

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATUAÇÃO EM MARKETPLACE: UMA ADAPTAÇÃO DO BSC PARA VENDEDORES INDIVIDUAIS

Elizabeth da Conceição Carvalho Nunes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);
elizabeth.nunes@gsuite.iff.edu.br

Henrique Rego Monteiro da Hora

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);
henrique.dahora@iff.edu.br

Romeu e Silva Neto¹

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);
romeu.neto@gsuite.iff.edu.br

André Fernando Uébe Mansur

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);
andreuebe@iff.edu.br

Resumo: O comércio eletrônico está em constante evolução devido aos avanços tecnológicos e de comportamento dos consumidores. Os marketplaces unem lojistas, vendedores e clientes em um único ambiente altamente dinâmico e competitivo, o que demanda a implementação de ferramentas de análise de desempenho e gestão de metas estratégicas. Este trabalho propõe um modelo de organização das estratégias, para uma empresa que está iniciando suas atividades de vendas a partir da maior plataforma de marketplace do Brasil. Para alcance do proposto, utiliza-se o método Balanced Scorecard (BSC), arranjando indicadores em um movimento de causa e efeito integrando as ações nas perspectivas mais relevantes para o segmento. Os resultados apontaram que o objetivo PRINCIPAL para as empresas é o de estabelecer-se na plataforma apresentada, tendo como fator crítico para conversão de vendas o nível de reputação como vendedor, que está associado, além de outros, aos percentuais de cancelamento e reclamação na plataforma. A singularidade dessa abordagem se destaca ao explorar a interação com outras pesquisas e pela constatação de que dois fatores são cruciais para a sobrevivência do vendedor no comércio eletrônico, não só na modalidade de marketplace, a reputação do vendedor e o nível de satisfação do cliente, que englobam elementos tangíveis e intangíveis tratados no método BSC.

Palavras-chave: Vendedor, conversão, varejo, e-commerce, Balanced Scorecard.

STRATEGIC PLANNING FOR MARKETPLACE OPERATIONS: BSC ADAPTATION FOR INDIVIDUAL SELLERS

Elizabeth da Conceição Carvalho Nunes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);

elizabeth.nunes@gsuite.iff.edu.br

Henrique Rego Monteiro da Hora

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF); henrique.dahora@iff.edu.br

Romeu e Silva Neto¹

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);

romeu.neto@gsuite.iff.edu.br

André Fernando Uébe Mansur

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF);

andreuebe@iff.edu.br

ABSTRACT: *E-commerce is constantly evolving due to advances in technology and consumer behavior. Marketplaces bring together retailers, vendors and customers in a single, highly dynamic and competitive environment, which demands the implementation of performance analysis and strategic goal management tools. This paper proposes a model of strategy organization for a company that is starting its sales activities from the largest Brazilian marketplace platform. To achieve the proposed goals, the Balanced Scorecard method (BSC) is adapted, arranging indicators in a cause and effect movement, integrating the actions in the most relevant perspectives for the segment. The results pointed out that the main companies goal is to establish themselves on the presented platform, having as a critical factor for sales conversion the level of reputation as a seller, which is associated, among others, with the percentages of cancellations and complaints on the platform. The uniqueness of this research approach stands out by exploring the interaction with other research and finding that two factors are crucial for the survival of the seller in e-commerce, not only in the marketplace modality, the seller's reputation and the level of customer satisfaction, which encompass tangible and intangible elements treated in the BSC method.*

Keywords: *Seller, conversion, retail, e-commerce, Balanced Scorecard.*

1. Introdução

O elevado nível de interação e velocidade no surgimento de novos produtos, serviços e tecnologias tornam o ambiente de comercialização altamente dinâmico e competitivo, sendo ainda mais evidente, no comércio eletrônico. Barki *et al.* (2013) destacam, o crescimento da internet e *e-commerce* como um fenômeno mundial que também afeta fortemente os países emergentes, ampliando a dinamização do varejo e a busca por soluções inovadoras diante da influência que a competição entre empresas locais e grandes redes detém sobre a lealdade e a escolha do consumidor. Chopdar e Balakrishnan (2020) evidenciam o potencial existente nos aplicativos para a realização de vendas e a possibilidade de despertar o impulso de compra no consumidor por meio de promoções específicas para este meio.

O Brasil possui diversos atributos que colaboram para a intensificação das atividades comerciais eletrônicas, Conversion, (2023) afirma que o contexto econômico do país no primeiro semestre de 2023, tem impactado os indicadores de consumo. Santos *et al.* (2022) apontam o crescimento próspero do comércio eletrônico no Brasil, que se fortaleceu após a pandemia, porém, ainda possui sérias limitações que exigem atenção, como logística e segurança.

O êxito na gestão do comércio eletrônico é atribuído, por Chaffey (2009), ao sólido conhecimento dos variados processos que ocorrem em toda cadeia de valor, incluindo *marketing*, desenvolvimento de novos produtos, além de outras atividades vitais.

