

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Laura Breier Stürmer**

**E-COMMERCE C2C NA CHINA:  
Análise estratégica do Taobao e dos seus concorrentes**

**Porto Alegre  
2013**

Laura Breier Stürmer

**E-COMMERCE C2C NA CHINA:  
Análise estratégica do Taobao e dos seus concorrentes**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada

Porto Alegre

2013

Laura Breier Stürmer

**E-COMMERCE C2C NA CHINA:  
Análise estratégica do Taobao e dos seus concorrentes**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:\_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Orientador - Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a minha família, que sempre me apoiou e me guiou no caminho certo durante toda a minha jornada. Em especial, a minha mãe pelo apoio incansável, ao meu pai pela inspiração e exemplo como administrador e por ter me apontado horizontes mais distantes a alcançar. À minha irmã pela amizade e pelo carinho que foram essenciais e a minha avó, pelo incentivo e demonstrações de orgulho que foram meu motor propulsor para completar essa jornada.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Antônio Carlos Gastaud Maçada pela confiança, paciência e dedicação despendidas na orientação, bem como pelos conselhos que orientarão continuamente minha trajetória profissional.

Aos meus amigos, pelo apoio, incentivo e compreensão dos motivos da minha ausência nesse semestre.

## RESUMO

A emergência do comércio eletrônico, também denominado e-commerce, foi a mudança mais profunda já ocorrida no mundo moderno dos negócios. O e-commerce *consumer-to-consumer* tem sido responsável pelo elevado ingresso de novos compradores, empresas e de pequenos empreendedores no comércio virtual. Apenas o líder de *marketplaces* chinês, Taobao, possui mais de seis milhões de vendedores anunciando seus produtos e 500 milhões de usuários cadastrados. Na China, estima-se que o segmento possibilitou a geração de mais de um milhão de empregos e permitiu aos chineses de pequenos e médios municípios terem acesso a mesma variedade de produtos ofertados nas grandes cidades. O objetivo da pesquisa é analisar o ambiente competitivo enfrentado pelo site Taobao e pelos seus concorrentes no mercado C2C na China, a partir do modelo das Cinco Forças de Porter. Para atingi-lo, foi utilizado o método de estudo de caso, aplicado à realidade chinesa, a partir de entrevistas e da utilização de dados secundários. Como contribuições desse estudo estão: analisar o ambiente competitivo enfrentado pela empresa líder do setor e entender como ela consolidou sua liderança, dominando o mercado de forma massiva.

**Palavras-chave:** E-commerce, Marketplace, Cinco Forças de Porter, Taobao.

## **ABSTRACT**

The emergence of electronic commerce, also known as e-commerce, was the most profound change that has occurred in the modern business world. The e-commerce consumer-to-consumer has been responsible for the high entry of new buyers, small businesses and entrepreneurs in virtual shopping. As the leader of Chinese marketplaces, Taobao, has more than six million sellers advertising their products and 500 million registered users. In China, it is estimated that the segment has enabled the generation of over a million jobs and allowed the Chinese small and medium cities to have access to the same variety of products offered in major cities. The objective of the research is to analyze the competitive environment faced by the site Taobao C2C market in China, from the perspective of the Five Forces model of Porter. To achieve it, the method of case study applied to the Chinese reality through interviews and the use of secondary data. The main contributions of this study are: to analyze the competitive environment faced by the industry leader and understand how it consolidated its leadership and has dominated the market in a massive way.

**Keywords:** E-commerce, Marketplace, Porter's Five Forces de Porter, Taobao.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência em uma indústria .....	26
Figura 2: Os fatores que compõem as Cinco Forças de Porter .....	27
Figura 3: Atuação das Cinco Forças de Porter sob a Tecnologia da Informação .....	35
Figura 4: Etapas da pesquisa .....	45
Figura 5: Framework de pesquisa .....	49
Figura 6: Número de usuários chineses de internet e taxa de penetração da web .....	50
Figura 7: Estrutura etária dos usuários de internet .....	51
Figura 8: Utilização das Aplicações de Internet na China, de 2011 a 2012 .....	52
Figura 9: Estrutura de renda dos usuários da internet .....	53
Figura 10: Usuários de internet através de dispositivos móveis e sua participação entre o total de internautas .....	54
Figura 11: Número de usuários de e-commerce e sua participação no total de internauta.	55
Figura 12: Taxas de crescimento de e-commerce .....	55
Figura 13: Relação entre novos usuários da internet e novos compradores virtuais .....	56
Figura 14: Participação dos marketplaces e dos comerciantes independentes, comparação EUA e China .....	58
Figura 15: Market-share dos principais players em 2011 .....	59
Figura 16: Market-share dos líderes varejistas brick-and-mortar: EUA e China .....	61
Figura 17: Homepages Taobao e eBay .....	71
Figura 18: Evolução do crescimento Taobao x Ebay Each Net .....	72
Figura 19: Homepage Paipai .....	76
Figura 20: Homepage Jingdong Mall .....	78
Figura 21: Homepage Amazon China .....	79
Figura 22: Homepage Dangdang .....	80
Figura 23: eBay EachNet .....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelos de Negócio do E-commerce .....	21
Tabela 2: Estudos com a aplicação das Cinco Forças de Porter em empresas de e-commerce .....	40 e 42
Tabela 3: Estratégias de Pesquisa .....	43 e 44
Tabela 4: Dados dos entrevistados e códigos de identificação .....	47
Tabela 5: Trabalhos utilizados na formulação dos resultados .....	47
Tabela 6: Contribuição para intensificação da rivalidade entre os concorrentes .....	83
Tabela 7: Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes .....	84
Tabela 8: Intensidade da Força “Ameaça de Novos Entrantes” .....	86
Tabela 9: Intensidade da Força “Poder de Barganha dos Fornecedores” .....	88
Tabela 10: Intensidade da Força “Poder de Barganha dos Compradores” .....	89
Tabela 11: Intensidade da Força “Produtos Substitutos” .....	90

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
3.1 Objetivo Geral .....	16
3.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
4.1 E-COMMERCE .....	17
4.1.1 Categorias de E-Commerce .....	20
4.1.2 Modelos de Negócio na Internet .....	21
4.1.3 Consumer-to-Consumer (C2C).....	22
4.2 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER .....	24
4.2.1 A Rivalidade entre os Concorrentes .....	28
4.2.2 Ameaça de Novos Entrantes .....	29
4.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores .....	31
4.2.4 Poder de Barganha dos Consumidores .....	32
4.2.5 Produtos Substitutos .....	33
4.3 A TI E O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER .....	34
4.3.1 O Modelo das Cinco Forças de Porter Aplicado ao E-commerce .....	38
<b>5 MÉTODO</b> .....	<b>42</b>
5.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	43
5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
5.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>6 CONTEXTO</b> .....	<b>49</b>
6.1 O MERCADO E-COMMERCE NA CHINA .....	49

6.1.1 Utilização da Internet na China.....	49
6.1.2 O E-commerce na China .....	54
6.1.3 Características do Mercado.....	59
6.2 TAOBAO .....	65
6.2.1 História .....	65
6.2.2 Características .....	67
6.3 O INSUCESSO DO EBAY NA CHINA .....	69
<b>7. RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
7.1 O MERCADO C2C CHINÊS E O TAOBAO .....	73
7.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER APLICADAS AO CASO TAOBAO .....	75
7.2.1 A Rivalidade entre os Concorrentes .....	75
7.2.2 Ameaça de Novos Entrantes .....	85
7.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores .....	87
7.2.4 Poder de Barganha dos Compradores .....	88
7.2.5 Produtos Substitutos .....	89
7.2.6 Definição do Ambiente Competitivo.....	91
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
8.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO PARA O ALUNO .....	94
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	95
8.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	95
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>Apêndice A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

“Nova economia, novas ferramentas, novas regras. Poucos conceitos revolucionaram os negócios tão profundamente quanto o e-commerce” (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). O crescimento do comércio virtual nos últimos vinte anos fez com que ele se transformasse de uma oportunidade de crescimento para uma necessidade das empresas.

No início da década de 2000, começo do boom da internet, o vice-presidente americano Albert Gore Jr. proferiu a seguinte afirmação sobre o fenômeno que tomava forma (TURBAN, et AL, 2000):

“Estamos no limiar de uma revolução que é tão profunda quanta aquela gerada pela revolução industrial. Em breve, redes eletrônicas permitirão às pessoas que elas transcendam as barreiras do tempo e da distância e tomem vantagem dos mercados globais e oportunidades de negócio inimagináveis hoje, abrindo um novo mundo de possibilidades econômicas e progressos”.

Al Gore estava certo em sua afirmação. O e-commerce tem alterado, drasticamente, a natureza da competição, dando origem a novas empresas, modelos de negócio e a diversidade de produtos e serviços relacionados ao comércio virtual (RAINER, PRINCE e WATSON, 2013).

Nossa sociedade passou a ser baseada na economia digital, o que significa dizer que utilizamos sistemas baseados na Web para realizar diferentes transações eletrônicas (TURBAN, et AL 2008). Essa era, também chamada de “economia da internet” teve sua origem em agosto de 1994 quando a nashua, companhia americana sediada em New Hampshire, realizou a primeira venda de um produto através da internet. Desde esse acontecimento, as infraestruturas de rede e comunicação digital se tornaram responsáveis por fornecer uma plataforma global para as pessoas e organizações interagirem, comunicarem-se, colaborarem e transacionarem.

O sucesso do comércio virtual deve-se as suas principais características: ubiquidade, alcance global, padrões universais, interatividade e personalização (LAUDON, 2007). Enquanto no comércio tradicional o *marketplace* é um lugar físico, como uma loja de varejo, o e-commerce é ubíquo, estando disponível em todos os

locais e a todo o momento. Por isso, afirma-se que suas transações ocorrem no “*marketspace*”, um mercado que se estende além das fronteiras tradicionais e sem limitação temporal ou geográfica.

Além disso, as interações realizadas através da internet propiciam interação e comunicação em uma via de mão dupla entre o vendedor e o consumidor. As mensagens e as ofertas podem ser customizadas de acordo com o perfil do potencial comprador, personalizando a oferta através do marketing *one-to-one*.

O poder do e-commerce como plataforma de transações é comprovado em números. Estudo da eMarketer (2013), empresa líder de pesquisas no segmento de comércio virtual, as vendas globais através da internet atingirão US\$ 1.2 trilhões em 2013, com um crescimento de 17% em relação ao ano passado. Esse aumento vem sendo liderado pela região da Ásia-Pacífico, com a China apresentando crescimento de 65,1%, enquanto na América do Norte, cujo mercado é mais maduro, deverá apresentar crescimento de 12,5% esse ano.

Nos últimos anos um novo tipo de transação vem se tornando o motor propulsor do e-commerce: o *consumer-to-consumer*. A compra e venda de produtos entre indivíduos é um fenômeno que já muito antes do surgimento da internet existia como uma das primitivas formas de comércio. Os antigos “mercados de pulga” (*flea markets*) e classificados em jornal, com o advento da rede mundial de computadores, se estenderam para o domínio online (MÄKELÄINEN, 2006).

O e-commerce C2C não pode mais ser considerado apenas uma pequena parcela das transações virtuais. Na China, esse representa 80% do comércio realizado através da internet, com o site Taobao sendo o player dominante do segmento (HOFFMANN, LANES e DAI, 2012). Enquanto isso, nos Estados Unidos, maior mercado mundial de internet, a participação das transações entre indivíduos representa pouco mais de 10% do total de interações na web, com o site eBay liderando o setor (DOBBS, et AL, 2013).

Esses números não são apenas consequência do desenvolvimento do mercado, elas também são resultado também das estratégias adotadas pelas empresas para enfrentarem o ambiente competitivo em que estão inseridos. Segundo Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é

relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua seu modelo de atuação. O potencial de lucro e o grau de concorrência de uma indústria são dependentes e determinados pela existência de cinco forças competitivas básicas que atuam sobre todas as empresas do setor. São elas: a) ameaça de entrada de novas empresas; b) intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes na indústria; c) pressão dos produtos substitutos; d) poder de negociação dos compradores; e) poder de negociação dos fornecedores.

Assim, o presente estudo tem como questão de pesquisa a compreensão do ambiente competitivo enfrentado pelo Taobao e pelos seus principais concorrentes no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China.

## 2. JUSTIFICATIVA

O fenômeno da rede mundial de computadores, a internet, surgiu como resultado de um projeto militar americano em 1988. Pouco menos de dez anos mais tarde essa rede de comunicação eletrônica já permitia a realização de transações virtuais entre empresas nos Estados Unidos. Hoje a era da web já chegou a praticamente todos os países do globo, aproximando-os entre si de forma a permitir-lhes trocar informação e realizar negócios.

Enquanto os americanos, país berço da internet, ainda são referência no seu desenvolvimento, sendo a sede das maiores empresas do setor, a China, devido às suas características políticas e culturais, bem como a distância geográfica, desenvolveu o segmento de forma mais lenta e diferenciada. O papel assumido pela internet no país asiático é de um motor propulsor de sua economia e de pequenas empresas, como bem previa o fundador do Taobao, Jack Ma em 2007:

“O e-commerce vai levar a economia da China a uma nova era em que a inovação, foco no cliente e práticas responsáveis de negócios, em vez de relacionamentos com as pessoas no poder, tornam-se os principais determinantes do sucesso. Quando o comércio eletrônico nasceu em 1995, a China só podia assistir com admiração pois parecia uma impossibilidade para o país. O envio de um pacote destinado esperando em longas filas na estação de correios. E cultura de consumo ainda não havia decolado, prejudicada pela baixa renda disponível e um sistema de varejo ineficiente estatal” (MA, 2007).

