figura acima demonstra que a coleta gerida pela plataforma (como Mercado Envios Coletas) é a modalidade dominante, adotada por 14 das 15 empresas, seguida por entregas locais expressas e modelos avançados de *Fulfillment*. Apenas uma empresa relatou a manutenção do

modelo logístico tradicional via Correios ou transportadora própria. A consequência direta dessa terceirização estrutural do transporte é o ganho prático de eficiência na última milha.

Gráfico 3: Redução do tempo de entrega ao aderir as malhas logísticas das plataformas

O uso da infraestrutura logística da plataforma (coletas ou fulfillment) reduziu meu tempo médio de entrega ao consumidor final.

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

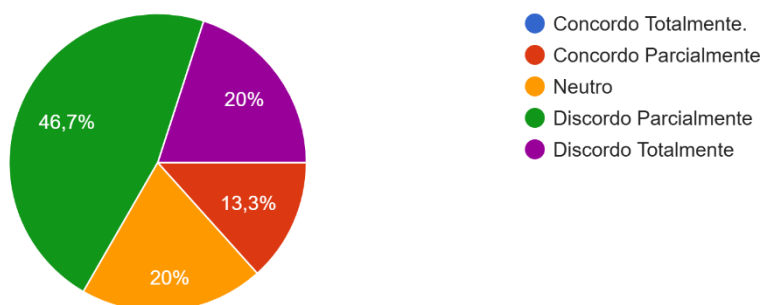
Conforme demonstrado, 14 empresas concordam plenamente que o uso dessas malhas logísticas reduziu o tempo médio de entrega. Além da agilidade, a maioria dos lojistas relatou que os custos logísticos diretos por pedido (frete e embalagem) também diminuíram.

Entretanto, as modalidades de entrega expressa costumam impor janelas rigorosas de processamento interno. Sobre este aspecto, a pesquisa revelou um dado contraintuitivo.

Gráfico 4: Horários de corte nas operações diárias

Os horários limite de corte (horário máximo para faturar e despachar o pedido no dia) exigidos pelas plataformas geram sobrecarga na minha operação diária.

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Ao contrário do que a literatura sobre pressão operacional sugere, a maioria dos lojistas (10 respondentes) discorda que a rigidez dos horários limite de corte gere sobrecarga em sua rotina. Este indicador sugere que as pequenas empresas alcançaram um elevado nível de maturidade e otimização em seus processos internos de separação e embalagem, adaptando-se com sucesso às exigências de alta performance do *marketplace*.

4.4 Benefícios percebidos e infraestrutura tecnológica

Para gerenciar o ecossistema de vendas multicanal e a velocidade de expedição exigida, 14 das 15 empresas concordam que o uso de um sistema de gestão integrado (ERP) foi essencial, esse dado empírico atesta que as pequenas operações utilizam o *software* de retaguarda para controlar suas vendas, atenuando o *lock-in* (aprisionamento) tecnológico das plataformas. O ERP permite que o lojista gerencie seu estoque de forma independente da interface de uma única plataforma, garantindo maior flexibilidade.

4.5 Limitações e desafios

Apesar da escala alcançada, a pesquisa aponta desafios na retenção de clientes: as empresas relataram grande dificuldade em transformar o comprador da plataforma em um cliente direto fora do ecossistema. Além disso, a elevação da dependência comercial é notável, com 11 empresas assumindo alta dependência dessas vendas para sobreviverem. Curiosamente, sobre os custos de transação, as opiniões foram divididas: a maioria não considerou que as comissões cobradas comprometam severamente sua margem de lucro, indicando que o volume de vendas e o subsídio logístico compensam a alta taxa de intermediação para esses lojistas.

