

CASO

Submissão: 05/05/2023 | Aprovação: 07/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c4>

MARIOMM SHOPPING: DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE VENDAS ON-LINE

Mariomm Shopping: challenges for the implementation of the online sales platform

Maira Santos¹ | mairaolsa@gmail.com

Lucas Sciencia do Prado¹ | lucas.sciencia@fgv.br

¹Fundação Getulio Vargas.

RESUMO

O Mariomm Shopping foi um dos pioneiros a investir na criação de uma nova plataforma própria de vendas *on-line* para integrar com o seu formato *off-line*. A empresa criou um *marketplace* no qual os lojistas do *shopping* poderiam ofertar seus produtos para clientes das lojas e consumidores que não frequentavam o espaço físico. Entretanto, após algum tempo de operação, a liderança de *marketing* da empresa precisava tomar uma decisão: manter ou não a operação. Diferentes pontos de vista dos públicos envolvidos na decisão são apresentados, tornando o caso adequado para discussões em disciplinas de *marketing*, canais de *marketing* e varejo.

Palavras-chave: *shopping center, marketplace, comportamento de consumo, multicanal.*

ABSTRACT

Mariomm Shopping was one of the pioneers to invest in the creation of its own new online sales platform to integrate with its offline format. The company created a marketplace in which mall tenants could offer their products to store customers and consumers who do not frequent the physical space. However, after some time of operation, the company's marketing leadership had to make a decision: to maintain or not the operation. Different points of view of the publics involved in the decision are presented, making the case conducive to discussions in the disciplines of marketing, marketing channels and retail.

Keywords: *Shopping Center, marketplace, consumer behavior, multichannel.*

INTRODUÇÃO

Era maio de 2020 quando Douglas Carvalho assumiu a gerência de *marketing* do Mariomm Shopping. O processo de contratação começou em janeiro e, até então, as metas do novo gerente estavam direcionadas a melhorar a visibilidade do empreendimento, qualificar o público, aumentar vendas e fluxo de pessoas, além de modernizar a comunicação e abordagem dos clientes e não clientes, alinhado sempre às melhores práticas de mercado nacional e internacional. O assunto *marketplace*, naquele momento, estava longe de ser um tema relevante para o futuro gerente.

Entretanto, muita coisa mudou durante esses quatro meses, até o primeiro dia de trabalho do novo gerente. A pandemia da Covid-19 havia sido declarada oficialmente. Todos os *shopping centers* do Brasil foram fechados, pela primeira vez na história do País, e as reaberturas aconteciam de maneira lenta e instável. Era hora de buscar alternativas para a manutenção dos lojistas no empreendimento.

Abrir novos canais de venda era o caminho mais seguro para fazer com que os lojistas continuassem vendendo. O *shopping* incentivou os formatos *delivery* e *drive-thru* e adaptou toda sua estrutura para viabilizar tais facilidades de maneira efetiva para clientes e lojistas.

Foi nesse cenário que surgiu o tema *marketplace* próprio. Mais que resolver um problema pontual, a expectativa era que a plataforma oferecesse mais presença *on-line* ao *shopping* e às lojas, além de ser mais um serviço do empreendimento disponível a baixo custo para seus operadores, com o objetivo de incentivar o aumento de vendas das operações.

Era preciso cautela e, principalmente, responsabilidade nessa decisão e, por isso, uma reunião foi realizada com o departamento de *Marketing* e a Associação de Lojistas. Nesse encontro ficou decidido que o projeto deveria ser desenvolvido o quanto antes, caso fosse autorizado pelos empreendedores e lojistas. A partir daí, o *marketing* se reuniu com os empreendedores para validação final que foi, posteriormente, compartilhada com todos os lojistas. A adesão dos lojistas foi medida a partir de uma carta de aceite enviada a todos eles e que recebeu pouco mais de 50% de intenção de participação. Número extremamente relevante, já que muitos operadores do *shopping* são âncoras e marcas que operam com *e-commerce* próprio e não têm autorização para venda *on-line* que não seja por meio desse canal exclusivo.

Com todas as aprovações concluídas, o departamento de *Marketing* partiu para a execução, lançando a plataforma pouco mais de três meses depois (prazo extremamente curto para esse tipo de ação). A todo momento, as métricas para lançamento e manutenção do *marketplace* eram claras: aumento de vendas, presença digital e evolução do modelo de negócio (inovação).