Uma mesma indústria ou setor da economia pode se desenvolver apresentar características totalmente diferentes, de acordo com o contexto do país ou região em que ela está inserida. Enquanto o mercado de e-commerce americano enfrenta saturação e o consumidor encontra-se mais maduro e seguro para realizar compras online, a China passa por outro momento. O *e-shopper* desse país ainda está ingressando no mundo virtual e por isso há muito espaço para os players que querem ser pioneiros e aproveitar o desenvolvimento desse segmento.

Além disso, no mercado americano, onde há relativa estabilização, a competição ocorre entre diversas empresas, cada uma procurando ampliar sua pequena fatia de market share (FULGONI, 2013). Já na China, o pioneirismo e a

força do Grupo Alibaba (maior empresa de e-commerce do mundo), garantiram a liderança absoluta dos seus portais nos ramos em que eles atuam. O Taobao e o Tmall são hoje líderes absolutos em seus segmentos C2C e B2C, com market share de cerca de 90% e 50%, respectivamente (DOBBS, et Al, 2013).

Entretanto, enquanto há muita literatura e estudos acerca do mercado de e-commerce nos Estados Unidos, os trabalhos acadêmicos publicados no Brasil pouco abordam a peculiar situação sobre a qual se desenvolve o mercado de comércio eletrônico na China e os seus cases de sucesso. As projeções indicam que o país, hoje segunda maior economia e mercado de e-commerce do mundo, deverá apresentar uma receita referente as suas transações eletrônicas equivalente a soma dos mercados dos Estados Unidos, Japão, Reino Unido combinados (DOBBS, CHEN, ORR, MAYIKA, CHUI... 2013). O rápido crescimento desse mercado, com elevada velocidade de inclusão de chineses no mundo do comércio virtual convidam a uma observação mais detalhada desse fenômeno, pois os aprendizados a serem obtidos com as empresas que lá atuam podem ser replicados em nosso contexto no Brasil.

A motivação para um estudo mais aprofundado acerca do tema desse trabalho foi a realização de uma escola de verão com duração de cerca de 40 dias na China, onde foi possível ver, in loco, a representatividade da internet e do site Taobao para o consumidor chinês. Durante o período que estive na Tongji University desenvolvi uma pesquisa sobre o comércio eletrônico no país e a sua importância como um dos pilares no desenvolvimento da economia chinesa.

O tema me despertou tamanho interesse que decidi direcionar o meu trabalho de conclusão para o aperfeiçoamento e aprofundamento da pesquisa lá realizada. Diante disso, o presente estudo visa verificar e analisar o ambiente competitivo no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China, procurando identificar as razões que levaram o Taobao a alcançar e consolidar sua liderança e elevado market share.

### 3. OBJETIVOS

Neste capítulo serão abordados os objetivos do desenvolvimento deste trabalho. O objetivo geral é a finalidade principal do trabalho que é desdobrada em objetivos específicos - metas menores, que facilitam a manutenção do foco do trabalho.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar o ambiente competitivo enfrentado pelo site Taobao e pelos seus concorrentes no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China, a partir do modelo das Cinco Forças de Porter.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Aplicar o modelo das Cinco Forças de Porter no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China;
- b) Verificar as estratégias adotados pelo Taobao que o levaram a alcançar sua liderança e elevado market share no mercado C2C chinês;
- c) Verificar como o principal player, Taobao, tem procurado consolidar sua posição no mercado.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo tem como objetivo explorar o que autores e pesquisadores já publicaram acerca dos temas que serão abordados na presente pesquisa: e-commerce e o modelo das cinco forças de Porter. Essa revisão servirá de base teórica para o estudo de caso apresentado sobre o site Taobao.

### 4.1 E-COMMERCE

“O e-commerce (EC) está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial” (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Os dois autores defendem que, para obter sucesso as empresas hoje precisam estar aptas a criar modelos complexos de serviços construídos com base em tecnologia, ou projetos de *e-service*.

TURBAN (ET al, 1999) define e-commerce como “um conceito emergente que descreve o processo de venda e compra ou troca de produtos, serviços e informação através da rede de computadores, incluindo a internet”. Já Kalakota e Whinston (2007) definem EC conforme as seguintes perspectivas:

- Comunicação:
  - EC é a entrega de informação, produtos e serviços, ou pagamentos através de linhas telefônicas, redes de computadores ou qualquer outro tipo de meio eletrônico.
  
- Processos de Negócio
  - EC é a aplicação de tecnologia em direção à automação das transações de negócio e do fluxo de trabalho.
  
- Online

- EC provê a capacidade de compra e venda de produtos, serviços e informações através da Internet.

Laudon e Laudon (2007) utilizam um conceito mais abrangente para o comércio eletrônico, o qual pode ser definido como: “o uso da Internet e da Web para conduzir negócios, ou seja, transações comerciais realizadas digitalmente”. O conceito de e-business para eles também é mais amplo, além da compra e venda, inclui a prestação de serviços, colaboração entre parceiros de negócios e a realização de transações online internas das organizações.

A emergência do comércio foi a mudança mais profunda já ocorrida no mundo moderno dos negócios (RAINER, CEGIELSKI, 2012). O e-commerce tem transformado todas as áreas e processos das organizações, da publicidade ao pagamento de contas. Para Bhalerao (2013), a internet criou um novo ecossistema eletrônico, o e-commerce, o qual se tornou a principal “rua de compras” virtual do mundo.

Segundo Kalakota e Robinson (2002), o comércio através da rede dissolve os velhos modelos de negócio porque altera a estrutura de custo e formula conexões entre compradores, vendedores e intermediários. Assim, acaba por dissolver as fronteiras tradicionais entre parceiros e clientes das companhias e muda a natureza das relações.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), as transações de comércio eletrônico afetam as organizações de diferentes formas, inicialmente ampliando o seu alcance no que tange ao número de potenciais clientes. São geradas infinitas possibilidades para expansão de mercado internacionalmente e a baixo custo, além de oportunizar ganhos de escala.

Outra mudança fundamental está na forma pela qual as empresas interagem com seus fornecedores, consumidores, agências do governo e outros parceiros de negócio. Por essa razão, grande parte das organizações tem ou já considera introduzir os seus negócios na internet. No entanto, para isso é preciso entender qual o papel potencial do comércio eletrônico para a companhia, como capitalizar as oportunidades e evitar armadilhas (STAIR, REYNOLDS, 2010).

Outro impacto gerado pelo crescimento do comércio na rede de computadores é a remoção de muitas barreiras que anteriormente impediam empreendedores de iniciarem seus negócios (RAINER,CEGIELSKI, 2012). Através das vendas via internet, milhares de pequenas empresas podem vender seus produtos para mercados na qual não possuem presença física, além de conseguirem competir com grandes companhias em algumas indústrias.

A ascensão do e-commerce também é responsável por drásticas mudanças nas formas de competição, dando origem a novas empresas online, novos modelos de negócio, além da diversidade de produtos e serviços relacionados com comércio virtual que não existiam anteriormente. Segundo TURBAN (ET AL, 2010), “poucas inovações na história humana contêm tantos benefícios para as organizações, os indivíduos e a sociedade como o comércio eletrônico”.

O comércio eletrônico pode apresentar diferentes formas dependendo do grau de digitalização no qual o comércio foi convertido do físico para o digital, incluindo o produto, o processo de venda e o agente de entrega ou intermediário (TURBAN, et AL 2010). No comércio tradicional essas três dimensões são físicas, então as empresas que atuam sob esse modelo são denominadas *brick-and-mortar* (de tijolo e cimento) (KALAKOTA e ROBINSON, 2002).

Em contraste, empresas que atuam unicamente na internet, não tendo presença física são chamadas *pure-players*. As companhias mais comuns são aquelas nas quais as atividades principais são realizadas em lojas físicas, mas que também possuem presença virtual. O termo que define esses players é o *click-and-mortar* (“clique e tijolo” ou “clique e cimento”). O e-commerce já está estabelecido a ponto de os consumidores já esperarem que as companhias *brick- and-mortar* migrem para o mundo virtual e nele passem a oferecer algum tipo de serviço.

Para Bhalerao (2013), as tradicionais empresas brick-and-mortar estão e tendem a continuar perdendo mercado para os players que atuam com e-commerce, já que esses últimos usufruem de todas as vantagens relativas à presença online.

#### 4.1.1 Categorias de E-Commerce

Laudon e Laudon (2007) afirmam que existem diferentes modos de classificação das transações de comércio eletrônico, sendo uma delas a que leva em conta a natureza dos participantes da transação. Assim, sob essa perspectiva, existem três categorias de e-commerce: empresa-consumidor, empresa-empresa e consumidor-consumidor.

No *business-to-consumer* (B2C), também conhecido como *e-tailing* (varejo eletrônico) os vendedores são organizações que comercializam seus produtos para indivíduos, enquanto no *business-to-business* (B2B) tanto os compradores quanto os ofertantes são empresas. A grande maioria dos negócios realizados na web ocorre entre organizações. *E-tailing* (varejo através da internet) também é um termo utilizado para denominar venda direta de produtos e serviços através de lojas online e shoppings virtuais, normalmente desenvolvidos com base em um catálogo eletrônico ou leilões (RAINER e CEGIELSKI 2012).

As transações do tipo *consumer-to-consumer* (C2C) são aquelas entre indivíduos. Na internet esse tipo de operação normalmente ocorre nos leilões e anúncios em classificados ou *marketplaces* virtuais.

Laudon (et AL, 2010) também elenca outras categorias, menos comuns, mas também existentes no comércio eletrônico. O B2B2C consiste nos casos em que uma empresa vende para outra, mas a entrega do produto ou serviço é feita para o consumidor final, como no caso da Godiva, indústria de chocolates. Já o C2B (*consumer-to-business*) é exemplificado nos casos como do Priceline.com, em que o cliente indica sua necessidade e o site busca encontrar o fornecedor ideal. Por fim, as próprias organizações podem comercializar produtos e serviços com seus funcionários através de transações B2E (*business-to-employee*).

Stair e Reynolds (2010) dedicam parte dos seus estudos ao e-Government: “o uso de tecnologia de informação e comunicações para simplificar o compartilhamento de informações, acelerar processos e melhorar o relacionamento entre o governo e os cidadãos”. Assim, as transações G2C seriam do governo para o consumidor, G2B junto a empresas privadas e G2G internamente.

Outra tipologia para classificação das transações comerciais eletrônicas é através do tipo de conexão física entre o participante e a web (LAUDON e LAUDON, 2007). Nesse caso, o e-commerce constitui as transações realizadas por meio de redes ligadas por fio, enquanto o *mobile commerce* (m-commerce), refere-se ao comércio virtual conduzido através de dispositivos portáteis habilitados para internet mas sem fios, como os smartphones e tablets.

#### 4.1.2 Modelos de Negócio na Internet

Cada tipo de e-commerce pode ser realizado através de um ou mais modelos de negócio, os quais representam o modo pelo qual a companhia gera receita para se sustentar. A ascensão da internet deu origem a novos modelos de negócio que antes não eram possíveis no mundo físico. A tabela a seguir reúne os principais modelos de negócio presentes no comércio virtual.

**Tabela 1: Modelos de Negócio do E-commerce**

<b>Modelo de Negócio</b>	<b>Descrição</b>
Marketing Direto Online	Manufatureiros ou varejistas que vendem direto aos seus consumidores, muito eficiente para produtos ou serviços digitais. Permite customização. Exemplo: <a href="http://www.dell.com">www.dell.com</a>
Sistema de Licitação Eletrônica	Empresas requisitam orçamentos de fornecedores. Transação B2B com um mecanismo de leilão reverso (pregão).
Nomeie seu Próprio Preço ( <i>name-your-own-price</i> )	Consumidores decidem quanto eles estão dispostos a pagar. Um intermediário tenta encontrar um fornecedor. Exemplo: <a href="http://www.priceline.com">www.priceline.com</a>
Encontre o Melhor Preço ( <i>find-the-best-price</i> )	Consumidores especificam uma necessidade, um intermediário provê uma comparação de fornecedores e o melhor preço disponível. Os compradores precisam aceitar a oferta em um curto prazo, ou podem acabar perdendo-a. Exemplo: <a href="http://www.hotwire.com">www.hotwire.com</a>
Marketing de Afiliação	Fornecedores solicitam aos seus parceiros que colocam banners ou logo no site do parceiro. Se os consumidores clicarem no logo, forem ao site do fornecedor e comprarem, o fornecedor paga comissão aos parceiros.
Marketing Viral	Receptores enviam informações sobre produtos e serviços aos seus amigos.
Compras em Grupo	Pequenos compradores agregam suas demandas para adquirir volume. O grupo então conduz propostas ou negocia o preço mais baixo

Leilões Online	Companhias realizam leilões online de vários tipos na internet. São muitos comuns nas transações C2C mas estão ganhando espaço em outros tipos de e-commerce. Exemplo: <a href="http://www.ebay.com">www.ebay.com</a>
Customização de Produtos	Consumidores utilizam a internet para configurarem produtos e serviços de acordo com suas preferências. Os vendedores então apresentam seus preços e preenchem rapidamente a requisição ( <i>build-to-order</i> ). Exemplo: <a href="http://www.jaguar.com">www.jaguar.com</a>
Mercados Eletrônicos (eletronic marketplaces)	Transações são conduzidas eficientemente em mercados eletrônicos (privados ou públicos). Apresentam mais informações e menores custos de transação.
Permutas Onilne	Administradores intermediários trocam de forma online produtos excedentes e as companhias participantes recebem pontos por sua contribuição, os quais podem ser utilizados para comprarem outras mercadorias no site. Exemplo: <a href="http://www.bbu.com">www.bbu.com</a>
Descontos Profundos	Companhias oferecem agressivos descontos, apelando aos consumidores que consideram apenas o preço na tomada de decisão de compra.
Associação	Apenas membros podem utilizar os serviços oferecidos, incluindo acesso a informação, além de realizarem trocas. Exemplo: <a href="http://www.egreetings.com">www.egreetings.com</a>

Fonte: RAINER e CEGLESKI, 2012.