Os empreendedores de micro e pequenas empresas têm a tendência de analisar seu desempenho somente a partir dos indicadores financeiros, que Kaplan e Norton (1997), afirmam ser insuficientes, o que fragiliza a gestão estratégica a curto e longo prazo. Diante da lacuna identificada cria-se o método *balanced scorecard* (BSC), que faz uso de indicadores financeiros e não-financeiros e proporciona um panorama das metas integradas na busca por um objetivo, oportunizando maiores chances de permanência e resultados financeiros satisfatórios.

O uso do *balanced scorecard* na gestão de *e-commerce* é investigado por diferentes abordagens, Alarcón *et al.* (2020) e Widyarto *et al.* (2019), Malak *et al.* (2021) direcionam suas análises para o uso dos indicadores para medição de desempenho no *e-commerce*, He e Ma (2021) integraram o método BSC com recursos computacionais para investigar a implementação do processo de avaliação do desempenho, Torres *et al.* (2013) desenvolvem a aplicação do BSC através do ANP. A diversidade de pesquisas sobre a aplicação do método em diferentes organizações e categorias do comércio eletrônico comprovam a eficácia da implementação, despertada pela rápida evolução das formas de se realizar o comércio eletrônico e a necessidade de estar preparado para atuar diante das mudanças.

Grembergen e Amelinckx (2002), Hasan e Tibbits (2000) e Cheangtawee *et al.* (2005), além de outros pesquisadores, empenharam em comprovar como os conceitos básicos do *balanced scorecard* podem ser mantidos na adaptação à gestão estratégica do comércio eletrônico em diferentes segmentos.

A presente pesquisa tem como objetivo propor um modelo de *balanced scorecard* adaptado para empresas nascentes em vendas na maior plataforma de *marketplace* do país, o Mercado livre, selecionada por ser, segundo Conversion (2023), a plataforma da categoria com maior número de acessos *web* e aplicativos Android, no mês de maio de 2023.

2. Base conceitual

2.1 *Balanced scorecard e e-commerce*

O *e-commerce* ou comércio eletrônico possui inúmeras abordagens, influenciadas por variações temporais, regionais, setoriais ou organizacionais. Para Albertin (1998) trata-se da “compra e venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores”. Chaffey (2009), compreende por serem “todas as trocas mediadas eletronicamente entre uma organização e suas partes interessadas, sendo trocas financeiras ou de informações”. Conversion (2023), considera como “site de *e-commerces* aqueles predominantemente transacional e cuja *home* seja inclinado à compra ou acesso de produto adquirido”.

As definições de comércio eletrônico vêm se expandindo, acompanhando a tendência de evolução do próprio, como relatado por Wang e Archer (2007) e Kawa e Wałęsiak (2019) que apresentam os critérios para designação das categorias de comércio eletrônico, como fonte de origem, canais de venda, entre outros. O *marketplace* é uma dessas categorias, definido por Tian *et al.* (2018) como uma plataforma virtual que comporta em um só local, inúmeros vendedores e compradores que comercializam produtos similares, gerenciada por um intermediário, que atua como um agente, cobrando uma taxa proporcional por cada venda.

As plataformas de *marketplace* fornecem para seus usuários vendedores métricas que, ao serem incorporadas ao método adequado de gestão podem dimensionar o desempenho dos vendedores e orientar quanto a formulação e ajuste de estratégias. O *balanced scorecard*, método de gestão estratégica, desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, é correntemente aplicado ao *e-commerce*, traduzindo a missão e estratégia de uma empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras Padoveze (2012), estabelecidos a partir da integração em uma relação de causa e efeito, em quatro diferentes perspectivas, sendo elas, financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, esta integração é a essência do desenvolvimento do método BSC (KAPLAN; NORTON, 1997, 1992).

As quatro perspectivas demonstram-se suficientes para inúmeras instituições, porém, não devem ser consideradas um modelo, a incorporação de outras perspectivas pode ser necessária e conveniente (KAPLAN; NORTON, 1997; Olve *et al.* 2001). Ao reformular o *balanced scorecard* para empresas de negócios eletrônicos Plant *et al.* (2003) incorporam à perspectiva do cliente outras quatro perspectivas, sendo elas, marca, serviço, mercado e tecnologia por considerá-las cruciais para compreender a perspectiva do cliente online de empresas de comércio eletrônico.

Torres *et al.* (2013) ao avaliarem as perspectivas do *balanced scorecard* para um *e-commerce* identificam como principal estratégia fornecer facilidade e segurança para o usuário apontando como indicadores mais relevantes para cada perspectiva: valor do negócio (financeiro), satisfação do cliente (cliente), segurança e confiança (processos internos de negócios) e ganho de experiência em *e-commerce* (aprendizagem e crescimento). Souza *et al.* (2023) ao explorarem pela perspectiva do consumidor, evidenciam a sensibilidade dos mercados de varejo eletrônico em relação aos níveis de qualidade, valor percebido e satisfação e lealdade do cliente. Tu e Chao (2011) aplicaram o método BSC no desfecho da qualidade do serviço de *marketplace* utilizando a modelagem ANP e definiram doze critérios para avaliação do serviço de *marketplace* nas quatro perspectivas originárias do BSC.