No entanto, 18 meses após o lançamento, Douglas foi convocado para uma reunião para apresentar a evolução dos números do *marketplace*. Após longa discussão, surgiu a dúvida sobre manter ou não a operação. A diretoria solicitou um estudo para o gerente que deveria ser acompanhado de sua recomendação sobre continuar ou encerrar a operação.

MARIOMM SHOPPING

O Mariomm Shopping é um tradicional *shopping* localizado na cidade de São Paulo. Com quase 30 anos de existência, tem uma relevante trajetória de empreendedorismo e contemporaneidade. A empresa passa por um profundo processo de transformação do modelo de negócio com objetivo de aumentar o alcance de sua atuação, modernizar e ampliar sua atividade e atender às necessidades de expansão de renda para lojistas e empreendedores.

O Mariomm Shopping nasceu em um contexto bem distinto do atual, em que o Brasil tinha somente 124 *shopping centers*, diferente do cenário de 620 existentes no ano de 2022.

Em 2020, quando, pela primeira vez na história, todos os *shoppings* do Brasil fecharam suas portas por causa da pandemia da Covid-19, o Mariomm Shopping estava em processo de conclusão da sua última expansão. O espaço foi construído para receber cinco novas operações, todas elas em formato de âncoras, ou seja, com mais de mil metros quadrados e forte apelo de atração de público.

Ao longo do tempo, o empreendimento passou por consideráveis mudanças, transitando de *outlet* para o modelo tradicional de *shopping center*. Atualmente o *shopping* conta com quase 280 lojas. Elas são segmentadas de acordo com um padrão de mercado definido pela Associação Brasileira de Shopping Center (Abrasce) pelo tamanho e, posteriormente, pelo *mix* de produtos. Esse padrão consiste em dividir as operações em lojas âncoras (com mais de 1.000 m² de Área Bruta Locável [ABL]), semiâncoras (entre 500 e 999 m² de ABL), megalojas (entre 250 e 499 m² de ABL), satélites (menores que 249 m² de ABL), além de conveniência/serviços, entretenimento, e *mall* e *merchandising*.

Assim, de acordo com essa classificação, o Mariomm Shopping conta com 10 lojas âncoras, quatro semiâncoras, nove megalojas, 218 lojas satélites, além de cinco operações exclusivas de entretenimento e 93 quiosques.

MARKETPLACE MARIOMM SHOPPING

Criar uma plataforma de vendas *on-line* no Mariomm Shopping era uma tarefa desafiadora, pois envolvia hábitos, culturas e até mesmo resistência. O *marketplace* do Mariomm Shopping foi lançado em novembro de 2020, com investimento inicial de pouco mais de R\$ 300 mil. Ele nasceu de uma negociação com ganho corporativo entre 14 *shoppings* localizados nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil. Doze desses *shoppings* fazem parte do portfólio de duas administradoras diferentes, fator esse que viabilizava a negociação corporativa com redução do investimento para todos. Somente dois, incluindo o Mariomm Shopping, tinham administração independente.

Dessa forma, o Mariomm Shopping contava com uma estrutura alinhada às melhores práticas do mercado e investimento bem menor que o praticado no mercado, que girava em torno de R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões. Além disso, todos os empreendimentos contavam com a

curadoria de uma empresa que formou as equipes para planejamento, concepção, lançamento e manutenção da plataforma. O projeto fazia sentido, principalmente, pelo compartilhamento de experiências e pela busca de ganhos em escala nas negociações com empresas de logísticas, meios de pagamentos, entre outros.

O objetivo principal do projeto era oferecer ao consumidor um novo canal de relacionamento, com todo o conforto e facilidade para comprar no Mariomm Shopping de onde estiver e 24 horas por dia. Os benefícios diretos listados para lançamento da plataforma estavam relacionados à agilidade de entrega, acessibilidade, praticidade na compra, segurança e aproximação com as marcas. Porém, para viabilizar o *marketplace*, era necessário o envolvimento dos principais responsáveis pela operacionalização da ferramenta: lojistas e *shopping*.

A plataforma de *marketplace* do Mariomm Shopping foi concebida de maneira completamente alinhada ao que vem sendo praticado no mercado sob o ponto de vista operacional. O lojista precisava arcar com uma taxa mensal referente à operacionalização do sistema. O valor era direcionado ao sistema e cadastro automático dos produtos. Além disso, cerca de 7% do valor do produto era destinado ao custeio dos investimentos com a plataforma e pouco menos de 3% para receita operacional.