A tabela acima reuniu os principais modelos de negócio que tiveram sua origem graças à existência do ambiente virtual. O presente trabalho abordará principalmente os casos dos mercados eletrônicos (*eletronic marketplaces*) e dos leilões online, os quais foram os modelos adotados pelas empresa estudada: Taobao.

#### 4.1.3 Consumer-to-Consumer (C2C)

O e-commerce *consumer-to-consumer* (C2C) é o subconjunto do comércio eletrônico em que os consumidores vendem e compram diretamente de outros consumidores (STAIR e REYNOLDS, 2010). Tanto o comprador quanto o vendedor são pessoas físicas e as transações são conduzidas através de diferentes modelos de negócio na internet, sendo mais comuns os leilões virtuais em mercados eletrônicos e os anúncios em classificados virtuais (TURBAN, et AL, 2010). As transações entre consumidores ocorrem diretamente, no entanto muitas podem

ocorrer sob a intermediação de alguma empresa ou comunidade online que fornece infraestrutura e suporte.

O C2C inclui a utilização de leilões virtuais, categoria que vem apresentando elevado crescimento e tem as negociações realizadas em um portal de um intermediário, como é o caso do eBay e do Taobao (TURBAN, et AL, 2010). Nos *marketplaces* também são comuns os anúncios classificados online e a venda direta a partir desses. Outro tipo de transação *consumer-to-consumer* possibilitada pela internet é a oferta de serviços de profissionais liberais em diretórios virtuais especializados. Transações entre consumidores como fóruns na internet, salas de chat, leilões têm sido estudadas como uma área de pesquisa distinta, devido às suas diferenças em relação aos modelos de operação B2C (WANG, WANG e TAI, 2002).

Nos *marketplaces* é fornecida uma infraestrutura na qual os serviços e produtos desejados podem ser encontrados e negociados entre os participantes (WU, LI e KUO, 2010). Para TURBAN (ET al, 1999), a internet fornece uma infraestrutura para realização de leilões e vendas entre indivíduos muito mais barata do que as alternativas tradicionais.

Efraim Turban, em sua obra “Eletronic Auctions” (1997), revela que até 1994 existiam leilões de mercadorias realizados de forma computadorizada, mas todos ocorriam em redes locais fechadas. A internet começou a abrigar esse modelo de negócios de forma aberta e disponível para todos os seus usuários em 1995.

De acordo com HE, LU e ZHOU (2008), o rápido crescimento dos sites C2C deve-se as seguintes razões: o modelo provê uma plataforma online de transações entre compradores e vendedores, os quais podem leiloar ou vender produtos e facilidade para os usuários interagirem. Além disso, os leilões virtuais não possuem restrições de espaço e de tempo em comparação aos modelos tradicionais, assim, eles maximizando a probabilidade dos lances alcançarem o valor real da mercadoria.

Para STAIR e REYNOLDS (2010), o crescimento dos sites *consumer-to-consumer* é o principal responsável pela redução no uso de anúncios classificados

de jornal. Os marketplaces estão atraindo essas pessoas interessadas em anunciar e vender itens pessoais.

O C2C inicialmente surgiu como um segmento popular entre estudantes universitários por eles representarem uma grande comunidade de consumidores que valorizam o atributo custo-benefício dos bens adquiridos. As universidades contribuíram para o surgimento dessa categoria de comércio virtual com a criação de portais para troca de livros didáticos e outros itens (STAIR e REYNOLDS, 2010). A Eachnet.com, adquirida posteriormente pelo eBay, capacitava os estudantes chineses a abrirem lojas online para ganharem uma renda complementar, visto que esse público alvo é muito ativo e tem interesse por tecnologia.

As perspectivas para o comércio eletrônico C2C não dependem apenas da aceitação do consumidor às tecnologias de Internet como meio de transação viáveis, mas também do reconhecimento dos vendedores pelos usuários dessas plataformas como pessoas de confiança (HE, LU e ZHOU, 2008). Para Mäkeläinen (2006), as interações comerciais do tipo *consumer-to-consumer* enfrentam desafios únicos inerentes ao C2C.

Primeiramente, existe um desafio inicial em conectar o comprador e o vendedor, enquanto os comerciantes tradicionais podem divulgar e comercializar seus produtos, indivíduos não possuem capacidade para adquirir visibilidade para suas mercadorias do mesmo modo. Uma vez que o comprador e o vendedor estão conectados, surge a questão da confiança, são esses dois participantes confiáveis e como descobrir isso? Finalmente, surge a questão da transação monetária, especialmente por que comprador e vendedor podem estar muito distantes geograficamente e os vendedores individuais possuem menos opções para recebimento do pagamento.

## 4.2 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Segundo Porter (1990), “estratégia competitiva” é a busca de uma posição competitiva favorável e lucrativa em uma indústria. No entanto, para elaboração de uma estratégia adequada é necessário entender a competição no contexto em que a

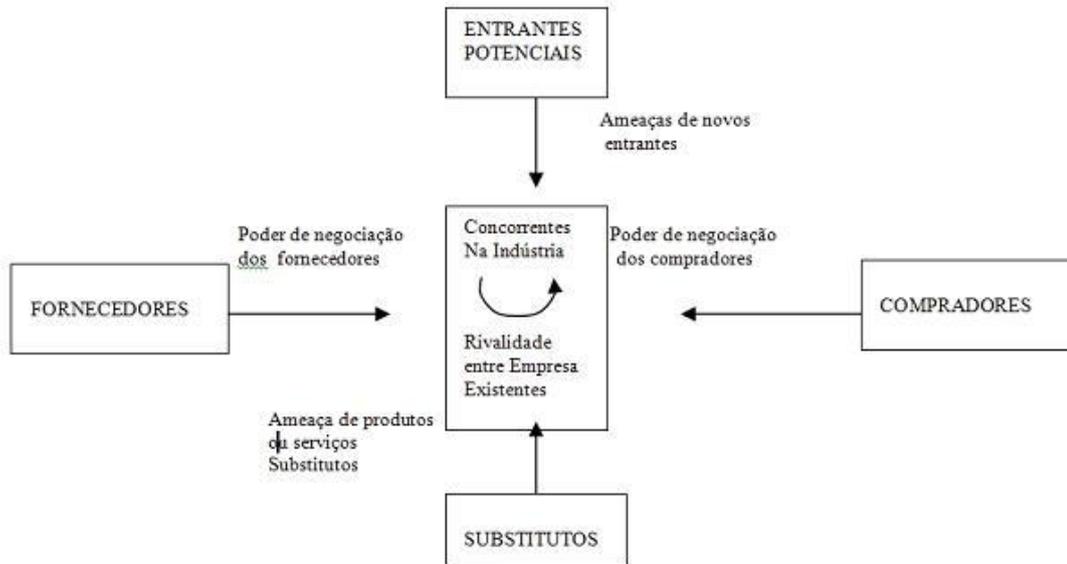
organização está inserida, e ele vai além dos concorrentes diretos, abrangendo também outras forças competitivas: os clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos (PORTER, 2008). O resultado dessa análise é a definição da estrutura da indústria e de como as forças que nela atuam moldam a interação competitiva dentro desta. “O conhecimento das cinco forças pode ajudar a companhia a entender a estrutura da sua indústria e demarcar uma posição que é mais lucrativa e menos vulnerável a ataques” (PORTER, 2008).

Michael Porter (1980) também afirma que seu modelo de cinco forças consiste em um processo de análise estrutural de um segmento e é um dos primeiros passos na formulação de uma estratégia competitiva favorável a empresa. Ele é composto pela análise e pesquisa, em maior profundidade, das fontes de cada força, de modo a identificar os pontos fortes e fracos vitais da empresa, bem como revelar as tendências do mercado que se apresentarão como ameaças ou oportunidades.

Para Rojo (2008), as cinco forças de Porter consiste em uma ferramenta estratégica de análise ambiental, com foco mais voltado aos mercados industriais, no entanto, devido ao seu caráter genérico, também pode ser utilizada nos demais mercados. O grau de relevância de cada uma das forças, as quais são uma função das características econômicas e técnicas da indústria, varia conforme o setor e não é estático, apresentando dinamismo (LUCCE, 1986). A figura abaixo ilustra o modelo de cinco forças proposto por Michael Porter.

**Figura 1: Forças que dirigem a concorrência em uma indústria.**

Fonte: PORTER, 2004.



A rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos compradores e fornecedores, as ameaças de novos entrantes e os produtos substitutos constituem as cinco forças que definem a estrutura competitiva e a rivalidade de uma determinada indústria.

De acordo com LUCE (2008), ao longo do tempo tendem a ocorrer modificações estruturais que alteram a intensidade total e relativa das forças competitivas. Em virtude disso, a atratividade de uma indústria, medida pela taxa de retorno sobre os investimentos que ela propicia, tende a se modificar com o passar dos anos. As perspectivas para um mercado serão de rentabilidade menor quando as modificações estruturais produzirem maior pressão nas cinco forças competitivas

Rojo (2008) defende que, ao identificar a estrutura sob a qual a organização está assentada, ela pode optar por adequar-se a mesma ou tentar moldar o setor de acordo com seus interesses. A pressão conjunta dessas cinco forças acaba por determinar a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, os elementos básicos da rentabilidade (LUCE, 1986).

O framework gerado pela análise das cinco forças de Porter resulta na visão do setor em relação a sua lucratividade futura e atual, ou seja, a atratividade do segmento estudado. As forças são apenas influências ambientais, o que significa que a organização dificilmente poderá alterá-las, sendo necessário se adaptar ao

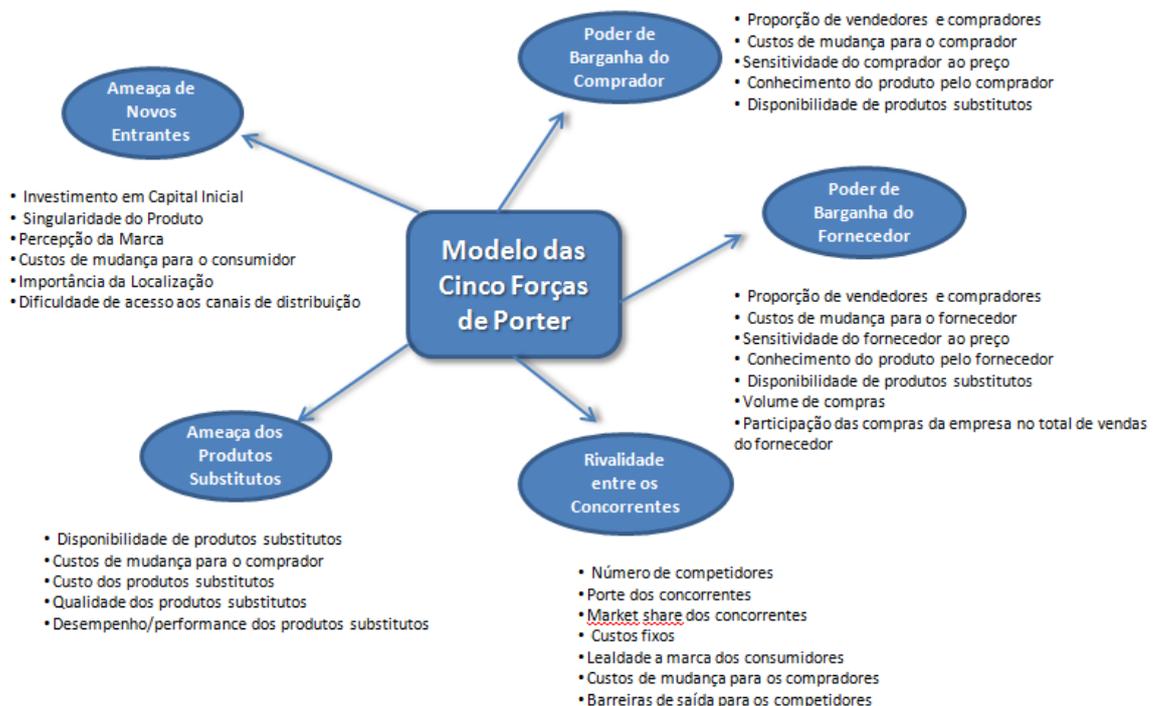
contexto (SAUER, 2013). Os resultados gerados por essa análise podem servir como base para a elaboração da matriz SWOT da indústria ou empresa.

