

IMPACTO DOS SISTEMAS DE MARKETPLACE E ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL: CONCEITOS E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Luciane Silva Franco¹, Domingas Vieira dos Santos²

¹Centro Universitário Nelson Akiyoshi, Curitiba, Brasil (luciane.franco@unina.edu.br)

²Centro Universitário Nelson Akiyoshi, Curitiba, Brasil

Resumo: Este artigo analisa a consolidação dos marketplaces e a integração omnichannel no varejo atual. Investigam-se as vantagens estratégicas para lojistas e consumidores, bem como as táticas de segurança da informação adotadas contra fraudes e falsificações. A metodologia consistiu em uma revisão de literatura na base SciELO, selecionando artigos por familiaridade temática. Os resultados revelam as pressões competitivas e as transformações comportamentais geradas por plataformas globais, fundamentando-se em conceitos clássicos do marketing.

Palavras-chave: Marketplace; Omnichannel; Comportamento do Consumidor; Estratégia de Marketing; Canais de Distribuição.

INTRODUÇÃO

Mudanças drásticas na estrutura de distribuição global forçaram o varejo tradicional a abandonar posturas estáticas. A simples manutenção de pontos de venda físicos isolados não sustenta mais vantagens competitivas duradouras em mercados conectados. O avanço tecnológico desfez as fronteiras convencionais de tempo e espaço, redesenhando as jornadas de compra a partir de arranjos que combinam sistemas digitais e conveniência operacional (Porter, 1985; Farkas; Rendik, 1997). É nesse ambiente de ruptura que a fusão de canais (o ecossistema *omnichannel*) e os macroambientes de *marketplace* ganham centralidade científica e mercadológica.

A fundamentação teórica para compreender essa transição repousa nos pilares da administração mercadológica clássica. Ao discutir o composto de marketing, especificamente a variável praça, a literatura aponta que os canais de distribuição devem atuar como minimizadores de fricção entre a produção e o consumo final (Kotler, 2000; Pelissari et al., 2014).

Quando há descompasso entre a expectativa do comprador e a resposta do canal, o modelo de negócios caminha para a obsolescência. Sob a ótica da estratégia corporativa, o valor superior entregue ao cliente decorre ou da diferenciação explícita ou de sistemas de custos altamente otimizados (Porter, 1985).

O núcleo das tensões operacionais reside no equilíbrio entre a busca por tráfego massivo e a necessidade de proteção da marca. Se o ambiente digital democratiza o acesso a mercados antes

inacessíveis para pequenos empreendedores, ele expõe as organizações a dinâmicas de concorrência predatória e riscos profundos relativos à segurança de dados e à autenticidade de mercadorias. A exposição desordenada em plataformas de terceiros pode comprometer o posicionamento de mercado construído pelas marcas ao longo de anos de atuação.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar as dinâmicas de funcionamento dos marketplaces e das estratégias omnichannel, evidenciando os benefícios reais gerados para os atores envolvidos no processo de troca. Busca-se mapear as vulnerabilidades inerentes a esses sistemas digitais, com ênfase nas práticas de mitigação de crimes cibernéticos e fraudes financeiras. Avalia-se, por fim, o impacto socioeconômico desse novo arranjo comercial sob as perspectivas macro e microeconômicas do varejo.

MATERIAL E MÉTODOS

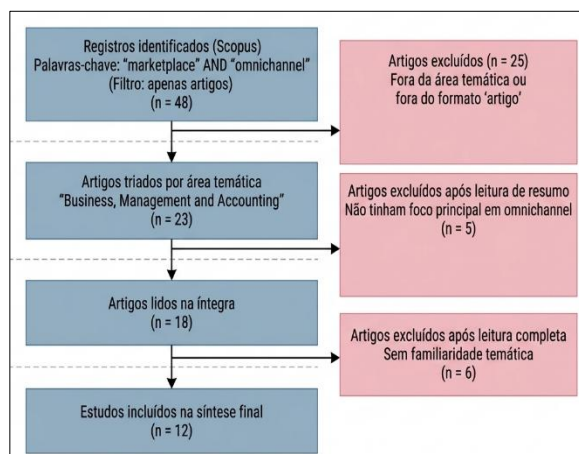
A construção teórica deste estudo seguiu os preceitos da pesquisa bibliográfica de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Para assegurar o rigor acadêmico, a coleta de dados e o levantamento de fontes ocorreram por meio da base de dados Scopus. A opção por essa base justifica-se pelo controle de qualidade e pela relevância dos periódicos indexados para a realidade mercadológica.