O *marketplace* do Mariomm Shopping tinha objetivo de alcançar somente as regiões primária e secundária do empreendimento. Dessa forma, a logística conseguiria atender ao prazo máximo de dois dias para o produto chegar até o cliente. Outras características estavam relacionadas ao menor investimento de mídia para alcance do público, à concorrência territorial por marcas relevantes e, principalmente, ao baixo apelo de diferencial de marcas para atração de público.

O investimento em divulgação da plataforma foi um desafio pouco explorado durante seu planejamento. A receita disponível para isso é oriunda do Fundo de Promoção e Propaganda (FPP) do *shopping*. Conceitualmente toda a receita desse fundo deve ser destinada a dar visibilidade para a marca do *shopping* e, conseqüentemente, aumentar o fluxo de pessoas e vendas do empreendimento. Há divergências no que diz respeito ao investimento do *marketplace* vir desse fundo, uma vez que é, sim, um serviço oferecido a baixo custo para o lojista, que, porém, gera receita para o empreendedor. Cerca de R\$ 50 mil reais mensais eram destinados à divulgação da plataforma. Esse valor tem grande relevância ao ser comparado com o montante do fundo, porém baixíssima ao ser comparado com os principais *players* de *e-commerce* do mercado.

DESAFIOS PARA MANUTENÇÃO DO MARKETPLACE

A adesão efetiva de lojistas foi uma das primeiras dificuldades encontradas. Apesar de pouco mais de 50% dos operadores do *shopping* registrarem interesse em fazer parte do projeto, apenas 16 fizeram o cadastro de fato. Os motivos variavam desde autorização da marca para comercialização de produtos *on-line* até mesmo resistência e limitação do operador ao entender melhor do que se tratava.

A logística foi um dos principais entraves encontrados para operacionalização do *marketplace*. Para se manter competitivo em relação ao mercado, o objetivo era que os produtos chegassem aos clientes em um prazo máximo de dois dias. Entretanto, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), não era permitido o armazenamento e transporte de produtos por parte do *shopping*, uma vez que não caracterizava sua atividade-fim. Dessa forma, a logística dos produtos somente era possível a partir de um contrato firmado entre lojas e empresa de logística. Assim, o contrato de logística, que deveria ser feito, em um primeiro momento, com o *shopping*, precisou ser feito diretamente com o lojista. Dessa forma, o *shopping* perdia totalmente o controle em relação a esse processo tão importante.

Outro ponto estava relacionado ao controle de estoque. A empresa detentora da plataforma disponibiliza em todo o País integração com os mais relevantes sistemas de controle de estoque. Porém, o que o departamento responsável pela operacionalização do *marketplace* não esperava era o fato de a maior parte dos lojistas utilizar sistemas gratuitos e diversos que não necessariamente tinham integração com a plataforma.

Assim, aos poucos, a equipe identificava consideráveis divergências entre expectativa contratada *versus* a realidade operacional adaptada ao que era possível fazer dentro das limitações do *shopping* e dos lojistas. O domínio técnico das pessoas envolvidas por parte dos *sellers* no processo de venda dos produtos também se tornou um desafio ao longo de todo o processo de implantação, lançamento e manutenção do *marketplace*. As pessoas responsáveis por administrarem todo o processo eram, em sua maioria, vendedores que não necessariamente eram remunerados ou recebiam incentivo para fazer isso. Além de ser um processo fora do escopo normal de trabalho, era um serviço mais minucioso e naturalmente mais demorado. Muitos desses vendedores não dominavam o básico do pacote Office, por exemplo, e o sistema, apesar de relativamente simples, demandava muito tempo dos envolvidos.

Por fim, além de todos os desafios, a empresa começou a avaliar os resultados alcançados com o novo canal de vendas. Em resumo: dos 115 lojistas que registraram interesse durante o planejamento da ação, 26 fizeram o cadastro na plataforma e somente 16 fizeram cadastros de produtos. A plataforma conta com 336 produtos e 812 *Stock Keeping Unit* (SKU – unidade de produto cadastrado no sistema). No primeiro mês, foram realizadas seis vendas, totalizando um montante de pouco mais de R\$ 930. Durante todo o período em que a plataforma está no ar, pouco mais de R\$ 52 mil foram vendidos.