A estrutura de uma indústria também influencia o seu lucro potencial a longo prazo visto que determina como o valor econômico será criado e dividido dentro do mercado: quanto é retido pelas companhias, quanto é levado via barganha pelos consumidores e fornecedores, limitado pelos substitutos ou reduzido pelos potenciais novos entrantes (PORTER,2008). Entender as forças que moldam a competição de uma indústria é o ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia visto que elas revelam o porquê de sua atual lucratividade.

Abaixo segue figura com as cinco forças fundamentais e os principais fatores que as compõem. Quanto mais forte um fator, menos atrativo será o mercado para entrada.

**Figura 2: Os fatores que compõem as Cinco Forças de Porter.**

Fonte: SAUER, 2013 (Traduzido pela autora).



A seguir, serão apresentadas de forma aprofundada as cinco forças de Porter que afetam as indústrias e os indicadores ilustrados acima, os quais influenciam a intensidade da competição.

#### 4.2.1 A Rivalidade entre os Concorrentes

Uma das forças mais evidentes ao analisarmos a estrutura de uma indústria é o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes, ou seja, a disputa por posição, normalmente vinculada à concorrência de preços, publicidade, inovações (ROJO, 2008). Michel Porter (1990) aponta como principais determinantes da rivalidade: crescimento da indústria, excesso de capacidade crônica, diferença de produtos, identidade de marca, custos de mudança, concentração e equilíbrio do mercado, diversidade de concorrentes, interesses empresariais e barreiras de saída.

De acordo com Porter (2008), a grande rivalidade entre competidores limita a lucratividade de uma indústria, no entanto, o grau em que ocorre essa limitação depende da intensidade da competição e da base sob a qual eles competem. A rivalidade tende a ser mais elevada quando existem muitos competidores e esses apresentam poder e tamanho semelhante. Em relação à base de disputa, ou seja, o segmento do mercado sob o qual a indústria está assentada, quando o seu crescimento é baixo ou está estagnado a briga por *market share* tende a ser mais acirrada, visto que não ocorre adição de novos clientes. Os fatores que mais influenciam a intensidade da rivalidade entre os concorrentes são: o número e o tamanho dos concorrentes, a taxa de crescimento da indústria, se a participação dos custos fixos no custo total é significativa, e se há pouca diferenciação dos produtos.

Michael Porter (2008) também reitera que a rivalidade entre os concorrentes se acentua nos casos em que as barreiras de saída do mercado são elevadas. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando os ativos (bens de capital, conhecimento, marca) são muito especializados. Essas barreiras acabam por manter as companhias no mercado mesmo que estejam obtendo baixo retorno ou pífio crescimento e, eventualmente, até prejuízo.

Outro fator que pode impedir que as empresas abandonem a indústria e assim contribuam para acentuar a rivalidade é a atuação de *players* cujos objetivos transcendem o financeiro, visando também o bem estar social. Esse é o caso das empresas estatais, por exemplo. Essas podem atuar mesmo sob condições deficitárias com o objetivo de atender a fins sociais determinados pelo governo. A

competição, nesse caso, torna-se desleal para as companhias que não atuam suportadas pela verba governamental e por isso não podem subsidiar grandes reduções nos preços sem sofrerem prejuízos.

Michael Porter (2008) ressalta a importância de analisar sob quais dimensões os competidores estão concorrendo: preço, qualidade, serviços, etc. Quando todos os *players* optam por atender a mesma necessidade dos consumidores de forma similar, a intensidade da competição torna-se extremamente elevada. Nesses casos a solução para as empresas está em segmentar seus mercados, de forma a diferenciar sua oferta. O autor reforça que a rivalidade torna-se destrutiva se for baseada apenas em cortes nos preços, visto que essa é uma ação de fácil realização, atraindo rapidamente retaliação. Esse tipo de disputa tende a ocorrer se os produtos e serviços são praticamente idênticos e o custo para troca do comprador é pequeno, o que encoraja os competidores a cortarem os custos para competirem por novos consumidores. Ainda, nas situações em que a indústria é caracterizada por altos custos fixos e baixos custos marginais, o resultado é uma intensa pressão para corte de preços.

Nas situações em que a indústria apresenta uma contínua redução na demanda ou um excesso de oferta que gere ociosidade na capacidade instalada, a intensidade da competição tende a se elevar (PORTER, 1990). Com custos fixos que não podem ser reduzidos, os concorrentes tendem a oferecer preços mais baixos para ampliarem a escala de produção, diluindo na margem os custos fixos.

Em suma, Michael Porter (2008) defende o investimento pesado em ofertas de produtos e serviços na busca por diferenciação no mercado, evitando assim a disputa com base apenas em preços.

#### 4.2.2 Ameaça de Novos Entrantes

Os potenciais novos entrantes em uma indústria representam importante ameaça às empresas já atuantes já que, além de objetivarem ganhar *market share*, trazem novas capacidades, pressionando os preços, custos e a taxa de investimento

necessária para competir (PORTER, 2008). A ameaça de entrada também coloca um limite para a lucratividade potencial de uma indústria, pois quando ela é elevada, os incumbentes podem ter de manter seus preços baixos ou ampliar seus investimentos para deter novos concorrentes.

De acordo com Porter (1990), as principais barreiras de entrada para o ingresso em um segmento são: economias de escala, direitos de propriedade e patentes, identidade de marca, custos de mudança, exigências de capital, acesso aos canais de distribuição e aos insumos necessários, vantagens de custo, curva de aprendizagem, política governamental e retaliação esperada.

As barreiras de entrada consistem, então, nas vantagens que as companhias já atuantes possuem em relação aos novos players. Dentre essas, a economia de escala necessária em relação aos fornecedores apresenta forte influência (PORTER, 2008). Ela é obtida quando as empresas produzem grandes volumes, usufruindo de custos mais baixos de produção por unidade, empregam tecnologias mais eficientes ou possuem melhores acordos com seus fornecedores.

Outro aspecto responsável por dificultar a entrada de novos competidores é a necessidade de elevado montante de capital para ingresso no mercado. Nas indústrias em que são exigidos grandes investimentos em infraestrutura, fluxo de caixa para aquisição de estoques e para suportar as perdas iniciais, o resultado é a limitação ao potencial entrante, pois esses pré requisitos dificultam a sua entrada.

Michael Porter (2008) também aponta outra relevante barreira de entrada: os efeitos de rede. Esse consiste em empecilho para novos entrantes, pois, nas indústrias em que ocorre, a disposição de compra do cliente aumenta à medida que outros compradores passam a ser clientes da empresa. Isso ocorre porque os consumidores tendem a confiar em empresas maiores e mais conhecidas quando o produto é relevante para eles. Esse fator está relacionado diretamente a força das marcas, quando uma empresa possui grande notoriedade e é referência em um mercado, isso tende a dificultar a entrada de concorrentes que querem desafiá-la devido ao seu elevado poder.

Outras barreiras consistem nos direitos de propriedade e patentes, o que pode limitar a atuação de novos players na fabricação de determinado produto,

acém da política governamental, a qual pode facilitar ou restringir a entrada de novos competidores (PORTER, 1990). Há o caso também de empresas que realizam contratos de exclusividade com seus clientes ou fornecedores, dificultando o acesso dos seus concorrentes a esses canais de distribuição e aos insumos necessários. Por fim, quanto maior o tempo de atuação no mercado mais madura a posição na curva de aprendizagem da indústria. Uma empresa que já possui experiência em um determinado setor tende a conhecê-lo melhor, atuando de modo mais significativo no mesmo.

Em suma, a força relativa à ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada presentes na indústria e o tipo de retaliação que os players já estabelecidos podem apresentar. Se as barreiras forem baixas e a retaliação esperada na entrada elevada, a ameaça de novos entrantes será elevada.

#### 4.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores

De acordo com Porter (1990), os principais fatores que determinam o poder de barganha dos fornecedores são: diferenciação de insumos, custos de mudança para o comprador e concentração dos vendedores, presença de produtos substitutos, importância do volume para o fornecedor, impacto das matérias primas sobre o custo ou diferenciação e ameaça de integração para frente na indústria.

Para Luce (1986), o poder de barganha dos fornecedores determina os custos das matérias primas e de outros insumos, visto que esses players têm seu poder centrado na negociação de preço, podendo fazer pressão sobre o quesito qualidade de bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem ampliar seus preços, limitar a qualidade dos serviços ou oferecer descontos para alguns players, favorecendo-os em detrimento dos seus concorrentes (PORTER, 2008).

O poder de barganha dos fornecedores será alto quando o seu setor o ou porte das empresas que nele atuam for maior e mais concentrado do que o da indústria para qual vende. Quando os fornecedores são poucos e apresentam elevados custos de troca, como por exemplo, nos produtos diferenciados e que

exigem adequação de equipamentos para a troca de insumos, os compradores acabam exercendo pouca influência.

Porter (2008) também afirma que essa força tem elevada influência nos mercados quando os produtos adquiridos apresentam alto grau de diferenciação. Essa situação é comum, por exemplo, no caso das empresas farmacêuticas que produzem medicamentos com mais benefícios médicos e que são patenteados. Nesse caso a organização que os adquire fica refém de uma única opção, pois não existem substitutos disponíveis, o que resulta em uma maior dependência em relação ao fornecedor. Por fim, o poder dos fornecedores também é elevado nos casos em que há riscos desse realizar um processo de “verticalização para frente”, ou seja, quando adquire a empresa cliente e assume o seu canal de vendas.

Uma das ações possíveis para reduzir o poder de barganha dos fornecedores é a padronização dos insumos utilizados. Isso possibilitaria que as especificações das partes adquiridas fossem as mesmas, facilitando a troca de fornecedor, caso necessário.

#### 4.2.4 Poder de Barganha dos Consumidores

A força relacionada ao poder de barganha dos consumidores traz como resultado a limitação dos preços que a indústria pode cobrar dos seus clientes (PORTER, 2008). Os fatores determinantes do poder do comprador estão relacionados ao potencial de alavancagem da negociação e a sensibilidade ao preço (PORTER, 1990). No primeiro caso, os fatores de influência são: concentração de compradores em relação à concentração de empresas vendedoras, o volume adquirido pelo cliente, os custos de mudança, a informação disponível ao comprador e a possibilidade de integração vertical para trás. Já os atributos do mercado que determinam a sensibilidade ao preço são: as diferenças entre os produtos ofertados, a identidade de marca, impacto sobre a qualidade, lucros do comprador, além de outros incentivos.

Clientes exigentes e com forte influência sobre o seu vendedor podem exigir, além de descontos elevados, serviços custosos, impactando na rentabilidade da empresa vendedora. A guerra de preços, com o consumidor buscando adquirir produtos com base apenas em valor monetário prejudica o mercado e reduz a lucratividade de todo o setor. Nos casos em que o produto apresenta pouca diferenciação, os custos para troca são baixos e o cliente tende a ser pouco fiel, esse acaba por ter elevado poder no momento de escolha do seu fornecedor.

Porter (2008) também aponta que o poder de barganha dos consumidores é elevado nos casos em que há riscos de integração vertical para trás. O autor cita como exemplo, o caso das empresas fabricantes de refrigerantes, as quais controlam seus fornecedores de embalagens sob a ameaça de iniciarem produção própria desses insumos. Uma alternativa proposta para neutralizar o impacto dessa força é a expansão dos serviços oferecidos e diferenciação dos produtos. O resultado é um aumento dos custos de mudança para o consumidor, dificultando-o a realizar comparação com base apenas no preço (PORTER, 2008).

#### 4.2.5 Produtos Substitutos

Assim como a força relativa ao poder de barganha dos consumidores, os produtos substitutos afetam a rentabilidade de uma indústria ao ampliar as alternativas disponíveis para o comprador, dando-lhe um maior poder de escolha. Os concorrentes diretos de uma indústria de aviação, por exemplo, são os mesmos players que atuam na oferta de passagem de avião. No entanto, um consumidor pode realizar o mesmo trajeto utilizando trem, ônibus, carro ou mesmo realizando uma videoconferência que dispensa a realização do deslocamento. Esses são os produtos substitutos de uma empresa, os quais requerem uma análise mais atenciosa para serem levantados.

De acordo com Porter (1990), os substitutos constituirão uma ameaça à indústria conforme a propensão do comprador em optar por um produto alternativo, os custos de mudança para esse e o seu preço em relação às outras mercadorias já

adquiridas. O principal impacto negativo que essa força pode causar em um mercado é a limitação do potencial de retorno de uma indústria devido ao estabelecimento de um teto nos preços. Como solução para limitar essa ameaça, as empresas devem ampliar sua oferta de valor através de uma ampla acessibilidade dos seus produtos, tornando-os sempre disponíveis e mais dificilmente substituídos. Os fabricantes de refrigerantes introduziram *vending machines* e ingressaram nos canais de conveniência para manterem sua presença em todos os momentos e locais onde está o seu cliente.