4.6 Análise integrada

Ao confrontar os dados empíricos com a literatura, as premissas centrais da pesquisa são validadas. Confirma-se que as plataformas proporcionam um aumento expressivo do alcance de mercado e uma melhoria substancial na eficiência logística da última milha. No entanto, a expectativa de que haveria um comprometimento severo da margem de lucro apresentou um resultado mais brando do que a teoria apontava. Os dados mostraram que os empresários tendem a aceitar os custos de intermediação como um investimento válido, em virtude dos ganhos operacionais gerados pela infraestrutura de transporte. Por fim, a dependência contínua dessas empresas em relação aos canais digitais é confirmada. Esse cenário revela o grande câmbio estrutural das pequenas empresas contemporâneas: a troca de parte da sua autonomia comercial pela garantia de acesso à mais avançada malha de distribuição do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central analisar o papel dos *marketplaces* na expansão logística e comercial das pequenas empresas no Brasil. Por meio do cruzamento entre a fundamentação teórica e os dados empíricos coletados, conclui-se que essas plataformas atuam como facilitadores críticos para a democratização do acesso ao mercado nacional, rompendo as barreiras históricas de infraestrutura que limitavam o raio de atuação dos pequenos negócios.

No âmbito operacional, a pesquisa evidenciou que a integração às redes logísticas das plataformas (como sistemas de coleta e *Fulfillment*) resulta em um ganho de eficiência mensurável na última milha, reduzindo tanto os prazos de entrega quanto os custos de frete. Um achado relevante do estudo foi constatar o nível de maturidade operacional alcançado pelas pequenas empresas: ao contrário do esperado, a rigidez das janelas de expedição e dos horários limite de corte não é percebida como uma sobrecarga limitante, indicando uma bem-sucedida adaptação das rotinas internas às exigências de alta performance do comércio eletrônico.

Do ponto de vista estratégico, o estudo confirmou a existência de uma troca na relação entre lojistas e plataformas, o crescimento acelerado e a dependência comercial são realidades inegáveis. Contudo, a pesquisa revelou que o impacto das altas comissões sobre a margem de lucro é absorvido e muitas vezes tolerado pelos empresários, que enxergam nessa taxa um

investimento necessário para acessar uma malha de tráfego e distribuição que seria inviável construir com recursos próprios. Adicionalmente, confirmou-se que o uso de sistemas de gestão (ERPs) atua como a principal ferramenta de defesa tecnológica do pequeno empresário, permitindo a atuação em múltiplos canais simultâneos e mitigando o aprisionamento a uma única interface.

Como limitações da presente pesquisa, aponta-se o tamanho reduzido da amostra e a natureza não probabilística da coleta de dados, fatores que restringem a generalização universal dos resultados. Para investigações futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que avaliem a sustentabilidade financeira das pequenas empresas em *marketplaces* a longo prazo, bem como análises mais profundas sobre os gargalos da logística reversa. Em suma, o *marketplace* consolida-se como o motor da expansão das pequenas empresas no ambiente digital, exigindo do gestor a habilidade contínua de equilibrar o volume de vendas gerado pelo intermediador com a preservação da saúde financeira de sua operação.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BUENO, Glauco D'Alessandro. **Análise do comportamento dos custos de transação de micro e pequenas empresas quando transacionam via plataformas de marketplace na perspectiva da economia de plataforma**. 2022. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia e Mercados) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.

CUSUMANO, Michael; GAWER, Annabelle; YOFFIE, David. **The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power**. New York: Harper Business, 2019.

EVANS, David; SCHMALENSEE, Richard. **Matchmakers: the new economics of multisided platforms**. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. The rise of the platform economy. **Issues in Science and Technology**, v. 32, n. 3, p. 61-69, 2016.

MELO, Adriel da Fraga. **Marketplace: os benefícios do modelo de negócio marketplace**. Orientador: Maria de Lourdes Gomes Pereira. 2021. 17 f. Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, Itaquaquecetuba, 2021.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, avaliação e operação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall; CHOUDARY, Sangeet. **Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you**. New York: Norton, 2016.

PORTER, Michael. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. Platform competition in two-sided markets. **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n. 4, p. 990-1029, 2003.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 26 abr. 2026.

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

STOREY, David. **Understanding the small business sector**. London: Routledge, 1994.

"Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT são de inteira responsabilidade dos autores."