A representação gráfica da relação de causa e efeito das perspectivas e indicadores é definida por Kaplan e Norton, (2004) por mapa estratégico, uma representação uniforme e consistente da dinâmica temporal entre as estratégias imposta no método.

3. Metodologia

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é considerada aplicada por natureza, de abordagem qualitativa, pois desenvolve a análise amparada majoritariamente por dados teóricos, com delineamento bibliográfico. Caracterizada como descritiva e exploratória por buscar tornar um elemento mais exposto a partir do levantamento de dados e descrição de características próprias Gil (2002).

3.2 Definição de variável

As terminologias utilizadas no decorrer da pesquisa para se referir às empresas iniciantes na comercialização de produtos através da plataforma de *marketplace* com maior número de acessos no Brasil, incluem os termos vendedores ou empresas, considerando pessoas físicas (vendedor autônomo e empreendedor individual) e microempresas. As perspectivas foram selecionadas com o cuidado de abranger o ambiente de *marketplace*.

- **Perspectivas financeiras:** Métricas relacionadas ao desempenho financeiro do vendedor no *marketplace*, para alcance do objetivo geral a ser traçado;
- **Perspectivas do cliente:** São abordados os fatores críticos relacionados aos clientes, abrangendo as medidas que influenciarão no componente de receita dos objetivos financeiros;
- **Perspectiva dos Processos internos:** Analisa-se os processos críticos que determinam o alcance da excelência, por parte da empresa no *marketplace*, com o intuito de ofertar propostas de valor aos clientes, possibilitando atrair e reter consumidores, que acessarão a página de venda e efetivar a compra;
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** Trata-se dos elementos associados a infraestrutura, do ponto de vista da inovação e do aprendizado, necessários para permanecer e evoluir na plataforma, visando os momentos futuro e presente, além de identificar as principais lacunas entre as fontes de capacidades de crescimento organizacional e o desempenho almejado.

3.3 Coleta de dados & Tratamento de variável

Cada etapa da pesquisa contou com buscas em fontes específicas para condensar as informações mais relevantes na investigação. A fundamentação dos conceitos metodológicos do BSC e a definição das modalidades de comércio eletrônico, *marketplace* foram embasadas por pesquisas buscadas na base de dados Scopus e em literaturas setoriais. A caracterização da plataforma de *marketplace* e organizacional, assim como a coleta das variáveis do estudo foram possibilitadas por meio do relatório setorial de *e-commerce* no Brasil (Conversion, 2023) e informações fornecidas pelo *marketplace* Mercado livre em seu site oficial, como missão e regulamentação para vendedores.

A presente pesquisa foi desenvolvida, com adaptações que estão em concordância com o objetivo do estudo, tratadas nas seguintes etapas: 1 – Análise do ambiente do *marketplace* selecionado; 2 – Desenvolvimento do método genérico *balanced scorecard* e do mapa estratégico.

- **Etapla 1** – Análise do ambiente do *marketplace* Mercado livre, identificando as funcionalidades, requisitos de ranqueamento de anúncios e categorização de vendedores. Os dados retirados dos termos da plataforma são registrados para embasarem as etapas seguintes;
- **Etapla 2** – Formulação de uma proposta do método BSC, com foco no algoritmo da plataforma, considerando os pontos mais críticos, além de outros fatores que afetam a parcela de conversão e demais variáveis que influenciarão o objetivo estratégico final da empresa.

Seguindo a metodologia do BSC, identificou-se o objetivo estratégico geral que guiará a formulação das perspectivas, em seguida as mesmas foram definidas de acordo com as particularidades da categoria e da plataforma, na sequência definiu-se os principais fatores críticos, indicadores e estruturou-se o mapa estratégico.

4. Resultados e discussão

4.1 Etapa 1 - Panorama do ambiente online do *marketplace* Mercado livre

Plataforma Mercado Livre

É uma empresa de tecnologia, a maior plataforma de *marketplace* da América Latina, considerando números de acessos, que por meio de serviços próprios possibilita que pessoas e empresas comercializem produtos e serviços, e gerenciem seus processos de venda, relacionamento com o cliente, gestão de fretes, pagamentos, entre outros.

Permite-se a comercialização de diferentes categorias de objetos de venda: produtos físicos; carros, motos e outros veículos; imóveis; serviços. Para cada modalidade são impostos regulamentos específicos, para direcionamento da análise iremos abordar produtos físicos, desconsiderando o tipo de produto, e demais fatores como tempo de experiência dos vendedores em lojas físicas, com a devida cautela de não invalidar a aderência do modelo aos diferentes perfis de empresas (MERCADO LIVRE, 2023).

A caracterização do *marketplace* Mercado Livre constata a existência de uma lógica própria, determinada por requisitos associados ao algoritmo da plataforma. A dinâmica exige dos vendedores uma movimentação inovadora e estratégica para atender aos requisitos da plataforma, tornando-se mais exposto e acessível diante das pesquisas dos consumidores. Para alcançar esta performance é necessário ajustar suas ações para estar de acordo com os pontos críticos do algoritmo e seus motores de busca, que associam os termos presentes nas pesquisas dos consumidores com os conteúdos nos anúncios dos vendedores.