#### 4.3 A TI E O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Para compreender a relação entre a atuação das Cinco Forças de Porter e o e-commerce, é preciso entender como a tecnologia da informação modificou a natureza da competição desde o seu surgimento. A seção a seguir iniciará com a relação da TI e do modelo de forças de Porter, finalizando com estudos que aplicaram a ferramenta ao comércio virtual.

Conforme RAINER e CEGIELSKI (2012), embora a natureza da competição tenha sido modificada pelo e-commerce, o modelo das Cinco Forças de Porter não foi alterado. Esse não foi modificado devido ao seu poder analítico, uma vez que a atuação de cada organização, independente de seu porte, sempre será dirigida pela influência das cinco forças. Michael Porter conclui que o maior impacto gerado pela web é o de ampliar a competição, o que normalmente acaba por reduzir o lucro das empresas (PORTER, 2001).

Mansur (2007) afirma que as ferramentas de tecnologia da informação e a internet, por serem facilmente copiadas pela concorrência no curto prazo, passaram a dificultar a geração de vantagem competitiva a médio e longo prazo para as empresas.

“A utilização de TI é um fator que afeta a rentabilidade e até a sobrevivência da organização, pois através dele é possível definir, criar e monitorar processos que sejam eficientes e eficazes”.

O autor representa, na figura a seguir, exemplos de como a própria TI pode auxiliar na estratégia das empresas (MANSUR, 2007).

**Figura 3: Atuação das Cinco Forças de Porter sob a Tecnologia da Informação.**

Fonte: Mansur, 2007 (Traduzido pela autora).

Principal Força sobre o Setor	Implicação Comercial	Possível reação de TI
<b>Ameaça de novos entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior capacidade produtiva.</li> <li>▪ Redução de preços.</li> <li>▪ Nova base de competição.</li> <li>▪ Grande volume de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração da cadeia produtiva para frente, para trás e para os lados, de forma a aumentar muito o investimento inicial de um novo competidor.</li> <li>▪ Automatização dos processos possibilitando a liderança de custos.</li> </ul>
<b>Poder de fornecedores em alta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de custos ou preços.</li> <li>▪ Redução da qualidade do suprimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padronização das solicitações de compra de matéria-prima para reduzir os custos.</li> </ul>
<b>Poder dos compradores em alta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda por maior qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento dos pedidos on-line pelos clientes.</li> </ul>
<b>Ameaça de substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preços limitados a um teto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de pesquisa dos hábitos do consumidor de forma acompanhar a sua evolução.</li> </ul>
<b>Concorrência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição através de preços.</li> <li>▪ Desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de vantagens competitivas com os sistemas de informações, que reduzam os custos e com a integração dos processos da cadeia produtiva.</li> </ul>

As ferramentas de tecnologia de informação e a internet modificam a intensidade das cinco forças que atuam sobre um setor. Em relação à ameaça de novos entrantes, o e-commerce amplia o número de potenciais players que podem ingressar no mercado porque ele reduz as tradicionais barreiras de entrada como a necessidade de uma loja física e da força de vendas (TURBAN, et AL, 2010). Para atuar em um setor, muitas vezes basta lançar uma página na internet. O alcance geográfico da web permite concorrentes distantes competirem de forma mais direta com uma companhia já existente fora da rede mundial.

Além disso, com a possibilidade de ingresso de mais players no mercado, a concorrência se intensifica, tendendo a ocorrer redução nos preços da indústria, o que por sua vez, reduz a rentabilidade das organizações (MANSUR, 2007). Utilizando as ferramentas de tecnologia da informação as empresas podem elevar o

investimento inicial necessário para um novo entrante ao realizar forte integração com todos os agentes da sua cadeia de valor, bem como automatizando processos para reduzirem os custos dos seus processos.

Em relação ao poder de compra dos consumidores, na internet esses possuem maior quantidade de informações disponíveis e elas são obtidas facilmente através de sites de busca, comparadores de preço e aplicativos de scanner de código de barras. Além disso, a disponibilidade de produtos substitutos “cauda longa” e os baixos custos de troca fornecem maior poder de barganha, reforçando a aplicação da expressão “o consumidor é rei” no e-commerce (SAUER, 2013).

Sobre a ameaça de produtos ou serviços substitutos, essa se tornou mais elevada devido a ampliação na oferta de alternativas para os consumidores. As indústrias mais afetadas pela ascensão do e-commerce foram as de música e de livros devido ao lançamento das versões digitais, com oferta de preço mais baixo (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007).

O poder de barganha dos fornecedores é elevado quando os compradores possuem poucas opções de players que fornecem seus insumos necessários. Com o e-commerce as organizações ampliaram drasticamente seus fornecedores potenciais e fortaleceram assim sua posição para negociarem atributos como preço, qualidade e prazos de entrega. Ainda, a web tornou mais fácil realizar comparações de preço, o que reduziu o poder de barganha dos fornecedores.

Por outro lado, as companhias estão utilizando a internet para integrarem suas cadeias de suprimentos, e os players participantes acabam ficando “presos” a essa integração com elevado custo de mudança dos seus fornecedores (RAINER, CEGIELSKI 2012). Mansur (2007) propõe a utilização de tecnologia de informação para padronização dos pedidos de matéria prima, facilitando assim a mudança de fornecedor, em caso de necessidade.

Sobre o poder de barganha dos compradores, RAINER e CEGIELSKI (2012) também defendem que a web ampliou a oferta de locais de compra para os consumidores, tornando irrelevante a questão localização geográfica, além de facilitar a busca por informações sobre as alternativas disponíveis. Em contraste a isso, a internet também possibilitou que as empresas aperfeiçoassem seus

programas de fidelidade, os quais premiam os clientes conforme a quantidade de negócios que realizam com a companhia.

As ferramentas de tecnologia da informação têm permitido rastrear as atividades de milhões de consumidores na web, reduzindo assim o poder de barganha dos compradores. Assim, clientes que são afiliados a programas de fidelidade apresentam menor tendência de realizarem negócios com a concorrência.

Em suma, o comércio realizado através da internet apresenta características e condições próprias que atraem as empresas ao seu mercado desde sua criação. Além disso, o setor tem alcance global e está em contínuo crescimento, atraindo novos entrantes que ainda encontram espaço para atuação (AHILAN, 2009). Segundo SAUER (2013): “a benção do e-commerce é a sua maldição ao mesmo tempo”. O autor afirma isso visto que o baixo custo de investimento para entrada no mercado, a facilidade de acesso aos canais de distribuição e o custo de troca praticamente nulo do comprador contribuem para elevar a competição no segmento.

A internet, além de ampliar o raio de ocorrência da competição, aproximando as distâncias geográficas, elevou a transparência de informações no mercado. Com a velocidade no compartilhamento de informações, torna-se mais fácil para um competidor acompanhar o que o seu concorrente está fazendo em termos de novos produtos, descontos e preços e assim, imitá-lo rapidamente (RAINER, CEGIELSKI 2012). Além disso, o surgimento dos produtos digitais e a elevada oferta de produtos gratuitos na rede tem reduzido o preço e afetado a rentabilidade das empresas.

Michael Porter conclui que o principal impacto gerado pela internet é o de elevar a concorrência, afetando negativamente a lucratividade (TURBAN, et AL, 2010. De acordo com o autor (PORTER, 2001):

“O maior paradoxo da internet é que boa parte dos seus benefícios – tornar as informações amplamente disponíveis, reduzir as dificuldades para comprar, comercializar e distribuir, possibilitar que compradores e vendedores se encontrem e realizem negócios entre si mais facilmente – também torna mais difícil para as empresas capturarem esses benefícios como lucros”.

#### 4.3.1 O Modelo das Cinco Forças de Porter Aplicado ao E-commerce

Conforme pesquisa realizada, a aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter ao e-commerce é um tema pouco abordado nos trabalhos acadêmicos. Isso se deve ao fato, possivelmente, de que Michael Porter criou seu modelo, inicialmente, para análise de indústrias, segmento com características muito diferentes do meio virtual.

Foram realizadas buscas nas principais bases Portal Capes, Sciencedirect, Spell e EBSCO e apenas doze artigos encontrados atenderam o critério de busca “e-commerce” e “Modelo Porter”. Destes, foram escolhidos cinco trabalhos acadêmicos para uma análise minuciosa no que tange as forças consideradas pelos autores e a sua relevância.

Ferreira e Mariano (2001) analisaram a estratégia adotada pela empresa Americanas.com para se inserir no mercado brasileiro de varejo eletrônico utilizando como base a análise estrutural proposta por Porter. As autoras procuraram demonstrar a aplicabilidade das referidas metodologias na análise estratégica de empresas no mercado virtual. Como conclusão do estudo, levantaram que, na época de realização deste, a Americanas.com enfrentava um grave problema por não possuir barreiras de entrada fortes o bastante para impedir o ingresso de grandes competidores internacionais em seu mercado.

No mesmo ano, em seu trabalho de conclusão de curso, Leng (2001) analisou o e-commerce do setor de mercearias em Cingapura. No segmento estudado, o autor considerou como produto substituto as alternativas de consumo para as frutas frescas e não os outros locais para compra dessas que não as mercearias virtuais. Em virtude disso, classificou como ameaça baixa os produtos substitutos porque “não a substituto para a fruta, exceto a substituição por diferentes tipos de frutas”.

Sagae (2010) realizou uma avaliação econômico-financeira de uma empresa em desenvolvimento no ramo de comércio eletrônico de livros usados. Seu objetivo foi verificar a viabilidade do lançamento do website da empresa para transações online. Em relação ao modelo de Porter, o autor concluiu que as forças mais fortes na indústria e que afetavam de forma mais intensa a rentabilidade eram a rivalidade

entre os competidores já existentes e a ameaça de novos entrantes. Isso se deveu à liderança do player já existente Estante Virtual e a alta possibilidade de ingresso de novas empresas, devido a atratividade do mercado e baixas barreiras de entrada.

Já DONICI, et Al (2012) realizaram a análise das cinco forças sobre uma das maiores empresas de comércio virtual do mundo, a Amazon. Em sua conclusão apontaram como maior ameaça à companhia os seus concorrentes diretos que já atuam no mercado. Apesar do crescimento do comércio eletrônico e possibilidade de espaço para diferentes players atuarem, há o risco dos competidores já existentes se desenvolverem e crescerem a uma velocidade superior a Amazon, reduzindo o seu market share.

Em um estudo mais recente, DANG (2013) analisou o caso do Groupon ao estudar as estratégias adotadas pelas empresas virtuais de compras coletivas. O autor concluiu que, no longo prazo, é pouco provável que a competição no segmento se dissipe, pois ainda há potencial para desenvolvimento do mercado, devido a saturação das outras formas de anúncio e publicidade de produtos.

A tabela a seguir resume as informações levantadas nessa etapa no que tange as empresas e setores estudados pelos autores e aplicação das forças de Porter analisadas por eles.

**Tabela 2: Estudos com a aplicação das Cinco Forças de Porter em empresas de e-commerce.**

<b>Trabalho</b>	<b>Empresa/Setor Estudado</b>	<b>Rivalidade entre os Concorrentes</b>	<b>Poder de Barganha dos Compradores</b>	<b>Poder de Barganha dos Fornecedores</b>	<b>Produtos Substitutos</b>	<b>Ameaça de Novos Entrantes</b>
<b>Ferreira e Mariano (2001)</b>	Americanas.com	Submarino.com, o Ponto Frio, a Amélia.com e o Shoptime, principalmente em SP e RJ. Não é uma força relevante e é até bem vista para desenvolvimento do EC no país.	Internautas consumidores virtuais em geral. Força com baixa relevância.	Indústrias que vendem seus produtos no site das americanas.com. Pouco poder porque o site compra em volume.	Lojas físicas em geral, catálogos de produtos e tele vendas. Lojas físicas coexistirão como opção de consumo e o que vai definir a escolha do meio de compra será a necessidade do cliente, como urgência ou comodidade.	Grandes grupos internacionais de varejo e as fortes empresas de e-commerce que ainda não entraram no Brasil. Força mais preocupante devido as poucas barreiras de entrada disponíveis.
<b>Leng (2001)</b>	Mercearias virtuais de Cingapura	Apenas três grandes empresas disputam o comércio virtual de frutas e verduras. Outras empresas menores vendem produtos de nicho. Intensidade moderada.	Poder do consumidor é muito elevado devido suas amplas opções de escolha, com a compra de frutas frescas amplamente disponíveis em bancas físicas pelo país.	É pequeno devido ao excesso de oferta de fornecedores de soluções de TI e de produtos frescos como frutas para vendas no site.	Pequena ameaça, pois autor encara como produtos substitutos apenas as frutas não comercializadas pelas mercearias online.	Ameaça elevada, pois as barreiras são pequenas, sendo altas apenas para as empresas que ainda não possuem operação física, tendo que arcar com o investimento do site e logístico.
<b>Sagae (2010)</b>	Empresa de intermediação de venda de livros usados na internet.	Lojas virtuais de venda livros usados: sites de intermediação de vendas de livros usados e websites de sebos. Intensidade forte, com grande concorrência e	Pessoas físicas. Intensidade média devido ao poder relativo ao baixo custo de mudança e	Sebos que anunciarão no site e vendedores individuais. Intensidade média para os sebos e nula para pessoas físicas.	Livros novos e cópias ilegais, e-books. Intensidade média.	Novas empresas de intermediação de livros usados na web, sebos que ingressam no meio online e empresas virtuais que se expandem para venda de livros.

