



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Análise da indústria de *marketplaces* de arte
sob demanda**

Lucas Bittencourt

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2017.



Lucas Bittencourt

Análise da indústria de *marketplaces* de arte sob demanda

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador : Luís Felipe de Carvalho

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

*“Onde quer que você vá,
vá com todo o coração.”
(Confúcio)*

Agradecimentos

À minha mãe por todo o esforço e dedicação para que eu sempre me tornasse uma pessoa melhor.

Ao meu irmão por toda a inspiração ao longo da vida.

A todos os amigos, colegas e demais familiares que me apoiaram de alguma forma.

Ao meu orientador e demais professores ao longo da jornada acadêmica por todo conhecimento compartilhado.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro por possibilitar minha formação.

A Touts e todas as pessoas incríveis envolvidas nela por todas as oportunidades e aventuras que me proporcionou e ainda vão me proporcionar.

Resumo

O principal objetivo deste estudo é obter um maior entendimento sob a indústria de *marketplaces* de arte sob demanda. Para tal, fez-se um levantamento de quem são os principais competidores nesta indústria e descreveu-se uma função capaz de comparar seus posicionamentos estratégicos. Por fim, foi feita uma análise a luz da teoria descrita por Porter (1980) e um posicionamento estratégico foi sugerido à empresa Touts com base na pesquisa. A principal fonte de dados para o estudo foram especialistas da indústria em questão, no caso os sócios da Touts. Os resultados desta pesquisa demonstram que os conceitos estudados por Porter podem ser utilizados de forma prática como um método para identificar o posicionamento estratégico de concorrentes em uma indústria, mesmo com grandes limitações de acesso a dados.

Palavras- chave

estratégia, análise de indústria, marketplace, arte sob demanda.

Abstract

The main goal of this study is to gather a greater understanding of the art on demand marketplace industry. In order to do so, a research was made on who where the main competitors on this industry and a development of a function capable of comparing their strategic positioning. Finally, an analysis using Porter's (1980) theory was used to suggest which strategy the company Touts should use. The main data resource used on this work were industry specialists, in this case Touts partners and shareholders. This research results shows that Porter's studies can still be used as a practical method to identify competitors strategic positioning in an industry in an environment with data availability restrictions.

Key-words

Business strategy, industry analysis, art on demand, marketplace.

Sumário

1 Introdução	1
1.1. Problema de Pesquisa	1
1.2. Motivação	4
1.3. Objetivo	4
1.4. Delimitação do Foco do Estudo	5
1.5. Relevância do Estudo	5
2 A indústria de <i>marketplaces</i> de arte sob demanda	7
2.1. No Mundo	7
2.2. No Brasil	8
3 Referencial Teórico	10
3.1. O ambiente competitivo e a Concorrência	10
3.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes	11
3.1.2. Poder de Barganha dos Clientes	11
3.1.3. Poder de Barganha dos Fornecedores	12
3.1.4. Ameaça de Novos Entrantes	13
3.1.5. Ameaça de Produtos Substitutos	13
3.2. Estratégias Competitivas e a Tipologia de Porter	14
3.2.1. Estratégia de Liderança em Custo	15
3.2.2. Estratégia de Diferenciação	16
3.2.3. Estratégia de Enfoque	17
3.2.4. Stuck-in-the-middle	17
3.2.5. Dimensões da Estratégia Competitiva	18
3.3. Análise da Indústria	18
4 Metodologia	20
4.1. Tipo de Pesquisa	20
4.2. Universo e Seleção de Sujeitos	20
4.3. Seleção das Variáveis e Coleta de Dados	22

4.3.1. Abrangência de Atuação	22
4.3.2. Mix de Produtos	23
4.3.3. Integração Vertical	23
4.3.4. Canais	24
4.3.5. Identificação de Marca	25
4.3.6. Tamanho da Comunidade	25
4.4. Tratamento dos Dados	26
4.5. Limitações do Método	28
5 Análise dos Resultados e Conclusão	30
5.1. Apresentação e Interpretação dos Resultados	30
5.2. Discussão dos Resultados Obtidos	32
5.3. Possíveis estratégias sugeridas com base no estudo	34
5.4. Sugestão de Novas Pesquisas e Desdobramentos	34
6 Referências	36

Lista de figuras

Figura 1 – Representação do gráfico da Cauda Longa	18
Figura 2 – Representação das Cinco Forças de Porter	25
Figura 3 – Representação da Tipologia das Estratégias Genéricas de Porter	29
Figura 4 – Matriz para mapeamento das Estratégias Genéricas de Porter	39
Figura 5 – Empresas sem um posicionamento estratégico (<i>stuck-in-the-middle</i>)	40
Figura 6 – Resultado gráfico da análise das notas	43
Figura 7 – Matriz mapeando Estratégias Genéricas de Porter	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Empresas Seleccionadas	36
Tabela 2 – Variáveis Seleccionadas	36
Tabela 3 – Resultado da análise das notas	43
Tabela 4 – Modelo de <i>stuck-in-the-middle</i>	44
Tabela 5 – Estratégias adotadas pelas empresas	44

1 Introdução

1.1. Problema de Pesquisa

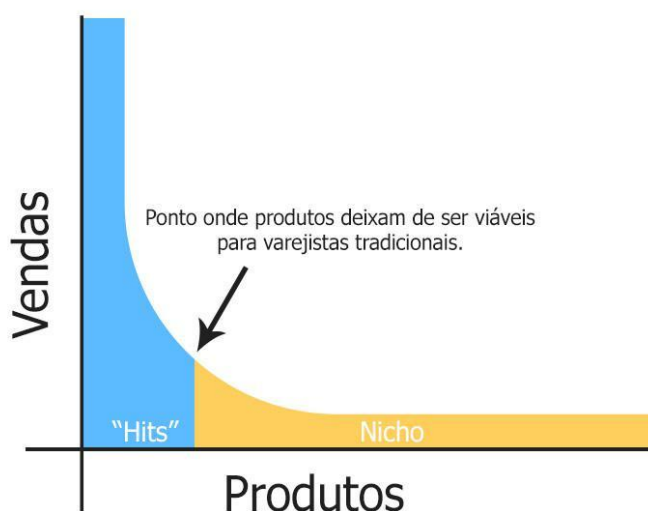
As organizações e os modelos de negócios vêm passando por transformações substanciais nos últimos anos. Muito disso é reflexo das transformações cada vez mais aceleradas que nossa própria sociedade vem passando nas últimas décadas. Com o advento da internet e demais tecnologias de informações que nos permitiram diversas micro revoluções em inúmeros campos de conhecimento, novas formas de se pensar estruturas organizacionais vem surgindo. Um resultado claro dessas mudanças é crescente número de negócios baseados em explorar o conceito da Cauda Longa, descrito por Anderson (2006) para ilustrar a grande diversidade de demandas de consumidores, ou produtos de nicho. Segundo o autor, existe uma quantidade mínima de giro para que um determinado produto justifique sua presença no espaço físico e no estoque das lojas. Em contrapartida, a demanda por produtos de nicho, com baixo giro de estoque, se observada de maneira agregada, geraria um volume de vendas suficiente para viabilizar um novo modelo de negócios no varejo, chama por Anderson de "cauda longa". Segundo o autor, tais negócios podem obter resultados tão expressivos quanto ou até maiores que os varejistas tradicionais, porém atendendo uma demanda ociosa.

Ainda de acordo com Anderson, os avanços das tecnologias de informação e flexibilização de processos das últimas décadas veem possibilitando inovações que corroboram sua linha de pensamento, como no caso da Amazon nos Estados Unidos. A gigante norte americana, que hoje é a maior varejista online do planeta com faturamento de mais de 135 bilhões de dólares em 2016 de acordo com a SEC¹, é a exemplificação ideal da Teoria da Cauda

¹ 2016 4th Quarterly Report
 <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872416000170/amzn-20151231xex991.htm>> acessado em 12 de Abril de 2017

Longa de Anderson. De acordo com Stone (2013) em seu livro *"The everything store"*, a Amazon foi fundada em 1994 baseando-se na premissa de que poderia oferecer uma maior variedade de produtos que qualquer loja física, pelo simples fato de ser uma loja virtual e não ter as mesmas limitações de espaço que lojas convencionais, ou os altos custos de aluguel e pessoal para que pudesse realizar vendas. Sendo assim, a principal estratégia da empresa desde sua concepção vendendo livros pela internet foi a de oferecer a maior variedade de livros que pudesse, pois desse modo atingiria indivíduos não atendidos pelas grandes cadeias de livrarias tradicionais.