Quando o produto é divulgado na plataforma ele é ranqueado pelo algoritmo e retornado nas buscas dos usuários em uma posição que dependerá, além de outros fatores, da proximidade entre os termos da busca e do anúncio.

4.2 Etapa 2 – Desenvolvimento do BSC

4.2.1 Diagnóstico organizacional

A partir das abordagens do método *balanced scorecard*, identificou-se os objetivos estratégicos decisivos para a inserção do vendedor no *marketplace*, assim como para sua permanência e evolução.

O Mercado Livre, tem como missão democratizar o comércio e os serviços financeiros para transformar a vida de milhões de pessoas na América Latina. A plataforma possui regulamentações próprias para ranquear anúncios, classificar as reputações de vendedores ou bloqueá-los. A inserção de um vendedor na plataforma é dependente da reputação do mesmo, que é determinada pelo algoritmo considerando fatores como número de reclamações, cancelamentos, atraso para envio de pedidos e cumprimento de outros termos. Souza *et al.* (2023) ao analisarem os antecedentes da lealdade do consumidor a partir da perspectiva do cliente constata a influência da qualidade percebida sobre o valor percebido e por fim, a influência sobre a confiança do cliente. Presume-se que a classificação da reputação do vendedor na plataforma do Mercado livre afeta os resultados da negociação.

Na primeira fase do início das vendas, quando o vendedor está cadastrado na plataforma, o primeiro passo é iniciar suas atividades e conquistar reputação na plataforma. Portanto, para desenvolvimento do método BSC na presente pesquisa será considerado como objetivo central do vendedor do Mercado livre, se inserir e estabelecer-se na plataforma. É necessário que o vendedor efetue as dez primeiras vendas para iniciar o sistema de classificação da reputação, conclui-se a importância deste elemento visto, que será a partir deste momento que a reputação do vendedor começará a ser computada, sendo este, fator crucial para a sobrevivência na plataforma do Mercado livre.

Mesmo tratando-se de uma atividade em *marketplace* específico, no Mercado livre, pode-se comparar com pesquisas que abrangeram atividades de *e-commerce* em outras modalidades e constatar similaridades em relação ao requisito reputação do vendedor. Em 2009, Pereira *et al.* (2009) já constata a relevância da reputação do vendedor condicionando o volume de vendas na plataforma Toda Oferta, também considerou este fator como variável de caracterização dos vendedores em sua análise. O mesmo foi constatado por Malak *et al.* (2021) e Souza *et al.* (2023).

Todas as perspectivas estarão condicionadas visando alcançar este resultado, por meio de uma integração de causa e efeito das perspectivas e indicadores, como apresentado no mapa estratégico (figura 01).

4.2.2 Perspectiva financeira

O quadro 01 apresenta a perspectiva financeira, com o objetivo mais geral, metas, respectivos indicadores e iniciativas.

Quadro 01 – Perspectivas financeiras

	Objetivo	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financeira	Aumento na quantidade de vendas	Efetuar as 10 primeiras vendas	Unidades vendidas	Diminuir a margem de lucro oferecendo produtos a preços mais competitivos
		Aumentar a conversão de anúncios	Taxa de conversão	Compartilhar os anúncios de venda em redes sociais

Fonte: Elaboração própria, 2023

Ao iniciar as práticas de vendas na plataforma, o vendedor precisa alcançar visibilidade para ranquear seus anúncios, a perspectiva financeira nesta etapa inicial visa o aumento no número de vendas para a fixação do vendedor e não para aumento da lucratividade, essa associação é estabelecida neste estágio inicial, nos posteriores a lucratividade passa a ser motivação central. Considerando a reputação inexistente neste momento e a necessidade de concretizar vendas, diminuir a margem de lucro permitirá ofertar produtos por um valor menor, o que atrairá o possível cliente, que também estará sendo influenciado pelo curto tempo de atuação do vendedor e baixo número de vendas. Pereira *et al.* (2009) ao analisar o perfil de vendedor em um *marketplace* atesta que os mais frequentes são os que fornecem produtos com preço médio. Podemos concluir que o comportamento do consumidor em relação ao preço e volume de vendas permanece, mesmo diante de uma variação temporal e de plataformas. O aumento na quantidade de vendas, está condicionado a duas metas:

Efetuar as dez primeiras vendas, que será metrificado a partir do indicador unidades vendidas, fornecido pela própria plataforma. Para alcançar essa meta o vendedor precisará fornecer produtos a preços mais competitivos, diminuindo a sua margem de lucro, gerando atratividade para seu anúncio, como estratégia para superar a baixa confiabilidade que terá perante os consumidores.

Aumentar a taxa de conversão de seus anúncios, medida que traduz em percentual o número de vendas em relação ao número total de visitas recebidas no anúncio, deve ser analisada em um intervalo de tempo determinado, a própria plataforma apresenta essa métrica, que indicará o nível de atratividade do anúncio, qualidade na descrição do produto, além de outros fatores que influenciam na conversão de um cliente em potencial para um cliente final.

4.2.3 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente aborda medidas voltadas para captação e retenção de cliente. Considerando o estágio inicial do vendedor e o objetivo de curto prazo, o quadro 02 a apresenta em maiores detalhes.