		competição.	produtos pouco diferenciados.			Intensidade média.
<b>DONICI, et AL (2012)</b>	Amazon.com	EBay e outras empresas. A competição é intensa, mas o crescimento do mercado a diminui. Ameaça da taxa de crescimento dos concorrentes ultrapassar a da Amazon.	Amazon trabalha com ampla variedade e preços baixos. Consumidores adquirem poucas quantidades.	Amazon adquire em grande volume e tem grande poder sobre seus fornecedores. A principal ameaça é que esses comecem a vender diretamente para os consumidores finais.	Lojas físicas. As mesmas oferecem benefícios diferentes aos consumidores.	Muitas empresas estão ingressando no mercado, mas a Amazon apresenta como barreiras a lealdade dos seus consumidores e o seu elevado investimento em tecnologia.
<b>(DANG, 2013)</b>	Groupon	Pequenos sites estão se voltando para nichos e as grandes buscando escala através de fusões e aquisições.	Consumidores de compras coletivas são sensíveis ao preço, mas em cidades pequenas onde há poucas opções de sites de oferta eles têm poucas alternativas de mudança.	São os anunciantes das ofertas diárias do Groupon. Seu poder é elevado em cidades pequenas, onde o site possui poucas opções de empresas para anunciarem. Consumidor tem muitas opções de sites de compra coletiva.	Mídia impressa como jornal e revistas locais, além de outras formas de anúncio. Intensidade da força depende da localidade do mercado e do perfil da indústria anunciante no Groupon.	Custos para ingresso no mercado são pequenos, mas para adquirir a escala do Groupon são necessários elevados investimentos em marketing e publicidade online.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em suma, após realização das pesquisas acima citadas, pode-se concluir é pequeno o número de trabalhos acadêmicos que aplicam a ferramenta das Cinco Forças de Porter a casos de empresa de comércio eletrônico, não tendo sido encontrado nenhum trabalho semelhante a esse. Em mercados onde o e-commerce está se desenvolvendo, os autores costumam encarar os concorrentes já existentes de forma positiva, pelo menos no curto prazo, devido ao seu auxílio em tornar a compra virtual popular.

Sobre o poder de barganha dos consumidores, percebe-se que esse é visto como baixo nos casos em que a empresa é líder no setor e oferece ampla variedade de mercadorias, não tendo competidores em peso. Nesses casos, apesar da informação amplamente disponível, possibilitando o comprador pesquisar preços, esse fica sem muitas opções, refém do grande site.

Por fim, no caso dos fornecedores, todos os autores citados que estudaram casos de marketplaces, consideraram como seus fornecedores as empresas que anunciam e vendem produtos no portal. Desse modo, o presente estudo utilizará a mesma abordagem, considerando como clientes os internautas que adquirem mercadorias no site e como fornecedores os indivíduos ou pequenas empresas que anunciam no Taobao.

Concluída a etapa de referencial teórico, no qual se buscou explorar o que autores e pesquisadores já publicaram acerca dos temas que serão abordados na presente trabalho, passou-se a definição do método para realização da pesquisa.

## **5 MÉTODO**

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados ao longo do estudo para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. A primeira seção contempla o método de pesquisa. Na segunda, seção 5.2, será apresentado o procedimento de coleta de dados utilizado, a 5.3 expõe o método

utilizado para a posterior análise dos resultados. Por fim, a seção 5.4 ilustra, através de um framework, como será realizada a pesquisa do presente trabalho.

## 5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para SEVERINO (2009), o método científico consiste no conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos pesquisados. A escolha entre diferentes métodos de pesquisa depende do objetivo da pesquisa e do que se está buscando explicar (ROMAN, MARCHI e ERDMANN, 2013).

Um trabalho científico apresenta estratégias de pesquisa diferentes, cada uma podendo atingir os seguintes propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório (YIN, 2010). Para a escolha da estratégia de pesquisa a ser utilizada é preciso identificar o tipo de questão que o trabalho busca responder. Questões exploratórias do tipo “o que” permitem a utilização de qualquer uma das estratégias, enquanto trabalhos que analisam a predominância de algum tipo de dado exigem a realização de levantamentos ou análises de registros em arquivos. Já os problemas que questionam “como” e “por que” estimulam o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas.

A análise das seguintes condições auxilia na escolha da estratégia de pesquisa: tipo de questão de investigação proposta, extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2010). A tabela a seguir propõe um método para escolha da estratégia de pesquisa conforme os critérios citados acima.

**Tabela 3: Estratégias de Pesquisa.**

<b>Estratégia de Pesquisa</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle de eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
Experimento	Como, por que	Sim	Sim

Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quando	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: YIN, 2010.

No presente estudo, o qual visa levantar como as cinco forças competitivas de Porter moldam a intensidade da competição no mercado no qual o Taobao está inserido, o estudo de caso representa a estratégia mais adequada. A pesquisa, de natureza exploratória, tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão do tema e do contexto e o método escolhido é cabido, visto que na revisão de literatura não foram encontrados estudos que abordem especificamente o assunto do presente trabalho (HART, 1998 apud MAÇADA, et AL, 2007).

Conforme Hoppen e Meirelles (2005 apud OLIVEIRA, et AL, 2009) o estudo de caso tem sido o principal método de pesquisa utilizado na área de Sistemas de Informação e o mais adotado nas pesquisas do setor no Brasil. Uma provável explicação é que “o nosso país ainda está buscando um melhor entendimento dos fenômenos, para posteriormente passar à construção de teorias a partir da utilização de outros métodos, como a *survey* (OLIVEIRA, MAÇADA, GOLDONI, 2009).

O estudo de caso é definido como “uma descrição e explicação abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social, buscando-se coletar e examinar o máximo de dados possíveis sobre o tema” (BABBIE, 2003). Esse procedimento de pesquisa se diferencia de outros porque busca o entendimento abrangente de um só caso específico. Segundo SEVERINO (2009), o estudo de caso concentra sua pesquisa em um caso particular, sendo esse significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, possibilitando inferências.

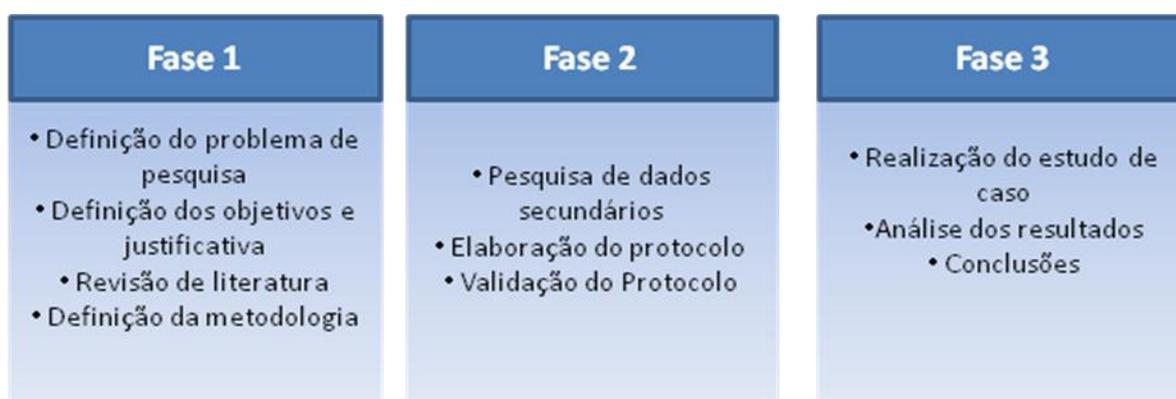
Ainda, o método escolhido abrange da definição do problema até à coleta e análise de dados: “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2010). De acordo com YIN (1989), a preferência por essa metodologia deve ocorrer quando do estudo de eventos nos quais os comportamentos relevantes a serem estudados não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Assim como outros métodos de pesquisa qualitativa, podem ser coletadas uma completa variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações diretas.

O método de estudo de caso apresenta limitações no que tange aos resultados obtidos. Uma vez que a pesquisa é qualitativa do tipo exploratória, a base obtida é pequena para permitir generalizações científicas, não se constituindo em amostra da população (YIN, 1989). No entanto, este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

A figura a seguir apresenta as etapas da realização do presente trabalho.

**Figura 4: Etapas da pesquisa.**

Fonte: Elaborado pela autora.



## 5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (1989), as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso. Uma vez que o assunto do trabalho de pesquisa mostra-se ainda pouco estudado e aprofundado em termos gerais, não existindo produção intelectual conclusiva quanto ao mesmo, a entrevista com especialistas torna-se fundamental para coleta de dados de forma exploratória.

Entre as desvantagens das entrevistas em profundidade está o risco de influência dos entrevistadores, os quais podem interpretá-las de acordo com suas idiossincrasias (YIN, 2009). Para manter a confiabilidade das respostas, além de guiar a coleta e a análise dos dados, as entrevistas seguiram o protocolo de estudo de caso (Apêndice A) sugerido por Yin (1989) (OLIVEIRA, MAÇADA e GOLDONI, 2009). O protocolo contém uma visão geral do projeto quanto aos objetivos do estudo e a questão da pesquisa, além das questões a serem investigadas em um roteiro semi-estruturado (YIN, 1989).

Para balizar a coleta e a análise das respostas da pesquisa, as questões foram divididas em seis blocos, o primeiro para compreender a empresa estudada, e os outros cinco específicos de cada força de Porter: rivalidade entre concorrentes, barreiras de entrada, poder de barganha dos compradores e dos fornecedores e a ameaça dos produtos substitutos.

A pesquisa foi feita com dois consumidores chineses do site Taobao, além de um professor e pesquisador que acompanha o setor na China. Devido à distância, as entrevistas foram realizadas por telefone ou skype, com complementação de respostas através de email, todas seguindo um roteiro previamente elaborado com base na revisão de literatura e na observação dos dois sites (Apêndice A). A tabela a seguir apresenta os entrevistados e seus respectivos códigos identificadores utilizados ao longo das análises.

**Tabela 4: Dados dos entrevistados e códigos de identificação**

<b>Classificação do Entrevistado</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Código</b>
Professor Pesquisador	Chinesa	E01
Consumidor e cliente do Taobao	Chinesa	E02
Consumidor e cliente do Taobao	Chinesa	E03

Além disso, para suportar as ideias levantadas nas entrevistas, foram utilizados dados retirados de artigos, trabalhos acadêmicos e pesquisas do setor, bem como visitas aos sites do Taobao e dos seus concorrentes. A seguir são apresentados os trabalhos acadêmicos que, somados as informações dos entrevistados, fundamentaram os resultados.

**Tabela 5: Trabalhos utilizados na formulação dos resultados**

<b>Trabalho</b>	<b>Principal Contribuição</b>
CHENG, 2012	Rivalidade entre os Concorrentes
YAN, 2012	Taobao e mercado C2C
QIAN, 2011	Taobao
ZHANG e DUAN. 2012	Poder de barganha dos consumidores e Ameaças de Entrada
CLEMONS, et AL, 2012	Mercado C2C

### 5.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após os dados coletados, passou-se para a etapa de análise dos dados e das informações, atingindo-se o objetivo final do trabalho. Buscou-se identificar, dentro

do discurso dos entrevistados, elementos comuns que remetam às cinco forças de Porter que influenciam o ambiente competitivo dos mercados do Taobao.

As informações coletadas foram analisadas a partir da metodologia de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1988), a análise de conteúdo verifica hipóteses ou descobre o que está por trás de cada conteúdo manifesto, consistindo na pré-análise, na exploração do material e no tratamento inferencial e interpretativo dos resultados. Já Gil (2008) afirma que a análise de conteúdo consiste em uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações.

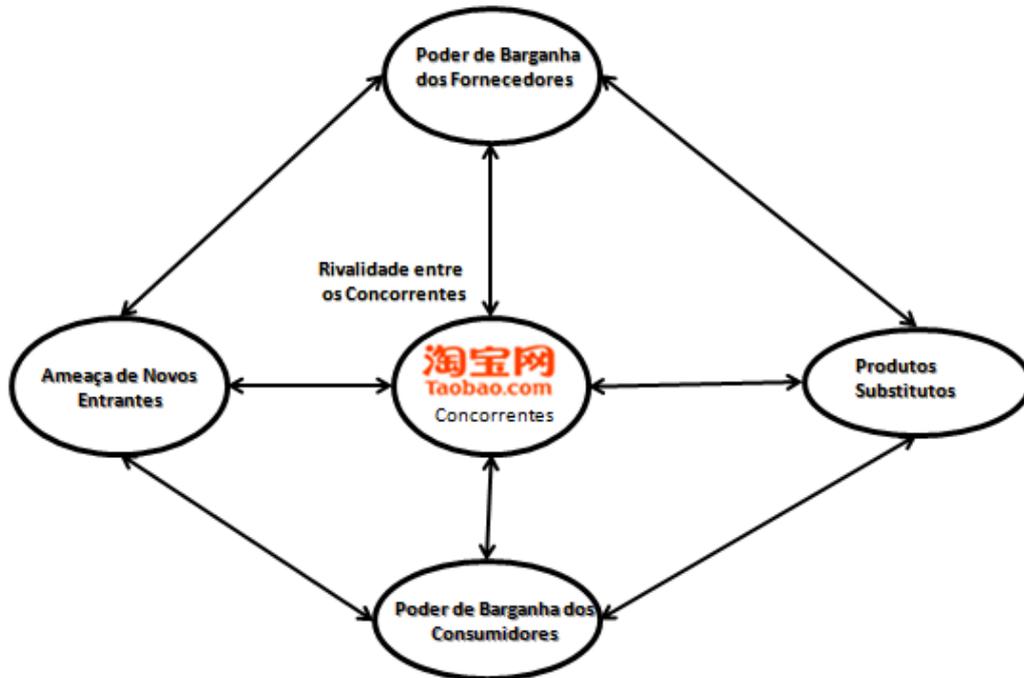
As entrevistas tiveram suas gravações analisadas de forma minuciosa, a fim de compreender o contexto e o sentido da frase dita. Após, o conteúdo foi organizado em blocos – os mesmos seis blocos utilizados para elaborar as questões – e foram destacados trechos que representavam a opinião do entrevistado e expressões que a enfatizavam. Dessa forma, foi feita a comparação entre as respostas obtidas para se poder, então, levantar as forças que influenciam o ambiente competitivo do Taobao.