Se considerar o investimento mensal direcionado à plataforma, de R\$ 5.670,50, somado à mensalidade de cada lojista para utilizar o sistema de cadastro manual de produtos, que é de R\$ 82,50, e a porcentagem de lucro de pouco menos que 3% nas vendas realizadas, o *marketplace* está longe de entregar resultados relevantes. Entretanto, vale resgatar as métricas envolvidas no negócio que não se limitavam a vendas, mas também à presença digital do *shopping* e lojas e evolução do modelo de negócio (inovação).

ÓTICA DO EMPREENDEDOR/PROPRIETÁRIO DO SHOPPING

Os empreendedores/proprietários do Mariomm Shopping, assim como empreendedores/proprietários de *shoppings* distribuídos por todo o País, enfrentaram grande impacto em sua receita devido ao fechamento das lojas causado pela pandemia. Foi necessário reduzir e até mesmo isentar aluguéis, negociar valores de condomínio e fundo de promoção. O empreendedor do Mariomm Shopping foi referência nesse período para os lojistas, no que diz respeito à parceria e concessões comerciais diferenciadas. O *shopping* fechou o ano de 2020 (primeiro ano da pandemia) com vacância inferior à de 2019, mesmo após passar por uma expansão que contava com seis novas lojas. O *shopping* focou-se em oferecer alternativas não somente para redução de custos, mas para criação de oportunidades de vendas para lojistas e aumento de receita para ambos.

Toda uma infraestrutura foi criada, no primeiro momento, para que os lojistas vendessem seus produtos via *delivery e drive-thru*. O *shopping* mantinha sua estrutura em funcionamento para que, com todas as restrições estabelecidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), os operadores pudessem continuar realizando vendas, mesmo que minimamente, ao se comparar com os períodos anteriores.

Nesse cenário, optou-se por acelerar o processo de instalação de uma plataforma de vendas *on-line*. A estrutura que vinha sendo estudada pelo *shopping* para viabilidade em cerca de 12 a 18 meses, baseada em pesquisas e análises, foi concebida em três meses. Algumas diretrizes mínimas foram traçadas para defesa naquele momento e, entre as principais delas, estava a necessidade de oferecer mais um serviço ao lojista, o de vendas *on-line*. Além disso, outros motivos incentivaram a ação:

- presença digital: ter a marca do *shopping* presente digitalmente como opção de consumo agrega ainda mais valor ao empreendimento, além de torná-lo mais competitivo que os demais;
- referência de consumo também *on-line* para as regiões primária e secundária do *shopping*. Nesse sentido, o objetivo era oferecer à região de atuação do empreendimento mais uma opção de consumo de modo a manter a relação com a marca cada vez mais forte;
- canal de vendas como um serviço a mais no processo de comercialização de lojas. Assim, o lojista que optar por abrir sua operação no Mariomm Shopping tem como diferencial um espaço exclusivo digital para também vender seus produtos.

Sob o ponto de vista do empreendedor, o *marketplace* seria a extensão do *shopping center* no cenário *on-line*. Um benefício que, naquele momento, com poucas informações práticas

do projeto, ainda não se caracterizava como um novo modelo de negócio. Ao consultar um dos diretores do Mariomm, Douglas entende que as expectativas da liderança não estão sendo alcançadas integralmente, porém percebe que é uma questão de tempo, adaptação e investimento do *shopping* e de seus lojistas. Nas palavras do diretor:

o Mariomm Shopping é extremamente tradicional, muitos lojistas estão aqui desde a sua inauguração. Toda e qualquer mudança faz parte de um processo intenso de adaptação, e é nossa função viabilizar isso, uma vez que estamos fazendo inúmeras transformações no empreendimento para sermos referência de lazer, tecnologia e consumo em todo o País.

ÓTICA DA ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS

Proprietário de uma loja de calçados há 15 anos, Rodrigo Santos ocupa o cargo de presidente da Associação de Lojistas do Mariomm Shopping há pouco mais de nove anos. Assim como vários outros operadores, Santos enfrentou restrição da marca para fazer parte do *marketplace* do *shopping*. De acordo com uma cláusula contratual, toda a venda *on-line* da marca deve ser feita pelo *site* oficial dela. As franquias não têm autorização para comercialização de produtos em qualquer outro canal que não seja a loja física.