Quadro 02 – Perspectiva do cliente

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva do cliente	Aumento no nível de satisfação dos clientes	Manter o percentual de reclamações no máximo até 2,5%	Percentual de reclamações	Criar anúncios com descrição completa. Detalhar claramente fatores técnicos do produto e logísticos
		Manter o percentual de cancelamentos em 0%	Percentual de cancelamentos	Monitorar o progresso de entrega dos pedidos e manter contato direto com cliente durante a venda e pós-venda. Controle constante do fluxo de estoque

Fonte: Elaboração própria, 2023

O aumento no nível de satisfação dos clientes está associado a diversos fatores, que com as estratégias e ações corretas são manipuláveis, a plataforma do Mercado Livre apresenta o percentual de importantes indicadores, além de propiciar o ambiente de interação com o cliente, o que pode ser determinante na administração dos fatores críticos nesta perspectiva.

Os indicadores da perspectiva do cliente começarão a ser computados após o alcance da meta de efetivação das 10 primeiras vendas, da perspectiva financeira, porém é importante estar condicionado aos indicadores percentuais de cancelamentos e reclamações desde o início das atividades porque elas constarão no histórico do vendedor e serão critérios de conversão de vendas. Uma eficiente iniciativa para conter os índices de reclamações é a disponibilização de informações na interface, com todas as especificações técnicas para que o que foi comprado esteja de acordo com o que foi recebido, além de limitar as reclamações aumentará as chances de conversão de vendas. Similar ao apontado por Souza *et al.* (2023), que afirmam que os consumidores tomam a decisão de comprometer-se com a compra quando se sentem confiantes de todas as informações estão disponibilizadas na interface.

As metas de manter os percentuais de reclamações e cancelamentos no mínimo possível sem ultrapassar os limites impostos, são essenciais para que um vendedor iniciante alcance visibilidade e confiabilidade diante dos clientes. No Mercado livre a capacidade do vendedor em resolver reclamações sem a intervenção da plataforma reflete diretamente em sua reputação, manter contato com o cliente do pré ao pós-venda é ponto chave para alcançar as metas da perspectiva, esta conclusão vai de encontro ao constatado por Grembergen e Amelinckx, (2002) que destacam a importância de gerir os erros de expedição e relacionam o número de reclamações e de resoluções em um prazo razoável à satisfação dos clientes.

4.2.4 Perspectiva dos Processos internos

A perspectiva dos processos internos permite a identificação de lacunas entre o que é almejado pelo vendedor e suas capacidades para alcance. No estágio de inserção é de extrema importância que o vendedor compreenda quais são suas capacidades, visto que as restrições referentes ao nível de reclamações e cancelamentos são rígidas e decisivas para sua permanência no ambiente virtual. O quadro 03 apresenta detalhadamente a abordagem da perspectiva dos processos internos.

Quadro 03 – Perspectiva dos processos internos

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva dos processos internos	Melhorar o tempo de envio de pedidos	Manter o mínimo percentual possível, menor que 10%, em entregas com atraso	Vendas com envio atrasado	Despachar o pedido o mais rápido possível, no máximo 24 horas após a confirmação da finalização do pedido
	Melhorar o tempo de resposta ao cliente	Otimizar o tempo de resposta	Tempo médio de resposta	Planejar o sistema de notificações personalizados para a plataforma de vendas

Fonte: Elaboração própria, 2023

Na plataforma analisada o tempo de envio de pedidos é um dos elementos que ditam o nível de satisfação do cliente, a meta é definida com base no limite imposto na plataforma. Para acompanhar o desempenho, é disponibilizado esse percentual na interface do *marketplace*, as iniciativas para possibilitar o alcance dessa meta é despachar o pedido o mais rápido possível, com no máximo 24 horas após o apontamento de produto finalizado, informado na plataforma pelo vendedor. Widyarto *et al.* (2019) destacam a velocidade de entrega como um importante indicador de desempenho, em concordância com Grembergen e Amelinckx, (2002) que definem a satisfação do cliente como o sentimento que determinará se o cliente repetirá ou não as suas compras na plataforma, também associa o sucesso na aquisição e retenção de clientes às medidas de orientação.

As conclusões dos autores estão de acordo com o desfecho da perspectiva e os indicadores de tempo de entrega e resposta, visto que estão diretamente associados a satisfação dos consumidores. O tempo de resposta é fator significativo nos processos internos na venda no Mercado livre, por ser o meio pelo qual a venda pode ser efetivada, o contato personalizado direto com o possível cliente que demonstrou interesse em adquirir um produto, mesmo com o baixo percentual de vendas na plataforma é fator chave para conclusão da transação.

4.2.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A categoria do comércio eletrônico exige que a empresa esteja a todo tempo com suas análises de mercado atualizadas, o perfil de empresa abordada na pesquisa são unidades compostas por poucos funcionários, de 1 a 9, exigindo que os mesmos, muitas das vezes, apresentem, habilidades e conhecimentos, múltiplos. A perspectiva do aprendizado e crescimento que, ao ser desenvolvida, considera o estágio inicial de atividade no Mercado livre e a estrutura com poucos funcionários da empresa responsável pelas vendas, está apresentada no quadro 04.