Figura 1 – Representação do gráfico da Cauda Longa.



Fonte: Anderson (2006)

Não obstante os avanços dos meios de comunicação e informações, novas tecnológicas nas áreas de produção e customização possibilitam a adaptação e transformação de produtos em velocidades nunca antes vistas. A customização em massa (1993) aliada a popularização do *Crowdsourcing* (2006) abriu portas para uma nova indústria na última década: os *marketplaces* de arte sob demanda. As empresas desse segmento possibilitam que uma enorme quantidade de artistas independentes ao redor do mundo desempenhem seus papéis de criadores e provedores de conteúdo de nicho em uma escala sem precedentes. Graças a empresas como o RedBubble, um artista digital em qualquer parte do planeta com acesso a internet e um computador pode rapidamente começar a vender produtos com estampas de sua autoria para virtualmente qualquer pessoa no globo. Do outro lado da moeda, qualquer pessoa pode ter acesso a

produtos que possuam atributos únicos, levando o conceito de *taylor made*² ao extremo dentro de um contexto de produção em escala, porém sob demanda. De acordo com relatório para investidores publicado em 2016 pela RedBubble³, a plataforma já conta com um catálogo de mais de 200 bilhões de produtos possíveis - combinação de estampas e produtos disponíveis.

A oportunidade de mercado para empresas que seguem este modelo de negócios se mostrou tão grande que várias firmas ao redor do mundo começaram a desenvolver iniciativas para de alguma forma aproveitar esta crescente tendência por produtos mais exclusivos e feitos sob demanda. Hoje já percebe-se a presença de vários *players* e um crescente cenário competitivo que eventualmente chegará o Brasil. Com isso surge o questionamento: **qual seria a melhor estratégia competitiva adotada por uma empresa deste segmento no Brasil?** Este é problema base que originou a pesquisa, que visa, a luz das teorias da administração, explicar parte da dinâmica dessa indústria e apontar um possível direcionamento estratégico para uma empresa deste segmento no Brasil.

Como base para o estudo, a empresa escolhida foi a Touts, uma *startup* carioca fundada em 2015 que atua no segmento dos *marketplaces* de arte sob demanda. Atualmente a Touts funciona como uma plataforma colaborativa onde artistas independentes do mundo inteiro vendem suas artes através do site. Hoje já se somam mais de 25.000 artes, feitas por 1.500 artistas de mais de 17 países disponíveis em até 5 produtos. A rede de agentes terceiros envia seus trabalhos digitais para o site e podem escolher entre os produtos oferecidos pela empresa para serem estampados e vendidos. Sempre que alguma venda for feita, a Touts se responsabiliza por receber o pagamento, processar os pedidos, produzir os produtos, enviar para os clientes, realizar o pós-venda e atendimento e, por fim, repassar uma comissão do valor da venda para o artista criador da estampa. A empresa possui os equipamentos e pessoal necessários para produzir qualquer um dos cinco produtos de sua linha em menos de uma hora, mantendo o tempo de envio dentro do esperado para um *e-commerce* e mitigando os riscos de

² Análogo a "feito sob medida", referente a produtos ou serviços feitos para atender demandas muito específicas de consumidores.

³Investor Day Presentation <http://shareholders.redbubble.com/irm/PDF/1191_0/InvestorDayPresentation> - Acessado em 12 de Abril de 2017

estoque por produzir sob demanda. Ao se analisar o ambiente competitivo onde a empresa se insere e se identificar o posicionamento de seus concorrentes, será possível sugerir um direcionamento estratégico à Touts.

1.2. Motivação

A motivação por trás desta pesquisa está no aprofundamento do estudo das teorias propostas por Porter (1980), principalmente no que tange o universo das *startups* e indústrias emergentes que se utilizam de modelos de negócios colaborativos e inovadores. Além disso, o anseio por parte do autor de desenvolver uma pesquisa que transcendesse os limites acadêmicos e pudesse ser posta em prática e posteriormente acompanhados os resultados obtidos. A escolha da empresa deu-se, portanto, não apenas pelo interesse do autor em aplicar os conhecimentos de estratégia de operações ao caso de uma *startup*, mas também pelo fato de ser parte da empresa e possuir interesse no resultado positivo deste estudo.

Por fim, a realização deste trabalho permite que o autor utilize seus conhecimentos recém adquiridos durante a graduação em Administração para que possam ser prontamente utilizados na melhoria da empresa onde trabalha.

1.3. Objetivo

O objetivo primário desta pesquisa é obter maior entendimento sobre a indústria dos *marketplaces* de arte sob demanda e estabelecer um posicionamento estratégico para a empresa Touts a partir deste estudo. Entende-se que para atingir tal objetivo, alguns passos intermediários necessários são:

- Mapear os *players* internacionais da indústria de *marketplaces* de arte sob demanda;
- Descrever uma função capaz de categorizar as diretrizes estratégicas destes *players* de acordo com as dimensões estratégicas sugeridas;
- Sugerir um posicionamento estratégico que faça sentido para a empresa Touts adotar baseado nestas análises prévias.

1.4. Delimitação do Foco do Estudo

A pesquisa tem a empresa Touts como principal objeto de estudo sendo usada como base e parâmetro para comparação entre seus concorrentes em nível mundial. Assim, o estudo se restringe a esboçar possíveis estratégias competitivas para a empresa a luz da teoria de Porter (1980) e sua metodologia para identificação de grupos estratégicos. Além disso, as variáveis estratégicas estudadas se baseiam na linha de pensamento proposta por Dess e Davis (1984).

O foco do estudo é entender as dinâmicas da indústria dos *marketplaces* de arte sob demanda sob a ótica de especialistas da indústria. Portanto, para definir os principais *players* desta indústria em âmbito global, foi feito um levantamento junto aos sócios da Touts para que estes sugerissem possíveis objetos de estudo. A partir deste levantamento foram selecionadas as empresas que seriam estudadas e tal amostragem foi feita por conveniência, ou seja, de maneira não probabilística. Sendo assim, os resultados apresentados devem ser entendidos como indicadores ou base para pesquisas futuras mais aprofundadas.

Finalmente, há a delimitação quanto as fontes de dados. Como poucas destas companhias possuem capital aberto, o acesso a seus dados é extremamente limitado, portanto optou-se pela utilização da opinião de especialistas com mais de cinco anos de envolvimento na indústria o que restringe a quantidade de pontos de vistas, porém nos permite focar na percepção da empresa em questão sobre a indústria na qual se insere.

1.5. Relevância do Estudo

O estudo pode ser relevante para empreendedores que pensam em desenvolver negócios no segmento de arte independente, alguma espécie de *marketplace* ou até mesmo *e-commerce*, possibilitando que estes entendam melhor a dinâmica e as vantagens de organizações e qual posicionamento tomar. Na mesma ótica, poderá ser útil também para gestores que atuem ou

tenham em atuar na mesma indústria para que os auxilie em sua tomada de decisão perante o posicionamento de seus concorrentes.

Além disso, estudantes e pesquisadores poderão utilizar esse estudo como base para pesquisas futuras e aperfeiçoar a metodologia descrita para analisar a indústria de *marketplaces* de artes sob demanda ou ainda aplicá-la a outras indústrias.

2 A indústria de *marketplaces* de arte sob demanda

2.1. No Mundo

A indústria de impressão de arte sob demanda em produtos sofreu um grande crescimento nos últimos anos devido a diversos avanços tecnológicos que permitiram a criação de modelos de negócios colaborativos baseados em plataformas agregadoras de conteúdo gerados por terceiros. Neste modelo de negócios, a empresa tem o papel de intermediar a venda de produtos variados, de peças de vestuário a artefatos de decoração, estampados por uma rede de artistas independentes. Sempre que algum produto é vendido com a arte de algum artista dessa rede, a plataforma se encarrega de produzir o produto e garantir que o pedido chegue ao cliente final e repassar uma comissão no valor da venda para o criador da estampa.