#### 5.4 FRAMEWORK DA PESQUISA

O presente trabalho aplicará a ferramenta de análise das cinco forças de Porter no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* da China, a partir do estudo de caso do Taobao de forma a entender o ambiente competitivo no qual a empresa está insedida. A figura abaixo apresenta o framework de pesquisa.

Figura 5: Framework de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela própria autora.



## 6 CONTEXTO

Nessa etapa são apresentados o cenário atual do mercado de e-commerce chinês, sob o qual atua o Taobao. A seguir, é realizada a apresentação da empresa abordada no presente estudo de caso.

### 6.1 O MERCADO E-COMMERCE NA CHINA

#### 6.1.1 Utilização da Internet na China

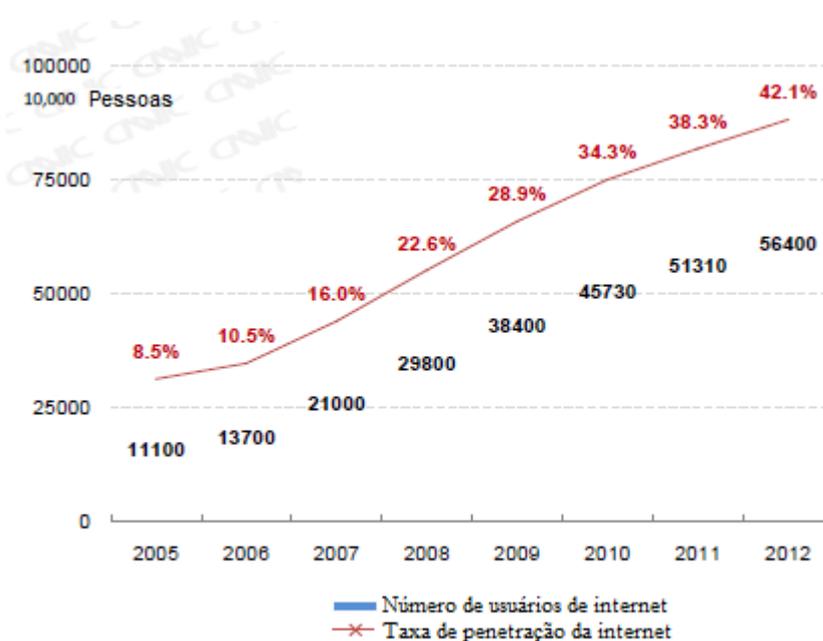
“Um gigante da internet que está despertando”, é dessa forma que a consultoria The Boston Consulting Group descreve o e-commerce chinês em seu

estudo “The World’s Next E-Commerce Superpower: Navigating China’s Unique Online-Shopping Ecosystem”. Em dezembro de 2012 o país atingiu a marca 564 milhões de usuários com a taxa de penetração da internet atingindo 42,1% da população (CINIC, 2013). Com esses números a China passa a ter maior população de internautas do mundo, superior aos números do Japão e dos Estados Unidos juntos.

A figura a seguir ilustra o crescimento do número de usuários e da taxa de penetração da internet nos últimos sete anos. Essa vem apresentando desaceleração em seu crescimento e em 2012 cresceu 3,8% comparado ao ano anterior.

**Figura 6: Número de usuários chineses de internet e taxa de penetração da web**

Fonte: CINIC, 2013 (traduzido pela autora).



A China já possuía, em 2011, o maior número de residências com acesso a rede banda larga do mundo, 129 milhões de lares, enquanto, no mesmo período, os Estados Unidos apresentavam 91 milhões de casas com acesso a esse tipo de conexão (DOBBS, et AL, 2013). Além disso, ainda há muito potencial para

crescimento desses números pois a taxa de penetração da banda larga na China ainda é baixa, 30%, enquanto entre os americanos o valor é de 68%.

O aumento da utilização da internet entre os chineses está diretamente ligado a dois fatores: crescimento exponencial da economia nos últimos dez anos e incentivos do governo para acesso a rede virtual. Em 2012 o governo chinês formulou um conjunto de políticas voltados para pesquisa, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias em internet e dispositivos móveis. O “12º Five-Year Development Plan for Communication Industry”, divulgado em maio do ano passado, estipulou como seus principais objetivos a popularização da banda larga, internet e computação na nuvem. Além disso, os dirigentes políticos têm se esforçado para modernizar a infraestrutura de telecomunicações no país, reduzindo o valor da banda larga a fim de torná-la acessível para toda a população. O seu custo atual é de cerca de 10 RMB por mês, para uma renda média por lar de 830 RMB (WALTERS, JUO.. 2011).

Sobre a idade média dos usuários da internet é possível afirmar que a população internauta concentra-se principalmente na faixa de 10 a 39 anos, sendo caracterizada como jovem. 79,7% dos usuários encontram-se nesse estrato etário conforme ilustra figura a seguir.

**Figura 7: Estrutura etária dos usuários de internet.**

Fonte: CINIC, 2013.



Em relação as atividades preferidas realizadas pelos internautas chineses na rede virtual, as mensagens instantâneas aparecem em primeiro lugar, sendo utilizadas por 80,9% dos indivíduos, (CINIC, 2013).

A figura a seguir reúne as principais atividades realizadas na internet pelos usuários no país:

**Figura 8: Utilização das Aplicações de Internet na China, de 2011 a 2012.**

Fonte: CINIC, 2013 (Traduzido pela autora)

Aplicação	2012		2011		Taxa anual de crescimento
	Número de Usuários (em 10.000)	Taxa de utilização entre os internautas	Número de Usuários (em 10.000)	Taxa de utilização entre os internautas	
Mensagens Instantâneas	46775	82.9%	41510	80.9%	12.7%
Sites de busca	45110	80.0%	40740	79.4%	10.7%
Música Online	43586	77.3%	38585	75.2%	13.0%
Blogs e Páginas Pessoais	37299	66.1%	31864	62.1%	17.1%
Vídeos Online	37183	65.9%	32531	63.4%	14.3%
Jogos Online	33569	59.5%	32428	63.2%	3.5%
Microblog	30861	54.7%	24988	48.7%	23.5%
Redes Sociais	27505	48.8%	24424	47.6%	12.6%
E-mail	25080	44.5%	24578	47.9%	2.0%
Compras Online	24202	42.9%	19395	37.8%	24.8%
Leitura Online	23344	41.4%	20268	39.5%	15.2%
E-banking	22148	39.3%	16624	32.4%	33.2%
Pagamento Online	22065	39.1%	16676	32.5%	32.3%

Vale ressaltar que as redes sociais como o Facebook e blogs, muito populares nos Estados Unidos e no Brasil, são bloqueadas pelo governo chinês, impossibilitando o seu acesso. Em um país marcado pela censura e controle da internet, foram criadas versões semelhantes desses sites por empresas chinesas e permitido o seu o acesso devido monitoramento realizado pelo Estado.

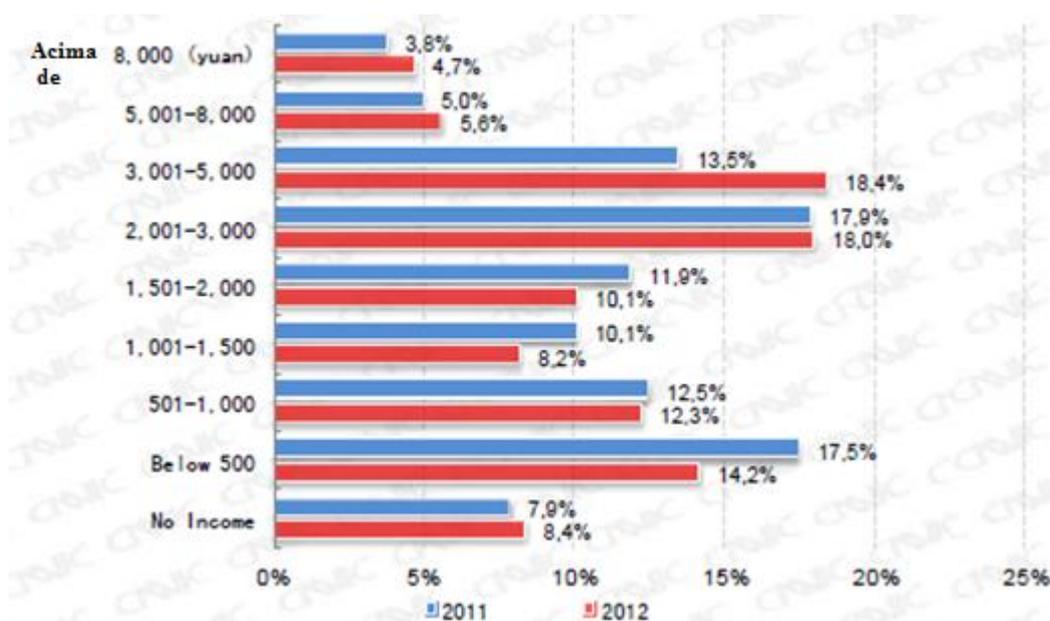
Sobre o rendimento médio mensal do internauta chinês, essa reflete a baixa renda per capita do país, com 89,7% dos indivíduos que acessam a web ganhando até 5.000 RMB por mês, cerca de US\$ 817 (CINIC, 2013). Ainda, a maioria dos

usuários, 53,2%, recebem até 2000 RMB, aproximadamente US\$ 326 ao mês. Outro reflexo desses números ocorre no baixo ticket médio das transações de e-commerce na China, quando comparado com a realidade americana.

A figura a seguir, também retirada do estudo de um estudo estatístico da China Internet Network Information Center, apresenta a distribuição de renda entre os internautas do país.

**Figura 9: Estrutura de renda dos usuários da internet.**

Fonte: CINIC, 2013 (traduzido pela autora)



Em relação à utilização de internet através de dispositivos móveis, esses representam a ferramenta mais importante para acesso a rede virtual. Em 2012 o país contava com uma população de 420 milhões de usuários através de dispositivos móveis, o que representa 74,5% dos internautas (WALTERS e JUO, 2011). Já os que acessavam a rede via desktop representavam apenas 3% e através de notebooks 45,9%. Com a disseminação dos smartphones e da internet 3G a utilização desses aparelhos só tem crescido, seguindo uma tendência mundial.

**Figura 10: Usuários de internet através de dispositivos móveis e sua participação entre o total de internautas.**

Fonte: CINIC, 2013 (traduzido pela autora).



### 6.1.2 O E-commerce na China

Em dezembro de 2012 o número de compradores através da internet atingiu a marca de 242 milhões de pessoas, o equivalente a população do Brasil, Argentina e Uruguai juntos (CINIC, 2013). Já o mobile commerce, a compra através de dispositivos móveis como smartphones, cresceu, apenas em 2012, 136,5%. Esses indivíduos já alcançam a marca de 55,5 milhões chineses e são um dos principais motores de propulsão para o e-commerce, exigindo das empresas não só ingresso de seus produtos na rede virtual, como também a adaptação dos sites às plataformas móveis.

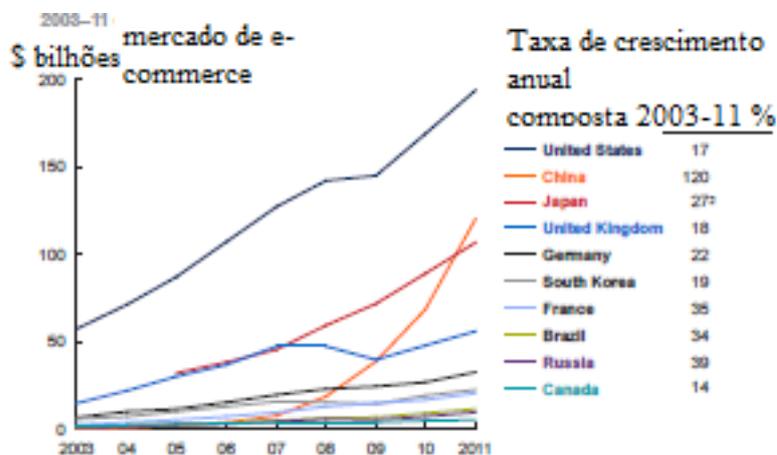
O gráfico a seguir relaciona o número de compradores online com a taxa de penetração do e-commerce entre os utilizadores de internet. Em 2011, 37,8% dos usuários da rede mundial de computadores também adquiriam produtos através da mesma, enquanto em 2012 o número subiu para 42,9%.