Quadro 04 – Perspectiva de aprendizado e crescimento

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	Tornar o profissional mais capacitado em múltiplas áreas	Capacitar o profissional em gestão de vendas e estoque	Número de vendas	Adquirir um treinamento de gestão de vendas e estoque próprios para o Mercado livre
		Capacitar o profissional em atendimento ao cliente	Percentual de reclamações	Estabelecer um plano de qualificação voltado para atendimento ao cliente

Fonte: Elaboração própria, 2023.

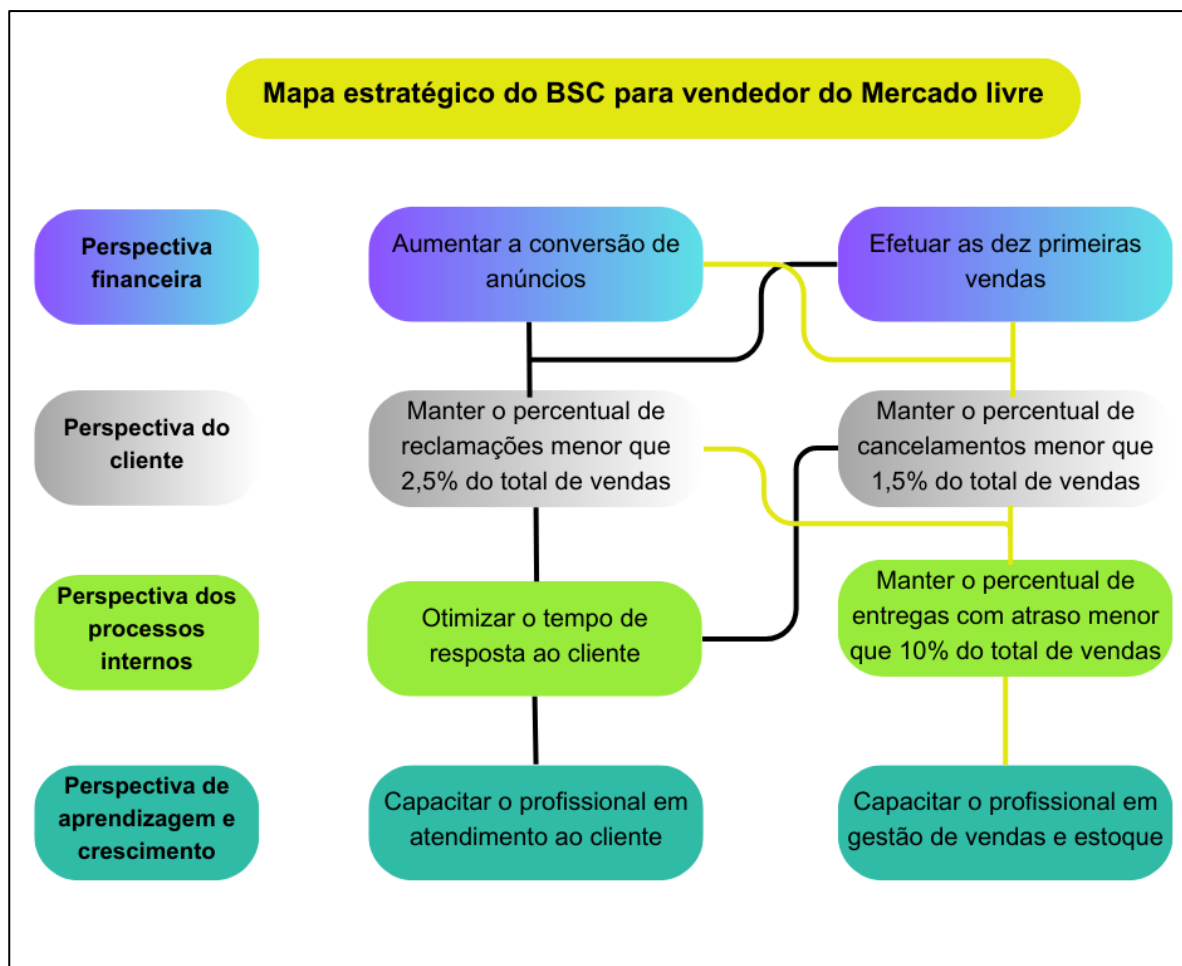
A perspectiva de aprendizado e crescimento é determinante para a prática no *marketplace*, não basta ter domínio das operações básicas do negócio, é necessário atualizar-se e desenvolver-se para acompanhar a evolução do mercado. Nesta perspectiva, no estágio inicial das atividades de vendas pelo Mercado livre, os pontos cruciais para a evolução da empresa são a qualidade no atendimento ao cliente e o potencial de vendas e gestão de estoque, portanto, a qualificação do indivíduo responsável por essas tarefas refletirá na conversão de vendas e na reputação do vendedor na plataforma. Souza *et al.* (2023) apresentam em sua análise o efeito de associação causal entre a confiança e o comprometimento com a compra, e destaca a influência que o valor percebido pelo cliente tem sobre a intenção de compra, portanto, quanto mais qualidade existir no atendimento ao cliente no Mercado livre maior será o valor recebido pelo consumidor assim como a chance de retenção do mesmo. Malak *et al.* (2021) também destaca a importância na interação com o cliente em plataformas de varejo como forma de mitigar os riscos percebidos e promover confiança para o cliente.