A estratégia de busca estruturou-se a partir da combinação de palavras-chave e operadores booleanos. Foi utilizada a seguinte combinação: “*marketplace*” AND “*omnichannel*”. Após aplicação do filtro incluindo somente artigos, o resultado do

portfólio bruto foi de 48, excluindo livros e capítulos de livros.

Os critérios de seleção fixaram-se na aderência estrita ao tema, portanto, foi aplicado o filtro na área temática “*Business, Management and Accounting*”, resultado em 23 artigos. Aplicado este filtro foi realizada a leitura prévia dos resumos excluindo um total de 5 estudos que não tinham como objetivo principal o *omnichannel*. Após isso, foi realizada a leitura completa de 18 artigos e selecionado um total de 12 que atenderam a familiaridade temática com as demandas analíticas do estudo, garantindo o alinhamento com o estado da arte da produção científica em marketing de canais. A Figura 1, a seguir, apresenta o resumo desses processos de filtragem:

Figura 1. Resultados da busca na base de dados



Fonte: autoria própria (2026)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir apresenta-se na Tabela 1 o resultado do portfólio selecionado:

Tabela 1. Portfólio final.

Título	Revista	Autor	Ano
Adapting Business Models in the Age of Omnichannel Transformation: Evidence from the Small Retail Businesses in Australia	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	Baldivia e Chowdhury	2025
Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in	Journal of Operations Management	Serkan Akturk et al.	2018

omnichannel retailing: A data analytics study

Exploring Grocery Shopping across Digital Channels: A Systematic Review of Online Channels, Omni-Channels, Virtual Reality, and Metaverse

Journal of Internet Commerce

Malekpour et al. 2026

Grasping Marketing and Consumer Behavior in the Digital Environment: Brazilian Scholars Insights

Revista de Administração Contemporânea

Vieira et al. 2023

Integrating Customer Journey Mapping and Integrated Marketing Communications for Omnichannel and Digital Marketing Education: An Abstract

Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science

Laverie et al. 2018

Managing B2C digital marketing communication

International Journal of Organizational Analysis

Zostautiene et al. 2026

Meeting today's challenges in travel retail with digital commerce marketplaces

Journal of Airport Management

Gould 2019

Omnichannel Gen Z Experience Perspective and Its Impact on Online Shopping Intentions E-commerce

3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology

Arsya e Meivia 2024

Omnichannel Services: The False Premise and Operational Remedies

Management Science

Baron et al. 2023



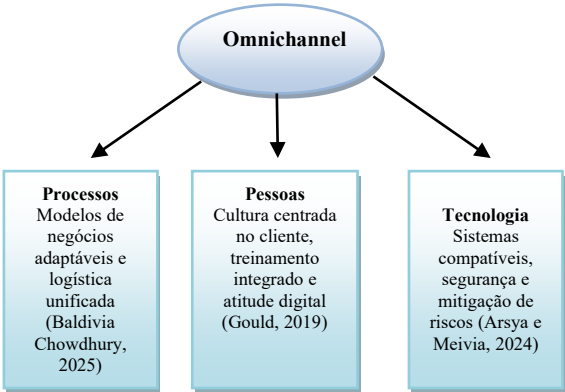
Optimizing Omnichannel Information Systems for Customer Stickiness: Management Implications from an Extended Technology Acceptance Mode Analysis	Journal of Logistics, Informatics and Service Science	Tu e Hoang	2025
The impact of Covid-19 on customer journeys: implications for interactive marketing	Journal of Research in Interactive Marketing	Kannan e Kulkarni	2022
Value creation through omnichannel practices for multi-actor customers: an evolutionary view	Journal of Enterprising Communities	Costa Climent et al.	2022

Fonte: autores (2026)

O omnichannel pode ser compreendido como uma abordagem estratégica de varejo sem costuras (*seamless*), cujo propósito é integrar de forma unificada e harmônica todos os canais de contato e pontos de interação disponíveis com o consumidor, proporcionando uma jornada de compra contínua e sem atritos (Baldivia e Chowdhury, 2025). As tendências de marketplace são orientadas para a consolidação de ecossistemas comerciais digitais abertos e colaborativos, onde múltiplos agentes (como aeroportos, companhias aéreas e varejistas de viagem) unem suas forças em plataformas virtuais para mitigar quedas no consumo por impulso e capturar novas oportunidades de receita de maneira integrada (Gould, 2019).