Howe (2006) descreve esse fenômeno onde agentes terceiros a empresa tomam parte ativa na geração de conteúdo como *Crowdsourcing*. Uma das primeiras empresas a adotar essa prática, de acordo com o autor, foi a norte americana Threadless no ano 2000, que vendia camisetas estampadas por usuários de um *website* através da internet. Na plataforma, qualquer indivíduo poderia enviar sua estampa para participar de um concurso online, aquela que obtivesse o maior número de votos seria produzida e o ganhador do concurso receberia uma premiação em dinheiro pela vitória. Em contrapartida o Threadless detinha os direitos de comercialização de produtos com aquela estampa e já tinha uma base de potenciais compradores interessadas naquele produto.

Tal modelo de negócios se provou rapidamente e, em pouco tempo, diversas companhias ao redor do mundo começaram a se basear na empresa norte americana para aderir o *Crowdsourcing* como maneira de gerar uma vasta quantidade conteúdo e tentar mitigar os riscos de uma produção de produtos acabados em escala. A tendência foi a retirada dos concursos para criação de conteúdo do modelo de negócios e a adição de uma comissão a partir de cada

venda feita por produtos estampados por determinado artista. Dessa forma, a criação poderia ser ainda mais descentralizada e escalável. Para conseguir minimizar os custos de estoque e capital de giro, tais empresas rapidamente passaram a adotar modelos de produção sob demanda onde os produtos seriam estocados de maneira semi acabada e só seriam estampados após a compra ser efetuada pelos consumidores.

Por ser uma indústria recente e ascensão, um baixo número de firmas deste segmento são listadas nas bolsas de valores e possuem relativamente pouca quantidade de informações sobre suas operações disponíveis para pesquisa. O dado comparativo de mais fácil acesso é o da firma RedBubble, que é uma das maiores do mundo no ramo. Em relatório divulgado pela empresa, um dos diretores executivos revela o resultado de uma pesquisa conduzida em 2016 pela própria RedBubble 1 que afere o valor de 64 bilhões de dólares ao tamanho do mercado em que se insere. Segundo a pesquisa o mercado é de consumidores que buscam expressão criativa em produtos de estilo de vida, como vestuário, acessórios e objetos decorativos.

Atualmente diversas empresas ao redor do mundo surgiram replicando este modelo em seus respectivos países ou áreas de influência em uma espécie de corrida para dominar determinados mercados. Como é o caso do Society6 e Threadless nos Estados Unidos, do Juniqe na Alemanha, do Redbubble na Austrália, do SnapTee em Hong Kong dentre outros.

2.2. No Brasil

No Brasil a indústria é mais recente ainda, e um dos pioneiros tanto em *Crowdsourcing* quanto no modelo de *marketplace* para artistas foi a Camiseteria, empresa carioca fundada em 2005 baseando-se no modelo da Threadless onde pessoas poderiam enviar seus designs para votação através do site da marca e as estampas selecionadas pelos usuários se tornariam camisetas vendidas pela empresa, pagando uma recompensa ao criador. Durante os primeiros anos de operação o modelo parecia obter o mesmo sucesso que sua inspiração americana, porém com o passar do tempo e falta de atualização do negócio como fizeram lá fora a empresa encontra-se hoje praticamente estagnada desde a saída de seus sócios em 2013.

Um dos principais *players* no Brasil hoje é a UrbanArts, empresa paulista fundada em 2009 que é até hoje uma das maiores do ramo. A empresa é focada em painéis e impressões por artistas variados e possui lojas físicas em vários estados do Brasil através de seu modelo de franquias. De lá pra cá diversas outras firmas menores começaram a aparecer pelo país de forma descentralizada e poucas vem ganhando alguma relevância. Os dois maiores destaques são o Colab55 e a Touts, ambas fundadas em 2015. De acordo com os sócios da Touts a empresa, cuja principal proposta de valor é estampar a arte de diversos artistas independentes de todo o mundo em seus produtos, vem crescendo vertiginosamente nos últimos dois anos e nesse pouco tempo já ultrapassou em vendas seus concorrentes com mais de 6 anos de existência.

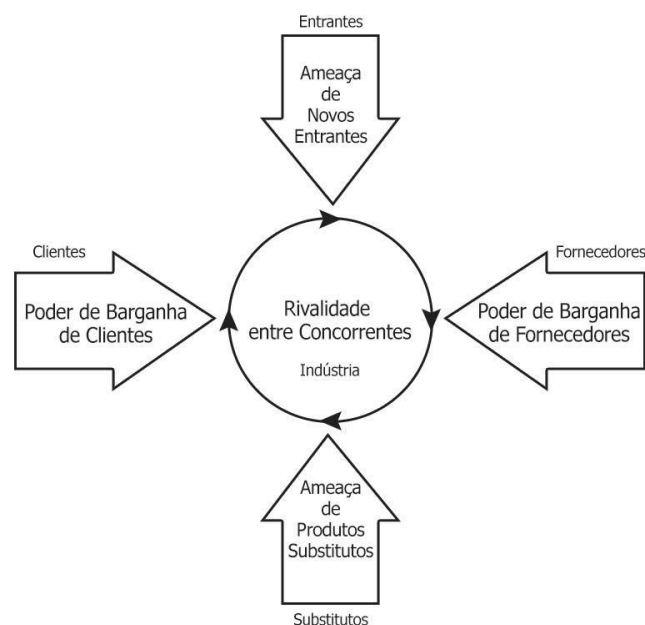
3 Referencial Teórico

3.1. O ambiente competitivo e a Concorrência

Neste trabalho uma abordagem estruturalista será utilizada para realizar a análise industrial. Segundo esta lógica, acredita-se que o ambiente competitivo é um dos fatores de maior influência na lucratividade das indústrias. De acordo com Michael Porter (1980), o ambiente competitivo pode ser representado por cinco forças básicas que determinam a lucratividade de uma indústria, sendo elas:

- Rivalidade entre os Concorrentes;
- Poder de Barganha dos Clientes;
- Poder de Barganha dos Fornecedores;
- Ameaça de Novos Entrantes;
- Ameaça de Produtos Substitutos.

Figura 2 – Representação das Cinco Forças de Porter.



Fonte: Porter (1980)

3.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes

Para Porter (1980), a rivalidade entre as concorrentes pode ser uma força a favor da diminuição de lucratividade na indústria. Se por um lado um fator como uma guerra de preços pode ser extremamente prejudicial para a indústria como um todo, pois afeta diretamente a rentabilidade das empresas envolvidas, por outro lado, uma guerra publicitária pode acabar gerando um aumento generalizado de demanda, o que favorece a indústria como um todo. Segundo Porter (1980), a rivalidade é um resultado da relação entre diversos fatores estruturais:

- Número de concorrentes;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos Fixos elevados;
- Ausência de Diferenciação;
- Capacidade Aumentada em Grandes incrementos;
- Concorrentes Divergentes;
- Interesses estratégicos;
- Barreiras de Saída Elevadas.

3.1.2. Poder de Barganha dos Clientes

O poder que os compradores exercem sob as empresas fica mais claro quanto maiores forem as compras feitas por eles em relação ao total de vendas do vendedor. Um caso onde esta força fica evidente é com as grandes cadeias varejistas, cujas compras representam parcelas significativas do faturamento de seus fornecedores, que não tem outra opção senão ceder as exigências feitas por estas varejistas em negociações, como aumento do prazo de pagamento ou até mesmo quantidade de parcelas. Como tais exigências só favorecem um lado da mesa de negociações, a rentabilidade das firmas é comprometida. Uma maneira adotada para que indústrias se tornem menos reféns de seus compradores é através do aumento de seus esforços de marketing, para que

seus consumidores finais façam pressão nos varejistas para que ele disponibilize os produtos da firma.

Desse modo, dependendo da pressão exercida pelo mercado nos varejistas, o quadro pode até se inverter e o fabricante começar a demandar exigências de seus compradores. Outra alternativa é a integração para frente por parte do fabricante com lojas próprias, no entanto são poucos casos em que essa alternativa é realmente viável, já que os varejistas normalmente representam ganhos na cadeia produtiva.

Em cenários onde há pouca diferenciação entre os produtos oferecidos pela indústria e o comprador não percebe custos de mudança, os compradores podem incitar uma guerra de preços através da barganha.