Ressalta-se que ao estabelecer um planejamento esta perspectiva a chance de não ser interrompida aumenta, consideravelmente, e ela não pode ser ignorada pois está na base das perspectivas e compõe a relação de causa e efeito do modelo BSC.

4.2.6 Mapa estratégico

A figura 01 apresenta o mapa estratégico, composto pelas perspectivas e metas estabelecidas em cada uma delas.

Figura 01 – Mapa estratégico do BSC para vendedor do Mercado livre



Fonte: Elaboração própria, 2023.

As quatro perspectivas são formuladas em uma relação de causa e efeito, buscando alcançar o objetivo de efetuar as primeiras vendas e alcançar visibilidade na plataforma, avançando em sua trajetória e estabelecendo-se perante os consumidores. Torna-se válido declarar que o BSC desenvolvido está fundamentado nos dados fornecidos pela plataforma online do *marketplace* e no estágio de inserção da empresa como vendedora no Mercado livre, o modelo apresentado deve ser adaptado para os próximos estágios ou outras realidades. Como afirmado por Kaplan e Norton (1997), as perspectivas nem sempre são suficientes para todos os casos, elas se apresentaram como necessárias mas podem ser ajustadas ou complementadas.

Esta proposta se assemelha com a de Grembergen e Amelinckx (2002) que criam um modelo genérico de BSC aplicável a empresas de comércio eletrônico, com quatro perspectivas: do cliente, operacional, perspectiva de orientação futura e de contribuição para o negócio. O que as diferem é, além do fator temporal, a especificidade da plataforma utilizada para realizar as transações e do perfil do vendedor. Nesta pesquisa consideram-se os trâmites operacionais no Mercado livre, partindo de vendedores com baixa evidência no mercado.

É possível identificar similaridades entre os indicadores considerados na presente pesquisa para cada perspectiva e os indicadores estabelecidos por Widyarto *et al.* (2019) que buscaram, ao desenvolver sua pesquisa, apresentar uma proposta de KPI propícios para a medição da cadeia de suprimentos do comércio eletrônico. A comparação será apresentada por meio do quadro 05 para facilitar a visualização.

Quadro 5: Comparativo entre indicadores da presente pesquisa com Widyarto (2019)

Perspectiva	Indicadores da proposta de modelo de BSC	Indicadores de Widyarto (2019)
Perspectiva financeira	<ul style="list-style-type: none"> Unidades vendidas Taxa de conversão 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria na lucratividade Aumento nas vendas
Perspectiva do cliente	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de cancelamentos Tempo médio de resposta ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento pré-venda Sistema de reservas
Perspectiva dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> Vendas com envio atrasado Tempo médio de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidade de entrega Velocidade de entrega
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Número de vendas Percentual de reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento nas vendas Gestão de inventário

Fonte: Widyarto *et al.* (2019)

Analisando os indicadores selecionados para o modelo proposto, tem-se o entendimento de causa e efeito, o número de vendas será afetado pelo tempo médio de resposta ao cliente e pelo percentual de cancelamento, essa e outras interações causais são estabelecidas, podendo gerar, até mesmo uma ideia de movimento desordenado, o que é corrigido na representação gráfica do mapa estratégico, figura 01, que as expõe juntamente com as metas e estratégias.

5. Considerações finais

O objetivo almejado pela pesquisa foi a estruturação de um modelo BSC para empresas em estágio inicial de venda em *marketplace*. Após identificar a plataforma com mais acessos no Brasil, o Mercado livre, constata-se por meio das pesquisas, que o principal objetivo estratégico para essas empresas é estabelecer-se como vendedor na plataforma, sendo necessário cumprir todos os critérios estabelecidos. Com base nestes critérios estrutura-se as quatro perspectivas, com seus respectivos componentes e apresenta-se o mapa estratégico.

Além das divergências de abordagem, ao analisar pontos em comum com as demais pesquisas foi possível identificar dois principais achados da pesquisa, a identificação da reputação do vendedor como fator decisivo para sua sobrevivência no ambiente do comércio eletrônico, tanto em *marketplace*, como o Mercado livre como em outras modalidades do comércio eletrônico. Um

segundo fator para ser evidenciado é a satisfação do cliente que é influenciada diretamente pela velocidade na resposta, resolução de problemas, entrega de pedidos e qualidade do atendimento.

A principal limitação da pesquisa foi o restrito número de trabalhos abordando a aplicação específica do BSC aqui debatida, fato que difere a presente pesquisa dos demais estudos encontrados, por tratar da aplicação do BSC para um perfil de vendedor e plataforma específicos, empreendimentos de vendedores iniciantes na atividade de venda pela plataforma do Mercado livre. Gera-se oportunidade para pesquisas futuras abordando com mais profundidade a implementação da técnica, estudos com a mesma temática podem validar o modelo proposto:

- Estudo de caso da aplicação do BSC em uma empresa madura, já atuante no Mercado livre;
- Análise do percentual de novos vendedores entrantes no Mercado livre e principais causas de bloqueio de perfis na plataforma;
- Análise comparativa da performance entre vendedores do Mercado livre tendo como critério de verificação as perspectivas do BSC.