Como pode ser observado na Figura 1, o sucesso omnichannel é sustentado de forma interdependente. O pilar de pessoas reflete a cultura e a atitude digital demandadas pelas organizações (Gould, 2019). Este pilar opera em sintonia com os processos, que exigem a adaptação ágil do modelo de negócios para uma jornada verdadeiramente sem costuras (Baldivia e Chowdhury, 2025). Finalmente, a tecnologia fornece a base instrumental de integração e segurança necessária para que a percepção de compatibilidade supere as incertezas e riscos de fraude por parte do consumidor final (Arsya e Meivia, 2024).

Figura 1. Tripé do Omnichannel



Fonte: autoria própria (2026) com base em Baldivia Chowdhury (2025), Arsy e Meivia (2024) e Gould (2019)

A tecnologia e os processos não funcionam sozinhos. Gould (2019) enfatiza que a transição para um ecossistema digital exige liderança, equipes qualificadas e uma atitude mental digital (*digital attitude*) voltada à inovação colaborativa. Sem pessoas engajadas e treinadas para focar na experiência do cliente, a integração falha.

Os processos representam a reestruturação de como a empresa opera. Baldivia e Chowdhury (2025) apontam que as empresas (especialmente pequenos negócios) precisam demonstrar comportamentos adaptativos para alterar seus modelos de negócios. Isso envolve redesenhar processos de estoque, logística de entrega e canais de comunicação para eliminar barreiras físicas e digitais de forma integrada.

A tecnologia é o facilitador técnico que conecta os canais de venda e dados em tempo real. No entanto, ela precisa ser amigável e segura. Arsy e Meivia (2024) demonstram que as tecnologias aplicadas devem possuir alta compatibilidade percebida pelo cliente. Ao mesmo tempo, os sistemas precisam atuar ativamente na mitigação do risco percebido (segurança de dados, proteção e prevenção a fraudes), garantindo a confiança do usuário para finalizar a compra.

No entanto, a viabilização operacional desses canais integrados gera novos desafios que demandam atenção rigorosa. Questões de segurança envolvem a percepção de risco por parte dos usuários, fator que atua diretamente como determinante na decisão e na intenção de compra do cliente em plataformas omnichannel (Arsya e Meivia, 2024).

A partir desse cenário inicial, a dinâmica de funcionamento dos marketplaces e a estruturação de estratégias unificadas revelam benefícios



significativos e simultâneos para empresas, parceiros e consumidores, transformando o processo de troca. Sob a perspectiva mercadológica e gerencial, essa transformação exige que os modelos de negócios sejam profundamente adaptados por meio de comportamentos ágeis e resiliência organizacional.

Conforme evidenciado por Baldivia e Chowdhury (2025), o avanço da digitalização impõe que pequenos varejistas reestruturam seus fluxos para adotar capacidades omnichannel, transformando desafios em oportunidades de sobrevivência. Em linha com essa necessidade adaptativa, Zostautiene et al. (2026) apontam que os gestores devem coordenar uma seleção integrada de ferramentas de comunicação digital. Essa sinergia comunicacional permite que a empresa acompanhe o comportamento e as decisões do cliente ao longo de múltiplos estágios e canais unificados, promovendo maior engajamento em comparação com os modelos que atuam sob o isolamento de canal único.

Ao analisar os serviços integrados, Baron et al. (2023) argumentam que a introdução de canais de pedidos digitais com retirada presencial (*click-and-collect*) visa, teoricamente, elevar o bem-estar do consumidor, ao reduzir os tempos de fila no estabelecimento e aumentar a rentabilidade das empresas. Contudo, os autores alertam que a sobreposição sem planejamento pode gerar gargalos e interferências no canal presencial. Para corrigir essa disfunção e manter um ecossistema produtivo e sustentável para as marcas e clientes, faz-se necessário adotar estratégias de priorização operacional e inteligência logística que alinhem a tecnologia às necessidades de tráfego de cada ponto de atendimento.

Complementarmente, os impactos empíricos de serviços como o envio de compras online para retirada em lojas físicas (*ship-to-store*) revelam dinâmicas complexas de canais cruzados. Serkan Akturk et al. (2018) identificam que, embora o lançamento de soluções integradas possa migrar transações de maior valor agregado para o ambiente físico e gerar retornos logísticos reversos no estabelecimento físico, essas devoluções convertem-se em novas oportunidades de vendas cruzadas espontâneas dentro do ponto de venda.