Assim, a ótica dele é baseada nos benefícios que a Associação, junto ao departamento de *Marketing*, oferece aos lojistas do *shopping*:

- canal de vendas *on-line*, principalmente para aquelas marcas que não tinham oportunidades ou *expertise* para fazer isso de modo individual;
- mais um serviço para o lojista que, na maioria das vezes, diferenciava-se do que os demais *shoppings* ofereciam;
- baixo custo de adesão e manutenção;
- visibilidade para marcas e produtos; oportunidade para conduzir o cliente, que não necessariamente iria até o *shopping*, para dentro da sua loja, por meio de benefícios exclusivos para *pick up store*;
- ofertas especiais para combos e cupons para consumidores que comprassem também fisicamente.

ÓTICA DO LOJISTA

O ponto de vista do lojista é um pouco diferente do da Associação, uma vez que esta é muito mais objetiva no que diz respeito à continuidade ou não do *marketplace*. A Associação de Lojistas busca sempre oferecer oportunidades para que os lojistas aumentem suas vendas. Assim, a divergência entre os dois está muito mais relacionada aos resultados em curto e médio prazos. De um lado, a Associação acredita que o canal de vendas *on-line* está alinhado com as melhores práticas do setor e a melhoria dela está diretamente ligada à colaboração dos lojistas. De outro lado, os lojistas estão em busca de aumentar suas vendas de maneira imediata, com menor custo e mão de obra envolvidos.

Lorena Ribeiro, proprietária de uma loja de chocolates, foi uma das primeiras lojistas a aderirem ao *marketplace* do *shopping*. Ela concorda com o presidente da Associação no que diz respeito aos benefícios da plataforma relacionados ao baixo custo de adesão e manutenção, novo canal de vendas para os lojistas e visibilidade para as marcas e produtos. Porém, a sua continuidade na plataforma só faz sentido a partir de uma métrica: vendas. Ela entende que a *performance* dos lojistas está diretamente ligada ao investimento em divulgação e *marketing*, ao mesmo tempo que, para acontecer esse investimento, é necessário ter a adesão dos lojistas. Para ela:

os lojistas que fazem parte hoje do *marketplace* sabem que para vender mais são necessários inúmeros fatores que fogem do controle do *shopping*. Sendo assim, não acho que faz sentido investirmos tempo e dinheiro em um negócio que não tem previsão de ser efetivo, principalmente pela falta de adesão dos demais operadores.

Já Suzana Couto, proprietária de uma loja de óculos, não teve autorização da marca para fazer parte do *marketplace* do Mariomm Shopping. Ela entende que cada operador tem uma particularidade para a não adesão e que, geralmente, essas restrições estão relacionadas à falta de preparo, de tempo, de mão de obra qualificada, de sistematização e até mesmo de interesse em conhecer melhor um sistema novo que deveria otimizar as vendas das lojas.

Assim, ela ressalta que, se não existe adesão de uma porcentagem consistente de lojistas e que, também por isso, a evolução do processo fica comprometido, o melhor caminho é interromper o serviço. Suzana cita ainda a importância da linearidade de privilégios dos contribuintes do fundo de promoção e direcionamento, uma vez que o investimento deveria ser voltado para atração de público no *shopping* e divulgação institucional da marca do empreendimento.

Houve grande gasto de energia e investimento para oferecer um diferencial ao lojista. Porém, a maior parte deles simplesmente não aderiu à plataforma. Na minha opinião, o melhor caminho é descontinuar o canal de vendas. De uma forma ou de outra, todos os lojistas são impactados com investimentos direcionados a esse serviço, sendo que podia ser direcionado para outras ações de interesse comum.

ÓTICA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

O Mariomm Shopping, em 2022, contava com 339 operações, sendo 246 lojas e 93 quiosques. Todas elas (com exceção das âncoras e negociações particulares) pagam o FPP, que corresponde, geralmente, a 20% do valor pago pelo aluguel da loja ou um valor previamente estabelecido por metro quadrado de loja. O departamento de *Marketing* é o responsável pela gestão estratégica dessa receita com objetivos primários de exposição de marca, aumento do fluxo de clientes e vendas.