3.1.3. Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder que os fornecedores exercem sob a indústria se dá de maneira muito parecida ao poder de barganha dos clientes, porém sob outra perspectiva na escala produtiva. Segundo Porter (1980), fornecedores tem elevado poder de barganha em indústrias com tais características:

- Compradores Fragmentados;
- Produtos sem substitutos;
- A indústria não é um cliente significativo para o fornecedor;
- O produto do fornecedor é importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do fornecedor são diferenciados;
- Há custo de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça real de integração para frente.

De acordo com Leavy (1994), um estrategista deve sempre procurar mitigar o poder de barganha de fornecedores. Para que as empresas façam isso, o autor recomenda que se mantenha diversas fontes de fornecimento, evite elevar o custo de mudança e sempre busque materiais e produtos substitutos para que se possa representar uma constante ameaça de verticalização ao seus fornecedores. Dessa maneira, as firmas fornecedoras se manterão na linha e a

indústria poderá se beneficiar das melhorias tecnológicas ou processuais desenvolvidas por seus fornecedores buscando diferenciação.

3.1.4. Ameaça de Novos Entrantes

Novas empresas que são atraídas para a indústria e em geral trazem consigo novos recursos para conseguirem penetração de mercado e aumentarem suas participações. A presença de novos agentes podem gerar guerra de preços, aumento nos preços de matérias primas, saturar os pontos de distribuição, entre outros.

Para um empresa entrar em uma nova indústria, ela precisa transpor suas barreiras de entrada. Portanto o cálculo da viabilidade de se entrar em algum novo mercado feito por uma empresa geralmente leva em consideração os custos de superar as barreiras de entrada somados aos custos de implementação de sua estratégia em reação aos *players* já existentes. Se as possibilidades de retorno forem maiores que estes custos, mais atrativa é essa indústria para novas empresas. Porter (1980) descreve seis principais fontes de barreira de entrada:

1. Economias de Escala
2. Diferenciação por Produto
3. Necessidades de Capital
4. Custo de Mudança
5. Acesso aos Canais de Distribuição
6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala

3.1.5. Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos Substitutos são aqueles que funcionam como alternativas para os produtos da indústria, e são prejudiciais a rentabilidade por motivos óbvios: a partir do momento em que estes se tornam menos custosos para o mercado, a tendência é que se passe a consumi-los. Sendo assim, determinam um limite de preço praticável pela indústria. Segundo Porter (1980) "os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendência de

melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento de desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantando estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável."

3.2. Estratégias Competitivas e a Tipologia de Porter

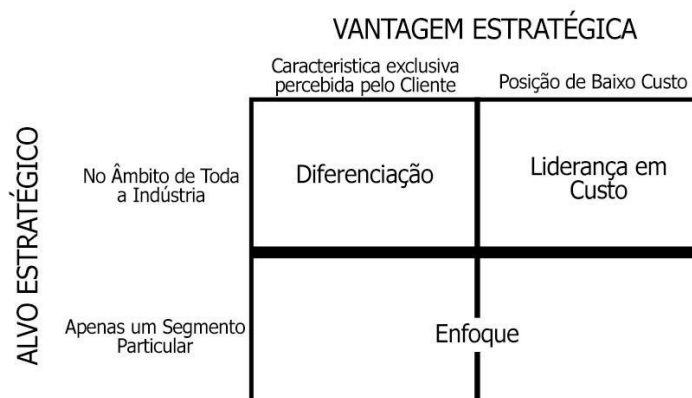
Após entender quais as forças compõe a estrutura de uma industrial, é hora da empresa decidir qual será seu posicionamento de acordo com cada uma delas a fim de manter sua lucratividade, definindo assim sua estratégia. Para Porter (1980), uma estratégia competitiva ideal cria uma posição onde a firma se defende das cinco forças competitivas e tal objetivo pode ser alcançado de diversas maneiras, usando-se de abordagens ofensivas ou defensivas. As companhias cujas estratégias tentam influenciar ou alterar a estrutura são chamadas de ofensivas, enquanto as que tentam se defender do ambiente são vistas como defensivas.

É notável que Porter (1980) entende que cada firma ocupa uma posição e vive uma realidade diferente, portanto as estratégias adotadas devem ser diferentes a fim de se utilizarem da melhor maneira possível de seus recursos disponíveis (*resource-based view*) e moldarem suas estratégia de acordo com suas circunstâncias particulares.

De acordo com Porter (1980) uma tipologia estratégica é definida por três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente para que uma empresa crie uma posição capaz de ser defendida na indústria no longo prazo e superar seus concorrentes. Sendo elas:

- Estratégia de Liderança em Custo
- Estratégia de Diferenciação
- Estratégia de Enfoque (em custo ou diferenciação)

Figura 3 – Representação da Tipologia das Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Porter (1980)

O autor defende que uma empresa não pode optar por uma abordagem múltipla, ou seja, deva escolher apenas uma das três estratégias genéricas para seguir uma vez que seria inviável se dedicar totalmente a mais de uma delas. As companhias que sofrem dessa falta de foco ao escolher uma das abordagens são chamadas de *stuck-in-the-middle*, justamente por não se posicionarem claramente em alguma direção e ficarem no meio termo. Porter (1980) afirma que as empresas que não conseguem implementar com sucesso uma das três estratégias genéricas acabam sofrendo perdas em rentabilidade em relação as firmas que obtêm sucesso em se posicionar estrategicamente de acordo com esta tipologia.

3.2.1. Estratégia de Liderança em Custo

A estratégia de Liderança em Custo é a utilizada por empresas que buscam ter seus custos totais reduzidos em relação a seus concorrentes. Segundo Porter (1980), tal estratégia assegura uma posição defensiva quanto as cinco forças previamente descritas. A firma que adotar uma estratégia de Liderança em Custo consegue limitar o poder de barganha dos consumidores, por que esses só podem fazer pressões até o nível do concorrente com menor

custo; pode suportar maiores pressões dos fornecedores por ter mais margem; afasta novos entrantes por criarem barreiras de entrada em economias de escala; exerce uma posição favorável contra produtos substitutos, e finalmente; com custos mais baixos consegue ter mais retorno que seus concorrentes.

Para o autor, é muito difícil que coexistam duas lideranças de custo em uma mesma indústria, pois tal estratégia exige altas parcelas de mercado. Além disso, exercer uma estratégia de liderança em custo requer alta disciplina em redução de custos e despesas em geral.

3.2.2. Estratégia de Diferenciação

Diferenciação é a estratégia baseada justamente em criar produtos ou serviços que tenham diferenciais claros em relação a concorrência. Em quanto mais dimensões a empresa conseguir diferenciar de seus concorrentes, melhor. Essa diferenciação pode ser não só no produtos mas em distribuição, atendimento, marca, etc.

Ao se diferenciar a companhia alcança uma melhor posição em relação as cinco forças, gerando mais lealdade, o que a posiciona melhor em relação produtos substitutos e concorrentes, além de gerar uma barreira de entrada maior pois requer mais investimento em marketing de novo entrantes. Diferenciando-se, a empresa consegue maiores margens e portanto estão menos expostos a riscos de variação de preço de seus fornecedores. Não obstante, seus compradores tem um alto custo de mudança ou nenhuma alternativa, por ser um produto ou serviço único.

Segundo Porter (1980) empresas que implementam esta estratégia com sucesso atingem grandes retornos no longo prazo, mesmo sem necessariamente serem as líderes em participação no mercado. Tal efeito ocorre justamente por que um produto diferenciado é adaptado a necessidades mais específicas, permitindo que se cobre mais, mesmo atendendo menos clientes do que a grande massa.

Em contraste a estratégia de liderança em custos, a posição de diferenciação exige altos custos em materiais, marketing, atendimento e

desenvolvimento de produto. Portanto, a conclusão lógica é a de que as duas estratégias são excludentes e não podem ser seguidas concomitantemente, como descreve Porter.