Desse modo, as barreiras de custos operacionais e estoques unificados são superadas pela geração de novas receitas em canais combinados, de forma que a colaboração entre o físico e o virtual resulta em vantagens tanto para o lojista, que fideliza o cliente, quanto para o cliente, que usufrui de uma rede ampla de distribuição de produtos e conveniência nos trâmites de devolução.

Essa transformação também redesenhou a percepção de valor e os hábitos de consumo, impulsionada por

disrupções globais. Kannan e Kulkarni (2022) ressaltam que o período da Covid-19 acelerou permanentemente a migração de consumidores para pontos de contato digitais em suas jornadas de compra. Diante disso, as marcas encontram na consolidação de estratégias omnichannel uma rota crítica para atrair, reter e engajar a base de clientes no cenário pós-crise. A experiência vivenciada pelo cliente estende-se para além da compra em si. De acordo com Vieira et al. (2023), os ambientes de integração fluida erguem verdadeiros ecossistemas que interconectam de forma ativa corporações, clientes, prestadores de serviços, governos e marcas em redes organizadas de colaboração.

A otimização dessas infraestruturas sistêmicas gera impactos substanciais na retenção do usuário no ecossistema de compras. Segundo Tu e Hoang (2025), o design do sistema de informações e a presença de facilidades de interação social nas plataformas são preditores-chave da retenção do cliente (*customer stickiness*), com a utilidade percebida exercendo o impacto direto mais forte sobre a fidelização do público no mercado digital. Essa percepção positiva do consumidor é reforçada quando as interações são mapeadas sob a perspectiva de sua jornada de ponta a ponta.

Conforme salientado por Laverie et al. (2018), cada ponto de contato na jornada do cliente, seja físico ou digital, atua como uma interface de fortalecimento da mensagem e do relacionamento contínuo com a marca, superando a mera transação comercial pontual.

Dessa forma, a análise integrada dos autores revela que os benefícios reais do omnichannel e dos marketplaces manifestam-se de forma descentralizada e evolucionária para todos os participantes do ecossistema. Como sintetizado por Costa Climent et al. (2022), a criação de valor gerada por essas práticas não deve ser encarada sob uma visão estática ou restrita a um único ator de consumo. Pelo contrário, as interações omnichannel de sucesso apoiam-se em uma lógica de múltiplos atores interligados (consumidores finais, intermediários, vendedores e provedores de plataforma), cujo valor é cocriado continuamente.

A transição de um modelo de varejo tradicional e fragmentado para um ecossistema verdadeiramente unificado impõe desafios que transcendem a mera aquisição de infraestrutura de TI. A literatura clássica de canais de distribuição já alertava que a introdução de novos caminhos de venda tende a gerar conflitos de canal de natureza vertical e horizontal (Kotler, 2000; Pelissari et al., 2014). No ambiente de integração omnichannel, esses conflitos ganham novas dimensões e maior complexidade, uma vez que as fronteiras entre canais digitais e físicos deixam de



existir sob a ótica do comprador final, mas continuam a gerar atritos severos no âmbito gerencial interno.

O primeiro grande obstáculo reside no conflito de metas e no modelo de comissionamento das forças de vendas. Quando as empresas implementam estratégias de compra online com retirada na loja física, os colaboradores dos pontos de venda físicos frequentemente percebem as vendas digitais como concorrentes diretas do seu desempenho local. Sem uma revisão estrutural das políticas de incentivo, na qual a venda realizada no ambiente virtual, mas retirada ou devolvida no espaço físico, seja comissionada de maneira compartilhada, o pilar de *Pessoas* do tripé organizacional sabota a integração prática dos canais. A resistência interna gera gargalos intencionais no atendimento ao cliente multicanal, deteriorando a percepção de conveniência que a marca pretendia promover.

A segunda barreira crítica envolve a assimetria na gestão de inventário em tempo real. A promessa de uma jornada contínua pressupõe que o estoque exibido na plataforma móvel do marketplace seja idêntico ao estoque real presente na gôndola física. No entanto, pequenos e médios varejistas enfrentam imensas barreiras técnicas para unificar seus sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) aos sistemas de gerenciamento de armazém (WMS) e às plataformas de comércio eletrônico (Baldivia e Chowdhury, 2025). O descompasso de atualização gera rupturas operacionais graves, como a venda digital de mercadorias inexistentes na loja física, o que gera frustração imediata, reclamações formais e perda de confiança do consumidor no ecossistema.