REFERÊNCIAS

ALARCÓN, V.; CHÁVEZ, M.; OBLITAS, J. Balanced Scorecard as a strategy for the fulfillment of a KPI's in a Peruvian e-commerce [Balanced Scorecard como estrategia para el cumplimiento de KPI's de un e-commerce peruano]. Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology. Anais...Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2020. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096790288&doi=10.18687%2fLACCEI2020.1.1.159&partnerID=40&md5=f8fcf8de81620ef9780cd5eb4b11c8a7>>

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, p. 52–63, jan. 1998.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 6, p. 534–538, dez. 2013.

CHAFFEY, D. E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice. 4th ed ed. Harlow, England ; New York: FT Prentice Hall, 2009.

CHEANGTAWEE, P.; PRANEETPOLGRANG, P.; PAOPUN, N. An evaluation e-commerce performance in hotel businesses using balanced scorecard. Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB). Anais...Hong Kong: 2005. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84873547268&partnerID=40&md5=b6e143f673090c2f7ff6120472dd8afa>>

CHOPDAR, P. K.; BALAKRISHNAN, J. Consumers response towards mobile commerce applications: S-O-R approach. *International Journal of Information Management*, v. 53, p. 102106, ago. 2020.

CONVERSION. Relatório Setores do E-commerce no Brasil. São Paulo: Conversion, 2023. Disponível em: <<https://lp.conversion.com.br/relatorio-setores-ecommerce>>. Acesso em: 3 jun. 2023.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HASAN, H.; TIBBITS, H. Strategic management of electronic commerce: An adaptation of the balanced scorecard. *Internet Research*, v. 10, n. 5, p. 439–450, 2000.

HE, Z.; MA, J. E-commerce company strategic management system based on balanced scorecard with Computer Aid. *Journal of Physics: Conference Series* IOP Publishing Ltd, , 2021. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102170009&doi=10.1088%2f1742-6596%2f1744%2f4%2f042114&partnerID=40&md5=553115f00c397b70d710a6660c836dfd>>

KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard business review*, 1992.

KAWA, A.; WAŁĘSIĄK, M. Marketplace as a key actor in e-commerce value networks. *Logforum*, v. 15, n. 4, p. 521–529, 30 dez. 2019.

MALAK, F. et al. Seller Reputation Within the B2C e-Marketplace and Impacts on Purchase Intention. *Latin American Business Review*, v. 22, n. 3, p. 287–307, 3 jul. 2021.

MERCADO LIVRE. Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre. Disponível em: <<https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/>>.

OLVE, N.-G.; ROY, J.; WETTER, M. Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, C. LUÍS. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREIRA, A. et al. Analyzing seller practices in a Brazilian marketplace. Proceedings of the 18th international conference on World wide web. Anais... Em: WWW '09: THE 18TH INTERNATIONAL WORLD WIDE WEB CONFERENCE. Madrid Spain: ACM, 20 abr. 2009. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/1526709.1526848>>. Acesso em: 4 jul. 2023

PLANT, R.; WILLCOCKS, L.; OLSON, N. Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach. Information Systems and e-Business Management, v. 1, n. 3, p. 265–281, ago. 2003.

SANTOS, E. F.; DE CARVALHO, P. V. R.; GOMES, J. O. Interactions between e-commerce users during the COVID-19 pandemic period: What came and what remained. Work, v. 73, n. s1, p. S177–S187, 19 out. 2022.

SOUZA, F. C. P. et al. Explorando os antecedentes da lealdade na perspectiva do consumidor varejista de e-commerce no Brasil. ReMark - Revista Brasileira de Marketing, v. 22, n. 1, p. 301–380, 2023.

TIAN, L. et al. Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model. Production and Operations Management, v. 27, n. 8, p. 1595–1610, ago. 2018.

TORRES, D. C. et al. Evaluation of the perspectives of balanced scorecard in m-commerce through the analytic network process. International Journal of Industrial and Systems Engineering, v. 13, n. 3, p. 298–308, 2013.

TU, H.-J.; CHAO, Y.-T. Toward a framework for assessing e-marketplace service quality. Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), v. 6724 LNCS, p. 36–43, 2011.

VAN GREMBERGEN, W.; AMELINCKX, I. Measuring and managing e-business projects through the balanced scorecard. (S. R.H, Ed.) Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Anais...IEEE Computer Society, 2002. Disponível em:

<<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84948667990&doi=10.1109%2fHICSS.2002.994395&partnerID=40&md5=882d514dce6b3ffcc07903da2909fcb1>>

WANG, S.; ARCHER, N. Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarifications. *Enterprise Information Systems - ENTERP INF SYST*, v. 1, p. 89–112, fev. 2007.

WIDYARTO, W. O.; SHOFA, M. J.; DJAMAL, N. Key performance indicators on supply chain performance measurement in an electronic commerce: A literature review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 8, n. 5, p. 137–141, 2019.