3.2.3. Estratégia de Enfoque

A estratégia de enfoque tem como premissa o fato do mercado ter necessidades tão específicas que empresas que optem pelas estratégias genéricas de liderança em custo ou diferenciação não conseguem atingir por seu escopo de atuação ser tão ampliado. Sendo assim, ela se baseia em definir um alvo estratégico reduzido a fim de atender essas "brechas" no mercado. É natural se pensar que em grandes indústrias com companhias estabelecidas com largos escopos de atuação, há demandas e necessidades específicas sendo negligenciadas por essas empresas, portanto há espaço para exploração deste tipo de estratégia. As firmas com estratégias de enfoque podem não alcançar a liderança em custos ou em diferenciação em relação a indústria, mas atingem tal posição em seu segmento estratégico.

3.2.4. Stuck-in-the-middle

O termo *Stuck-in-the-middle* desenvolvido por Porter serve para descrever as empresas que falham em implementar com sucesso alguma destas três estratégias. Para Porter (1980) "a firma na posição *stuck-in-the-middle* tem que tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar liderança - ou ao menos a paridade - de custo, o que em geral acarreta investimento agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação). As duas últimas opções podem acarretar contração de parcela de mercado e até em termos absolutos de vendas. A escolha entre estas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da firma. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, como já foi visto. Raramente uma firma está ajustada para todos os três."

3.2.5. Dimensões da Estratégia Competitiva

Porter (1980) descreve as dimensões estratégicas como os fundamentos que as empresas devem seguir para conseguir atingir suas estratégias de maneira geral. Para que empresas adotem alguma das posições descritas anteriormente, é necessário que todas as áreas sigam uma diretriz comum, que mostram como as companhias de uma determinada indústria competem. Há uma lista descrita por Porter com as dimensões estratégicas gerais presentes em virtualmente qualquer indústria:

- Especialização
- Marca
- Política de Canal
- Seleção de Canal
- Qualidade dos Produtos ou Serviços
- Tecnologia
- Integração Vertical
- Posição de Custo
- Atendimento
- Política de Preço
- Alavancagem
- Relacionamento com Governo

A importância das dimensões estratégicas vão variar em cada caso, de acordo com a indústria que estão inseridas as empresas e as estratégias escolhidas. É importante entender que ao quantificar ou mensurar estas dimensões, é possível se fazer uma análise de qual estratégia cada companhia de uma indústria almeja, percebendo pontos em comum entre as estratégias e se a tipologia genérica de Porter se aplica.

3.3. Análise da Indústria

Por fim, após se entender os pontos elucidados anteriormente sobre como os membros de uma indústria devem se organizar estrategicamente de acordo

com a tipologia de Porter (1980), é possível que se resuma a análise de uma indústria aos seguintes passos:

1. Mapear as estratégias dos concorrentes significativos, com base nas dimensões estratégicas;
2. Avaliar o tamanho e força das barreiras de mobilidade que impedem que firmas transitem de um grupo para o outro dentro de uma mesma indústria;
3. Analisar como incidem as forças competitivas em cada grupo estratégico;
4. Avaliar o padrão de interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e a sua vulnerabilidade ao conflito com outros grupos.

Esta análise tenta explicar o impacto do ambiente na rentabilidade das empresas. Porter (1980) enumera os três maiores determinantes para a lucratividade: Estrutura, Conduta e Fatores Organizacionais. Sendo estes relativos a carecterísticas da indústria de maneira geral e estratégias referentes a empresa específica ou ao grupo inserido, respectivamente. Cada um destes fatores pode separadamente ou em conjunto explicar as diferenças de rentabilidade de uma organização.

Dado o escopo deste trabalho com um número reduzido de empresas a serem avaliadas, não serão estudados os grupos estratégicos, o foco do trabalho se dará nos passos (1) e (3) descritos por Porter (1980) e em entender como as empresas do *marketplace* de arte sob demanda se comportam e desenvolvem suas estratégias a partir da análise de suas dimensões estratégicas.

4 Metodologia

4.1. Tipo de Pesquisa

Segundo Mattar (1997) levantamentos junto a especialistas são uma ótima fonte de dados não registrados, e suas opiniões são de grande valor por serem pessoas que devido a suas experiências profissionais detém grande conhecimento sobre determinado assunto. Uma limitação desta abordagem é que as respostas carregam o viés do entrevistado, mas o contraponto de que a qualidade das respostas em geral serem mais profundas e completas levou este a ser o método escolhido para este trabalho.

Vergara (1991) classifica uma pesquisa em relação a intenção e meios de investigação. Com relação a intenção se trata de uma pesquisa descritiva pois tentamos estabelecer a correlação entre as diversas dimensões estratégicas e como estas definem o posicionamento estratégico da companhia. Quanto aos meios de investigação, foi realizado um estudo bibliográfico para delimitar os fundamentos teóricos, uma pesquisa de campo para realizar as entrevistas com especialistas da indústria e por fim uma pesquisa experi-mental com as variáveis selecionadas para se desenhar a função que melhor descrevesse a correlação entre tais variáveis e a tipologia de Porter.

Os especialistas entrevistados para realização desta pesquisa foram Arturo Edo, Flavio Wuensche e Lucas Bittencourt (o autor), três sócios da Touts, que já atuam nesta indústria desde 2012, antes mesmo de terem fundado a empresa.

4.2. Universo e Seleção de Sujeitos

O universo da análise é a indústria de *marketplace* de arte sob demanda de maneira geral, por ser uma indústria recente nota-se a presença de inúmeros *players* de pequeno porte ao redor do mundo lutando para conseguirem fatias de

mercado. Para esta pesquisa os entrevistados foram instruídos a relatarem quais destes competidores são os mais relevantes na indústria de maneira geral para que pudessemos reduzir a lista e montarmos nossa amostra.

Após a seleção dessas indústria, os entrevistados removeram da lista empresas com menor relevância que buscassem posicionamentos estratégicos similares ao das firmas maiores que já haviam sido listadas. Por fim, a lista final das organizações selecionadas para a pesquisa foram sugestões dos entrevistados tendo como crivo serem as que mais se destacam na indústria mundial por terem estratégias bem definidas sendo desenvolvidas há mais de um ano e por serem as empresas que eles teriam mais conhecimento sobre as operações para fornecer a pesquisa. A lista final foi reduzida a seis empresas, listadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Empresas Selecionadas

Empresa	País de Origem
Zazzle	Estados Unidos
Society6	Estados Unidos
Teespring	Estados Unidos
RedBubble	Austrália
Junique	Alemanha
Touts	Brasil

Dentre as empresas selecionadas é possível que sejam notados concorrentes de diversos portes e estágios. O Society6 e o RedBubble são companhias com estratégias parecidas com forte investimento próprio em marketing digital e focados em crescimento e expansão na linha de produtos atuando no mundo todo. As menores empresas da amostra são a Junique e a Touts, ambas empresas recentes e com operações locais ainda no estágio de *Startup*. A Teespring é uma gigante norte-americana focada em sua produção interna e menor mix de produtos em comparação aos demais analisados. E por fim, a Zazzle, que é uma das pioneiras na indústria de customização em massa, é uma empresa que já foi a menina dos olhos do mercado, mas acabou mudando de foco diversas, passando por licenciamento de grandes marcas como Disney e Marvel até brindes e lembranças de datas comemorativas. A heterogeneidade do grupo e maior tempo no mercado e disponibilidade de informações em relação a outros *players* justifica a escolha destes sujeitos.

4.3. Seleção das Variáveis e Coleta de Dados

As seleção das variáveis foi feita em etapas, primeiramente levantou-se através de pesquisa bibliográfica para que se decidisse um conjunto de variáveis estratégicas que pudessem conectar as estratégias competitivas às estratégias genéricas de Porter (1980). Em seguida, tais variáveis foram validadas com os especialistas da indústria para que pudessem sugerir mudanças de acordo com as nuances e singularidades da indústria de *marketplace* de artes sob demanda.

O conjunto final de variáveis foi baseado no grupo citado por Miller e Dess (1993) em seus estudos, com as devidas adaptações a partir das sugestões dos entrevistados. O resultado dessa listagem pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 – Variáveis Selecionadas

Código	Variável
ABR	Abrangência de Atuação
MP	Mix de Produtos
IV	Integração Vertical
CAN	Canais
IM	Identificação de Marca
COM	Tamanho da Comunidade

Após ter essa listagem validada pelos especialistas, foi pedido aos entrevistados que dessem notas de 1 a 5 para cada uma destas variáveis de acordo com seus conhecimentos e percepções sob as mesmas segundo parâmetros e critérios descritos com sua ajuda. A seguir estão descritos em mais detalhes quais foram os critérios adotados e qual a lógica por trás das notas dadas.