Adicionalmente, a consistência de preços entre canais desponta como um elemento de fricção no comportamento do consumidor. A dinâmica de precificação dinâmica dos marketplaces globais, orientada por algoritmos de concorrência em tempo real, muitas vezes resulta em discrepâncias significativas em relação aos preços praticados nas lojas físicas. O cliente moderno, hiperconectado e empoderado por dispositivos móveis, realiza a pesquisa de preço instantânea dentro da própria loja física (fenômeno conhecido como *showrooming*). Quando detecta incongruências tarifárias injustificadas, o consumidor desenvolve uma percepção de injustiça de preço e quebra de transparência institucional, o que afeta negativamente a fidelização e a retenção de longo prazo no ecossistema de vendas (Tu e Hoang, 2025; Arsyia e Meivia, 2024).

CONCLUSÃO

As dinâmicas operacionais dos marketplaces modernos fornecem aos vendedores parceiros a infraestrutura digital e o alcance logístico ideais para expansão de suas atividades.

Paralelamente, as estratégias de canais unificados oferecem ao consumidor final o protagonismo de sua experiência de compra, pautada na personalização, segurança, facilidade operacional e flexibilidade.

O resultado desse processo de trocas coordenadas reside na constituição de ecossistemas comerciais de alta fidelização, nos quais os recursos tecnológicos são orquestrados estrategicamente para gerar vantagens operacionais contínuas e sustentáveis a longo prazo para todas as partes envolvidas.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Iniciação Científica do Centro Universitário Nelson Akiyoshi (CeUNINA).

REFERÊNCIAS

- Arsyia, S. Meivia, A. Omnichannel Gen Z Experience Perspective and Its Impact on Online Shopping Intentions E-commerce. In: 3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology, v.1, n.1, 2024.
- Akturk, Serkan et al. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. *Journal of Operations Management*, v.61, n.1, p.15-45, 2018.
- Baldivia, M; Chowdhury, S. Adapting Business Models in the Age of Omnichannel Transformation: Evidence from the Small Retail Businesses in Australia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v.20, n.1, 2025.
- Baron, O. et al. Omnichannel Services: The False Premise and Operational Remedies. *Management Science*, v.69, n.2, p. 865-884, 2023.
- Costa Climent, R. et al. Value creation through omnichannel practices for multi-actor customers: an evolutionary view. *Journal of Enterprising Communities*, v.16, n.1, p.93-118, 2022.
- Farkas, C.; Rendik, J. The retail revolution: managing the transition to one-to-one marketing. *Retailing Review*, v. 3, n. 2, p. 12-25, 1997.
- Gould, K. T. Meeting today's challenges in travel retail with digital commerce marketplaces. *Journal of Airport Management*, v.13, n.3, p. 245-253, 2019.
- Kannan, P. K. Kulkarni, G.. The impact of Covid-19 on customer journeys: implications for interactive



- marketing. Journal of Research in Interactive Marketing, v.16, n.1, 2022.
- Kotler, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Laverie, D. et al. Integrating Customer Journey Mapping and Integrated Marketing Communications for Omnichannel and Digital Marketing Education: An Abstract. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, v.1, n.1, p.205-206, 2018.
- Malekpour, M. et al. Exploring Grocery Shopping across Digital Channels: A Systematic Review of Online Channels, Omni-Channels, Virtual Reality, and Metaverse. Journal of Internet Commerce, v.1, n.1, 2026.
- Pelissari, A. S. et al. Canais de distribuição e a minimização de fricção no varejo contemporâneo. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 16, n. 51, p. 234-251, 2014.
- Porter, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- Tu, Tran Ngoc; Hoang, Canh Chi. Optimizing Omnichannel Information Systems for Customer Stickiness: Management Implications from an Extended Technology Acceptance Mode Analysis. Journal of Logistics, Informatics and Service Science, v. 12, n. 7, p. 164-175, 2025
- Vieira, V. A. et al. Grasping Marketing and Consumer Behavior in the Digital Environment: Brazilian Scholars Insights. Revista de Administração Contemporânea, v.27, n.4, 2023.
- Zostautiene. D. et al. Managing B2C digital marketing communication. International Journal of Organizational Analysis, v.34, n.4, 2026.