Além disso, o departamento de *Marketing* tem um papel fundamental no atendimento e defesa dos interesses dos lojistas, uma vez que a principal meta do departamento depende da *performance* de vendas desses operadores.

Assim, sob a ótica de *marketing*, a criação da plataforma de *marketplace* do Mariomm Shopping era favorável a importantes métricas do departamento, de acordo com alguns objetivos principais:

- aumentar as vendas dos lojistas, durante e depois da pandemia;
- oferecer mais um canal de venda aos operadores do *shopping*;
- ser referência de consumo nas regiões primária e secundária do *shopping*. Nesse sentido, o objetivo não era aumentar o alcance do *shopping*, e sim atender de uma forma mais completa os consumidores que tinham o *shopping* como destino por estar localizado na mesma região;
- aumentar a receita do empreendedor a partir da porcentagem de lucro sobre a venda dos produtos;
- presença digital – fazer com que as pessoas relacionassem a marca do *shopping* como um espaço de consumo que oferece experiência completa;
- modernidade – o *shopping* estaria alinhado com as práticas de varejo nacional, oferecendo ainda mais conforto e comodidade para aqueles clientes que não quisessem se deslocar até o empreendimento para fazer suas compras.

Durante o processo de criação, lançamento e operação do *marketplace*, alguns desafios foram surgindo e, sob o ponto de vista do departamento de *Marketing*, foram decisivos para questionamento sobre manutenção ou não da plataforma, entre eles:

- Impacto negativo à marca Mariomm Shopping. A partir do momento que o cliente finaliza a compra na plataforma, todo o processo sai do controle do *shopping* e passa para controle exclusivo do lojista. Assim, é de responsabilidade do operador garantir que o produto esteja em estoque, fazer a separação, acionar a logística, acompanhar o percurso e recebimento do produto, assim como é responsável também pela logística reversa em caso de trocas e devoluções. Nesse contexto, alguns problemas surgiram.

- Nem sempre havia integração entre o programa de controle de estoque da loja com o sistema, ou seja, o cliente só sabia que o produto não estava disponível no estoque quando finalizava a compra.
- O lojista nem sempre respeitava o prazo de 24 horas para separação e despacho do produto e, por isso, o cliente demorava até semanas para recebê-lo. Ele também não dominava a plataforma, e todo o processo de estorno se tornava complexo, com necessidade de envolvimento da equipe de *marketing*, que não tinha o *login* de acesso de lojista.
- Equipe de *marketing* sobrecarregada com demandas operacionais que deveriam ser de responsabilidade do lojista. Na maior parte das vezes, o lojista nomeava um vendedor, que não necessariamente tinha interesse, para fazer o processo de venda *on-line*. Como as vendas eram raras, a equipe de *Marketing* precisava praticamente treinar novamente cada um desses vendedores quando uma venda acontecia. Além do tempo, havia um desgaste causado pela falta de interesse de grande parte desses vendedores, que não eram remunerados para isso.
- Restrições não planejadas em relação à contratação de logística e integração de estoques.

Assim, sob a ótica do departamento de *Marketing*, a adesão e o envolvimento dos lojistas são essenciais para o sucesso da ação. Entretanto, trata-se de um novo modelo de negócio para o qual eles não necessariamente estão interessados em investir e se preparar.

A RECOMENDAÇÃO PARA A DIRETORIA

Após consultar os diferentes públicos interessados no projeto, Douglas ainda tinha dúvidas sobre qual seria a sua recomendação: manter a plataforma operando ou interrompê-la? Mesmo com algumas posições mais fortes, como a dos lojistas, o contraponto apresentado pelo presidente da Associação dos Lojistas trazia algumas reflexões. A Associação defendia a continuidade da plataforma notadamente pelo benefício para as lojas menores e que não eram parte de redes/franquias com presença *on-line* relevante. Ademais, o *marketplace* funcionava como um novo canal oferecido pelo *shopping*, que ampliava o atendimento ao cliente por 24 horas, não somente das 10h00 às 22h00 (horário de funcionamento do Mariomm Shopping).

Assim, outras perguntas apareciam, tais como: O que define o sucesso da continuidade da operação, somente o lucro? Quais seriam os argumentos de defesa para continuidade e não continuidade do projeto? Uma vez que o projeto fosse descontinuado, quais pontos o teriam levado ao fracasso? O que fazer para reforçar a ideia e tornar a operação viável?