4.3.1. Abrangência de Atuação

Para medir a abrangência de atuação das companhias no mundo, utilizou-se o critério de atuação geográfica ao redor do planeta. Para tal, foi feita uma

divisão continental em cinco grupos: América do Norte (1), América do Sul (2), Europa (3), África (4), Ásia e Oceania (5). Para cada uma destas áreas em que as empresas atuassem 1 ponto era somado a sua nota, podendo somar um total de até 5 pontos. Deste modo, empresas com uma nota mais próxima de 5 apresentam uma abrangência de atuação maior, enquanto as mais próximas de 1 apresentam uma abrangência menor.

4.3.2. Mix de Produtos

A variável Mix de Produtos diz respeito a amplitude da linha de produtos oferecida pela companhia. O conceito adotado para medição é parecido com o de abrangência de atuação, as possibilidades de produtos oferecidos foram agrupados em categorias que abrangessem o maior número de produtos oferecidos pela maioria dos *players* da indústria: vestuário (1) (camisetas, regatas, vestidos, casacos, bermudas, etc), acessórios (2) (capas para celulares, capas para laptop, carteiras, bolsas, estojos, etc), decoração (3) (quadros, tapetes, posters, papel de parede, adesivos, etc), utilitários e papelaria (4) (adesivos, cadernos, cartões comemorativos, calendários, etc), diversos (5) (linha infantil, cama de cachorro, móveis, acessórios para bicicleta, etc). Assim como no caso de abrangência de atuação, para cada uma dessas categorias que a empresa vendesse produtos sua nota era somada em 1 ponto, podendo alcançar um total de 5 pontos. Sendo assim, as empresas com notas mais próximas de 5 apresentam uma maior diversidade de produtos oferecidos, enquanto as com notas mais próximas de 1, menor diversidade.

Vale ressaltar que não foi levado em conta a profundidade da linha de produtos pois cada um destes produtos pode ter uma variedade muito distinta de possibilidades, o que poderia causar uma distorção no resultado da pesquisa. Por exemplo, uma empresa que oferece peças de vestuário pode oferecer mais de 15 variações para um mesmo produto enquanto outra pode oferecer 10 produtos totalmente diferentes e ter sua nota final inferior.

4.3.3. Integração Vertical

É a quantidade de valor agregada pela empresa em sua cadeia de valor em contraste ao gerado por agentes terceirizados, que é diretamente refletido no nível de integração para frente ou para trás. Sendo assim, o critério adotado é baseado na cadeia de valor de cada uma das empresas e para cada etapa da cadeia que estivesse sob controle da firma era atribuída uma pontuação. Tal pontuação poderia ser 1 (etapa integrada), 0.5 (parcialmente integrada) ou 0 (etapa terceirizada). As etapas consideradas foram: produção, logística, vendas, varejo e tecnologia da informação. Ao fim, os pontos somados eram então parametrizados para compensar por eventuais etapas da cadeia de valor desconhecidas pelos especialistas e para que fossem transformadas em uma nota de 1 a 5 para cada empresa, onde as empresas com notas mais próximas de 5 apresentam maior nível de integração e as com notas mais próximas de 1, menor nível.

4.3.4. Canais

Os canais escolhidos por uma empresa são definidos pela seleção dos canais de distribuição utilizados para venda de produtos, podendo variar entre canais próprios ou terceirizados, especializados ou não na venda de determinado tipo de produto.

O critério utilizado foi semelhante ao usado nas variáveis Mix de Produtos e Abrangência de Atuação, mas dessa vez as categorias dizem respeito aos tipos de canais de distribuição escolhidos pelas empresas. Sendo eles: site próprio (1), lojas próprias (2), lojas de terceiros para revenda (3), sites de terceiros (4) e atacado (5). Do mesmo modo como anteriormente, a presença em cada um destes canais somaria 1 ponto a nota da empresa sendo a maior nota possível 5 e a menor 1. Assim, a quantidade de canais escolhidos pela companhia é proporcional a sua nota final.

4.3.5. Identificação de Marca

É o grau em que a empresa busca por identificação de marca para que esta seja o principal fator de compra dos consumidores. Sabendo que reconhecimento ou identificação de marca pode ser alcançada por esforços de propaganda, força de venda e outros meios de marketing em geral, foi utilizado uma fonte externa sugerida pelos especialistas que poderia auxiliar a quantificar estes esforços. Tal fonte foi o site Alexa⁴, que possui um ranqueamento da popularidade de *websites* baseado em fatores como número de acessos, número de páginas visualizadas e visitantes ativos nos últimos três meses. Com os resultados do ranking global foi elaborado o ranking das empresas presentes no estudo e feita uma parametrização de modo que a empresa com a melhor colocação no ranking obtivesse nota 5 e a pior colocada nota 1.

4.3.6. Tamanho da Comunidade

A variável tamanho da comunidade foi uma sugestão a ser adicionada ao estudo pelos entrevistados por ser uma particularidade importante da indústria estudada. De acordo com os sócios a quantidade de criadores em uma plataforma é um traço marcante no posicionamento estratégico de empresas que busca um foco maior em diferenciação e em um segmento específico.

Para dar grau ao tamanho das comunidades, ou seja quantidade de indivíduos cadastrados nestas plataformas, foi utilizada uma escala com intervalo de valores validada com os especialistas para descrever as notas. Essa escala se deu da seguinte maneira:

- Até 50 criadores - Nota 1
- De 51 a 100 criadores - Nota 2
- De 101 a 1000 criadores - Nota 3
- De 1001 a 5000 criadores - Nota 4
- Mais de 5000 criadores - Nota 5

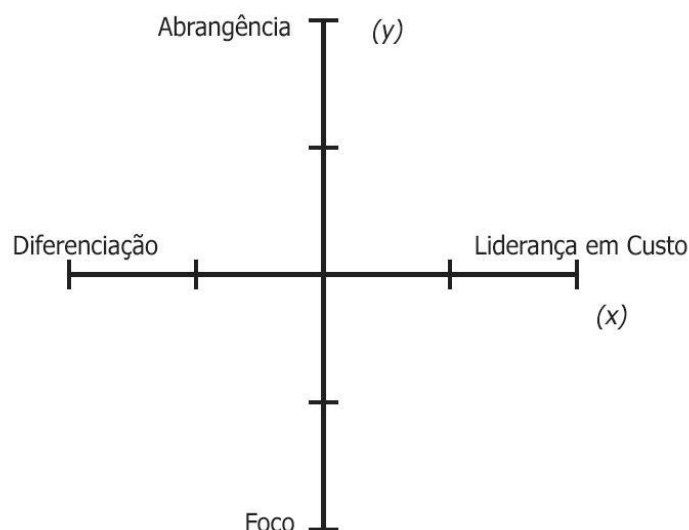
⁴ <<http://www.alexa.com/>> - Acessado em 22 de Maio de 2017

4.4. Tratamento dos Dados

Para que se fosse possível entender a posição de cada uma das empresas baseada em sua estratégia, ou seja, do conjunto de notas aferidas para cada uma das variáveis selecionadas que representam suas dimensões estratégicas, utilizamos as notas dadas para cada dimensão confrontadas com a Tipologia de Porter (1980) Figura 3 onde cada quadrante indica uma das estratégias genéricas.

Como liderança e custo e diferenciação são mutuamente exclusivas, é possível que se coloque estas diretrizes estratégicas em extremos opostos de um dos eixos da matriz (x), e em contraponto, no outro eixo (y) têm-se as diretrizes de abrangência em um extremo e a de foco no oposto. O esquema visual está detalhado na Figura 4.

Figura 4 – Matriz para mapeamento das Estratégia Genéricas de Porter



Fonte: O autor

Deste modo, é possível descrever uma função das variáveis estratégicas, levando em conta o referencial teórico de Porter (1980), que determine um ponto na matriz da Figura 4 para cada uma das empresas e revele qual das estratégias genéricas de Porter tal empresa está mais inclinada a seguir.

$$f(VarEst) = (x, y)$$

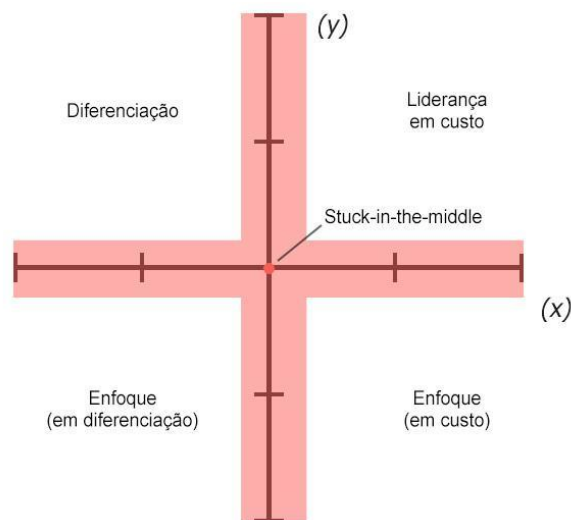
Com o auxílio dos especialistas consultados para balizar os resultados encontrados empiricamente, chegou-se as seguintes funções relacionando cada um dos eixos as notas das variáveis estratégicas selecionadas:

$$x = \frac{IV}{MP \times IM} \quad (4.1)$$

$$y = ABR \times CAN \times COM \quad (4.2)$$

Para que se pudesse identificar as empresas *"stuck-in-the-middle"*, foi criado junto aos entrevistados um conjunto de notas para uma empresa fictícia que estivesse ocupando tal posição. Como todos os critérios eram notas de 1 a 5, o conjunto de notas para uma empresa que não estivesse adotando nenhum posicionamento estratégico específico foi a mediana de todas as notas possíveis para todas as variáveis. Sendo assim, uma companhia na posição perfeita de *"stuck-in-the-middle"* seria aquela com nota 3 para todas as variáveis selecionadas. Deste modo, é possível que se use o ponto descrito por este sujeito fictício como referencial para o estudo proposto. Além disso, os entrevistados propuseram uma folga de 30% no valor encontrado por cada uma das funções que descrevem os eixos para considerarem as demais companhias com um posicionamento claro. Portanto, conclui-se que as demais áreas do gráfico representam uma das estratégias genéricas de Porter (1980). Sendo assim, aqueles que apresentarem resultados entre a faixa 0.23 e 0.43 no eixo x e 18.9 e 35.10 no eixo y serão considerado sem posicionamento claro.

Figura 5 – Empresas sem um posicionamento estratégico (*stuck-in-the-middle*)



Fonte: O autor

A partir do ponto descrito pelo "*stuck-in-the-middle*" e das margens propostas para identificação de empresas sem posicionamento claro, pode-se desenhar a matriz ilustrada na Figura 4 sobreposta a estes dados para que se mapeie as estratégias das demais companhias na indústria. A representação gráfica presente na Figura 5 auxilia no entendimento visual dos conceitos propostos.

4.5. Limitações do Método

A relativamente pequena amostra de firmas e especialistas consultados durante o estudo podem gerar uma certa instabilidade nas dimensões analisadas. O fato de todos os entrevistados consultados pertencerem a uma mesma empresa também é um fator que pode acrescentar viés aos resultados obtidos. Porém, dado o fim exploratório do estudo e a escassez de recursos disponibilizados para realizar a pesquisa, tais limitações não devem ser vistas como grandes impecilhos para a interpretação de resultados e sim como motivação para estudo futuros que busquem aprimorar o modelo sugerido. Da mesma forma que a função previamente descrita também pode ser aprimorada em estudos posteriores.

Também entende-se que o modelo é limitado a apenas alguns fatores para fim de simplificar as intenções das estratégias das firmas estudadas, não contemplando em sua totalidade a complexidade e nuances de cada um destas estratégias. Como a seleção de variáveis estratégicas foi feita a partir da opinião do pesquisador e de executivos da indústria, ela também é qualitativa e subjetiva, portanto inevitavelmente reflete julgamentos individuais.

5 Análise dos Resultados e Conclusão

5.1. Apresentação e Interpretação dos Resultados

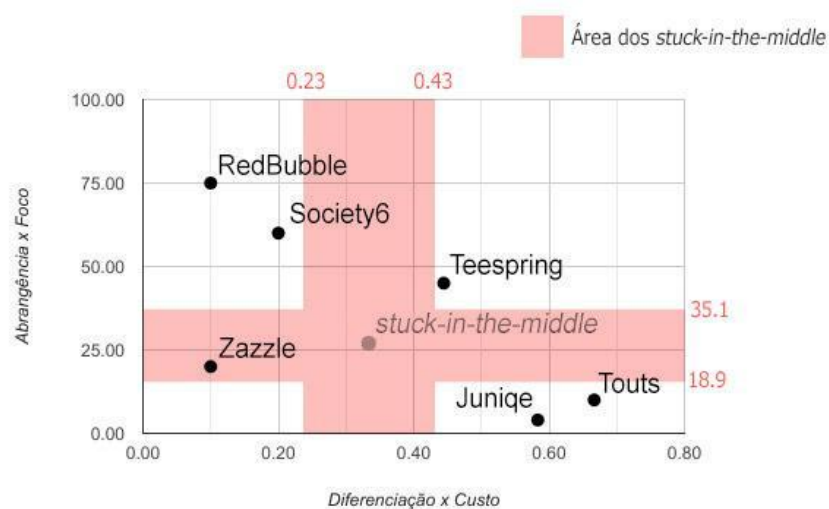
Após a coleta das notas para variáveis estratégicas selecionadas com os especialistas entrevistados e aplicação destas nas funções descritas no capítulo anterior, o seguintes resultados foram obtidos:

Tabela 3 – Resultado da análise das notas

Empresa	x	y
Zazzle	0.10	20
Society6	0.20	60
Teespring	0.44	45
RedBubble	0.10	75
Junique	0.58	4
Touts	0.67	10

Que também podem ser intepretados graficamente da seguinte maneira:

Figura 6 – Resultado gráfico da análise das notas



Fonte: O autor

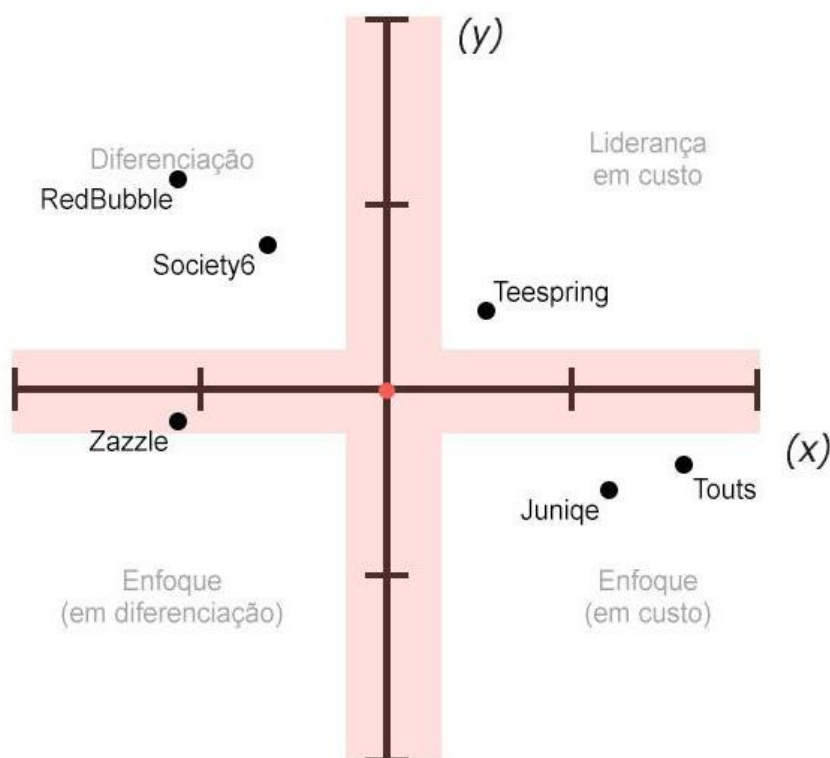
Levando em conta o sujeito hipotético que representa uma empresa sem posicionamento determinado, descrita pelos pontos na Tabela 4, e usando esse ponto como referência em relação aos resultados demonstrados na Tabela 3 podemos encontrar uma matriz equivalente a demonstrada na Figura 5 que posicione todas as empresas analisadas em relação aos *stuck-in-the-middle* e revele qual das estratégias genéricas de Porter (1980) tais firmas estão mais propensas a seguir.

Tabela 4 – Modelo de *stuck-in-the-middle*

Representação	x	y
<i>Stuck-in-the-middle</i>	0.33	27

O resultado da sobreposição de todos estes dados representados na Figura 6 e na Figura 5 pode ser visto na matriz da Figura 7:

Figura 7 – Matriz mapeando Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: O autor

De acordo com o que pode ser visto na Figura 7, as empresas podem ser classificadas da seguinte maneira conforme as estratégias genéricas de Porter (1980):

Tabela 5 – Estratégias adotadas pelas empresas

Empresa	Classificação
Zazzle	Stuck-in-the-middle
Society6	Diferenciação
Teespring	Liderança em custo
RedBubble	Diferenciação
Junique	Enfoque (em custo)
Touts	Enfoque (em custo)

5.2. Discussão dos Resultados Obtidos

Ao confrontar os resultados obtidos pelo modelo proposto no estudo com a opinião dos especialistas entrevistados ao longo da pesquisa com as teorias descritas por Porter (1980), pode-se chegar a diversas conclusões interessantes.

Duas empresas com resultados bastante parecidos, de acordo com os especialistas, apareceram em posições próximas, seguindo a linha da estratégia de diferenciação sugerida por Porter. Grande parte deste resultado se deu por ambas investirem agressivamente em suas marcas e em uma enorme variedade de produtos para a maior variedade de público possível. Também são reconhecidas por terem as maiores bases de artistas disponíveis em seus *marketplaces* e estarem presentes em todo o planeta.

A única empresa que se destacou por seguir uma estratégia de liderança de custo foi a Teespring, que tem seu mix de produtos relativamente limitado o que a permite ter ganhos como de escala em comparação a seus competidores e opta por um maior grau de integração vertical, o que também faz sentido nesta indústria já que um dos processos mais caros para se terceirizar, que é o de estamparia, pode ser feito pela própria Teespring gerando um grande ganho em custos. Ao mesmo tempo, a empresa conta com baixos investimentos em

marketing e publicidade e conta com o apoio de sua vasta e diversificada comunidade para alavancar suas vendas.

Outras duas empresas com posições notadamente semelhantes foram a Touts e a Junique, que se caracterizam por serem alternativas locais a seus concorrentes globais como RedBubble e Society6, porém que precisaram se adaptar para competir. As duas apresentam grande nível de integração vertical para venderem produtos próprios, não possuem tantos investimentos em marketing e por sua vez possuem mix de produtos muito mais restritos. Por isso, acabam ocupando uma posição voltada para a estratégia de enfoque em custos. Sendo assim, os entrevistados indicaram a classificação como apropriada e concordaram que possivelmente a empresa Junique deve seguir uma estratégia parecida com os brasileiros.

O último caso e o que mais chama atenção é o da empresa Zazzle, que foi classificada como *stuck-in-the-middle*. É uma empresa que conta com uma grande base de criadores em sua plataforma, foi uma das pioneiras na indústria, tem presença no mundo todo com um mix de produtos muito variado, mas pouca integração vertical e só vende por um único canal que é seu *e-commerce* próprio, e por isso acaba fazendo grandes esforços em marketing digital e tendo grandes despesas nessa frente. Com todas estas características, a empresa acaba se enquadrando um pouco em cada uma das estratégias genéricas propostas, ou seja, não se enquadra em nenhuma delas e portanto foi classificada como não tendo uma estratégia bem definida. O interessante é que, de acordo com os entrevistados, a Zazzle era a empresa com maior destaque na indústria durante a última década, porém vem perdendo espaço e sua posição desde 2015 com o crescimento de competidores como Society6 e Teespring nos Estados Unidos. Entende-se que isso é um reflexo da teoria de Porter (1980) e demonstra que empresas com estratégias bem definidas levam vantagem em relação a seus competidores mal posicionados estrategicamente na indústria.

Com base nestas percepções, pode-se dizer que os resultados obtidos no estudo foram satisfatórios pois permitiu que os gestores de uma empresa da indústria conseguissem comparar sua estratégia a de seus principais competidores de maneira simples e rápida, apesar de todas as limitações propostas pelo método.

5.3. Possíveis estratégias sugeridas com base no estudo

De acordo com o que foi visto no resultado dos estudos, duas sugestões podem ser feitas para a empresa Touts em relação a qual posicionamento estratégico seguir no futuro: (1) seguir operando da mesma forma e crescer como alternativa local para seus concorrentes internacionais no Brasil ou (2) mudar radicalmente de posicionamento e começar a buscar um mesmo mercado que seus concorrentes internacionais adotando estratégias mais similares a estes.

Como a segunda opção envolve riscos em uma escala de grandeza maiores e um alto grau de alavancagem, a sugestão de estratégia a se seguir, de acordo com o histórico que a empresa já demonstra e seus conhecimentos específicos do mercado interno, é a primeira opção de continuar explorando as oportunidades onde já atua. Obviamente a decisão cabe aos gestores e vai variar de acordo com o perfil dos empreendedores que desenvolvem o negócio, porém com as análises feitas através do dado estudo, esta é a sugestão mais plausível para o autor.

5.4. Sugestão de Novas Pesquisas e Desdobramentos

Inúmeras sugestões de melhorias e novas pesquisas a partir do presente estudo podem e devem ser feitas. Entende-se que a pesquisa aqui desenvolvida foi apenas um primeiro passo no que pode ser uma análise muito mais aprofundada para um indústria recente e complexa, com diversas peculiaridades e uma crescente quantidade de competidores.

O modelo de estudo proposto tem como proposta ser uma ferramenta para empre-enedores e executivos conseguirem analisar de maneira simples como seus concorrentes estão posicionados estrategicamente de acordo com as teorias de Michael Porter (1980). Novos estudos dispendo de uma maior base de dados devem ser conduzidos para aproximar os resultados obtidos com a realidade e contemplar um maior número de infor-mações. Além disso, uma grande adição para um estudo futuro é análise de indicadores de desempenho e

análise do impacto da estrutura de mercado - cinco força de Porter - no resultado das empresas, que são alguns dos alicerces da teoria de Porter e uma das maiores motivações que o levaram a realizar tais estudos amplamente utilizados nesta pesquisa em primeiro lugar.

Outra sugestão é a de analisar a formação de grupos estratégicos em dada indústria e comparar seus resultados de acordo com as estratégias genéricas de Porter e assim estabelecer quais seriam seus limites que caracterizariam cada posicionamento. Dessa forma, poderia se prever com ainda mais precisão a classificação de cada firma dentro destes segmentos e agregar ainda mais previsibilidade ao modelo.

De maneira geral acredita-se que o estudo foi um importante primeiro passo na direção do desenvolvimento de um modelo mais polido e abrangente, e mesmo com suas limitações cumpriu seus objetivos propostos e tem sua relevância para a indústria de *marketplaces* de arte sob demanda.

6 Referências

ANDERSON, C. *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. [S.l.]: Hachette Books, 2006.

CARVALHO, L. d. *Análise da Indústria de Artigos Esportivos com base na Teoria de Porter*. Dissertação (Mestrado) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Mai. 2005.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. *Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. *Academy of Management journal*, Academy of Management, v. 27, n. 3, p. 467–488, 1984.

HOWE, J. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, v. 14, n. 6, p. 1–4, 2006.

LEAVY, B. Two strategic perspectives on the buyer-supplier relationship. *Production and Inventory Management Journal*, American Production & Inventory Control Society, Inc., v. 35, n. 2, p. 47, 1994.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. v. 1. *São Paulo: Atlas*, 1997.

MILLER, A.; DESS, G. G. *Assessing porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*. *Journal of Management Studies*, Wiley Online Library, v. 30, n. 4, p. 553–585, 1993.

PINE, B. J. *Mass customization: the new frontier in business competition*. [S.l.]: Harvard Business Press, 1993.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. Free Press, 1980.

STONE, B. *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. [S.l.]: Random House, 2013.

VERGARA, S. C. *Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa*. Escola Brasileira de Administração Pública, 1991.