**Figura 11: Número de usuários de e-commerce e sua participação no total de internautas.**  
 Fonte: CINIC, 2013 (traduzido pela própria autora).



A tendência é de crescimento exponencial dos usuários de e-commerce nos próximos anos e, em 2020, a consultoria Mckinsey prevê que o mercado pode atingir entre US\$ 420 e 650 bilhões em receita, com um percentual entre 10 e 16% do consumo total no país sendo realizado através da internet (DOBBS, et AL, 2013). A cifra representa o equivalente a soma dos mercados dos Estados Unidos, Japão, Reino Unido e Alemanha combinados. Vale ressaltar que até 2011 a China também apresentou a maior taxa de crescimento anual quando comparada com a outros países, conforme mostra figura a seguir.

**Figura 12: Taxas de crescimento de e-commerce**  
 Fonte: McKinsey Global Institute, 2013 (traduzido pela autora)



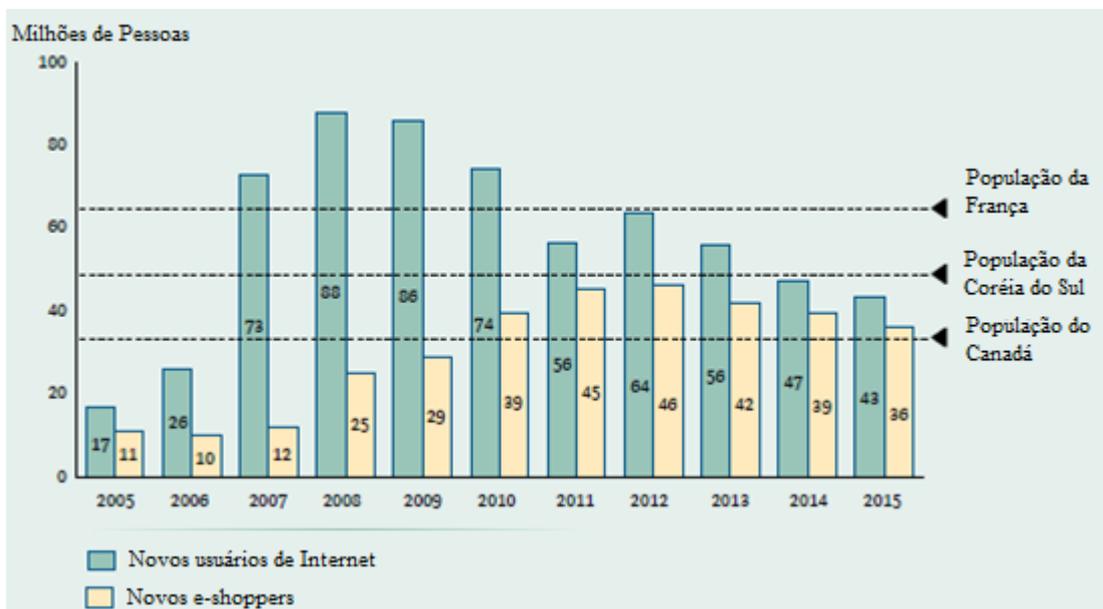
Enquanto no período de 2003 a 2011 os Estados Unidos tiveram crescimento de 17% em seu e-tailing, a China apresentou taxa exponencial de 120% . Foi o

período áureo de desenvolvimento de seu mercado na internet, sendo resultado de políticas de incentivo do governo. Além disso, menos de 10% da população urbana comprava produtos online em 2006, enquanto em 2010 o número avançou para 23% (WALTERS, JUO, 2011). O grupo The Boston Consulting Group prevê que o e-commerce, que hoje representa 3,4% do valor do varejo chinês, passe a responder por 7,5% do faturamento do mercado em 2015 (WALTERS, JUO, 2011).

Atualmente, entre os usuários que passam a acessar a internet na China pela primeira vez, um elevado percentual desses já ingressam no mundo virtual e passam também a adquirir produtos através desse. A figura abaixo relaciona o número de novos internautas anualmente e a quantidade desses que também são *shoppers* virtuais.

**Figura 13: Relação entre novos usuários da internet e novos compradores virtuais.**

Fonte: WALTERS, et AL, 2011 (traduzido pela autora),



O crescimento das vendas através da internet está cumprindo importante papel dentro do objetivo da política estatal de tornar a economia cada vez mais baseada em consumo. Em 2011 o e-commerce chinês gerou US\$ 120 bilhões em vendas, ultrapassando, Japão, Reino Unido e Alemanha. De 2003 a 2011 o

segmento apresentou uma taxa de crescimento anual de 120%, valor superior a qualquer outro mercado no mundo (DOBBS, et AL, 2013).

Já em 2012, o mercado atingiu a marca de receita de US\$ 210 bilhões, rapidamente reduzindo a diferença para os Estados Unidos, cujo setor faturou no mesmo ano, US\$ 230 bilhões. Entre as categorias vendidas mais importantes e que representam 70% do consumo total online estão vestuário, produtos relacionados a lazer, educação e produtos para casa (DOBBS, et AL, 2013).

Em um país de proporções continentais, cujo mercado na internet vem se desenvolvendo e ganhando escala, os números costumam comprovar o potencial do e-commerce chinês. Dia 11 de novembro é a data anual do “Single Days”, versão do Cyber Monday criada em 2009 pelo grupo Alibaba. O sucesso da data promocional foi exorbitante desde o seu lançamento, em 2012 as vendas atingiram US\$ 4 bilhões, quase o dobro do obtido na versão americana (DOBBS, et AL, 2013).

Uma importante característica que diferencia o e-commerce chinês é que no país, diferente do que é visto no resto do mundo, não há liderança de grandes sites *business-to-consumer* no setor. Na China, o cenário é muito diferente, em 2011, cerca de 90% do segmento era dominado por players que atuam como *marketplaces* (DOBBS, et AL, 2013).

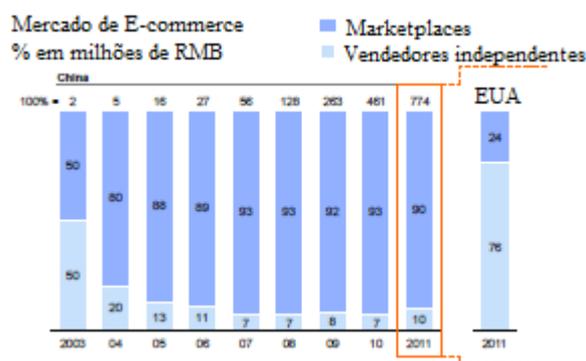
Em relação aos leilões virtuais C2C na China, esses tiveram um lento desenvolvimento se comparado ao que ocorreu nos países desenvolvidos. Além da pequena taxa de penetração da internet, havia falta de normas e leis que regulassem as transações online, assim como não existiam infraestruturas tecnológicas e financeiras para realização dos leilões. Bo Shao, fundador do site EachNet.com afirmou, na época: “Nos Estados Unidos se você dá um lance em um leilão é como um contrato e por lei você tem que cumprir sua oferta, caso ela seja vencedora. Isso é muito claro. Na China, as pessoas não se preocupam, dão lances, se não querem mais desistem e não há penalização alguma” (LUO e FENG, 2010).

Além disso, outra característica peculiar do mercado chinês é que poucas empresas varejistas do tipo *brick-and-mortar* conseguiram obter sucesso em uma estratégia multicanal que conectasse o mundo físico e o virtual. Em consequência

disso, os marketplaces se tornaram um canal efetivo e importante ao possibilitar que pequenos fabricantes e atacadistas vendam seus produtos diretamente aos consumidores. A figura abaixo compara a importância dos marketplaces chineses em relação ao e-tailing (B2C).

**Figura 14: Participação dos *marketplaces* e dos comerciantes independentes, comparação EUA e China.**

Fonte: DOBBS, et Al, 2013 (traduzido pela autora).



A dominância dos marketplaces na China é impressionante se comparada aos Estados Unidos, onde eles representam entre 23 e 24% do mercado de e-tailing. O modelo é bem sucedido porque oferece baixo custo para o fornecedor participar, além da facilidade para vender produtos na plataforma. Esse modelo de negócios também está incentivando empreendedores e pequenas empresas a desenvolverem seus negócios na internet. Em 2011 mais de 6 milhões de vendedores possuíam conta no Taobao (DOBBS, et AL, 2013).

A figura abaixo ilustra a elevada participação dos dois maiores marketplaces chineses. Entre os mercados consumer-to-consumer o Taobao possuía, em 2011, 90,4% do faturamento do mercado. Já entre os business-to-consumer, o Tmall, também do grupo Alibaba, representava 51,4% do segmento.

**Figura 15: Market-share dos principais players em 2011.**

Fonte: DOBBS, et Al, 2013 (traduzido pela autora).



Ainda, aproximadamente 70% do mercado e-commerce concentra-se em transações consumer-to-consumer (DOBBS, et AL, 2013), quando na maioria dos outros países esse segmento representa cerca de um dígito. Esses dados demonstram a importância das pequenas e microempresas impulsionando o crescimento da indústria de internet.

De acordo com dados recentes, o comércio online chinês deverá ultrapassar esse ano o dos Estados Unidos, tornando-se o maior do mundo. Em 2012 foram US\$ 212,4 bilhões em vendas, enquanto o mercado americano obteve faturamento de US\$ 228,7 no mesmo período (CHINA'S MINISTRY OF COMMERCE, 2013 apud REUTERS, 2013).

Jack Ma, fundador do Taobao, em um dos seus discursos explicou a definição do mercado C2C no país: “Na China existem tantos pequenos negócios que as pessoas não conseguem fazer uma clara distinção entre empresas e indivíduos que vendem mercadorias. O comportamento de ambos é similar, com uma pessoa tomando a decisão por toda a organização (LUO e FENG, 2010)”.

### 6.1.3 Características do Mercado

Há cerca de dez anos, uma das principais barreiras para o desenvolvimento do e-commerce e a sua adoção no país era a ausência de um método de pagamento satisfatório, já que a penetração dos cartões de crédito não é elevada.

Além disso, segundo Vuylsteke, et AL (2010), os consumidores chineses enfrentam a ausência de uma regulação sólida que proteja seus direitos, como a falta de uma política de devolução de mercadorias.

O gigante grupo de comércio virtual chinês, Alibaba, resolveu esse problema ao lançar a plataforma de pagamento Alipay que oferece uma estrutura segura na qual o pagamento do comprador fica bloqueado em uma conta e só é liberado para acesso do vendedor quando a mercadoria é entregue (WALTERS, KUO, JAP, HSU 2011). Adaptando seu modelo de negócios à realidade do consumidor chinês o Alipay se tornou a ferramenta para pagamento mais utilizada na China. O Paypal, ferramenta popular nos países ocidentais, transfere a quantia para o fornecedor que, só envia a mercadoria, após receber o pagamento.

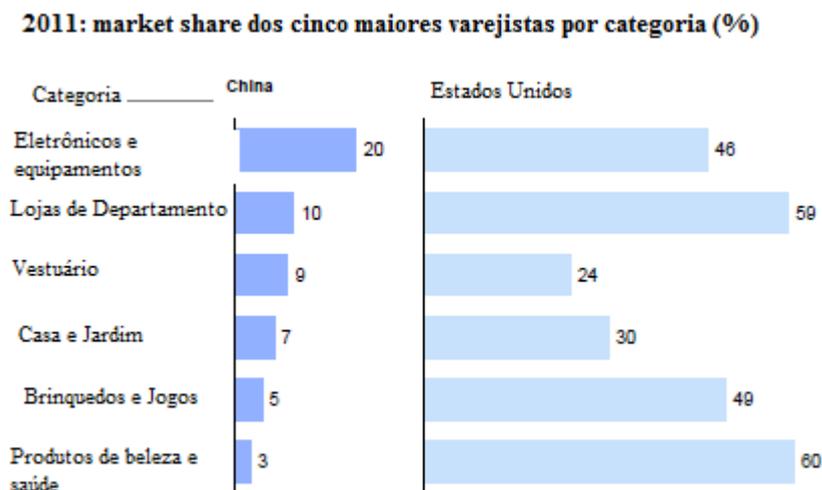
Outro relevante obstáculo para o desenvolvimento do mercado é o baixo nível de confiança da população no que tange à qualidade dos produtos vendidos. O país sofre com constantes escândalos de contaminação de alimentos, falsificação de produtos e má qualidade das mercadorias produzidas. Para minimizar esse impacto os sites oferecem diferentes ferramentas para avaliação e feedback do serviços prestados para ajudar os compradores no momento de escolha do fornecedor.

A logística também apresenta relevantes desafios de entrega para os *players* que atuam no mercado. Esse constituiu um gargalo para o setor porque enquanto o comércio virtual cresce a taxas superiores a 100% por ano, a indústria nacional de logística amplia sua estrutura em cerca de 40% por ano (WEE, 2012). Atualmente o e-commerce tem se beneficiado de baixos custos logísticos mas que impedem o crescimento devido a infraestrutura inadequada para distribuição das mercadorias em larga escala. Os fornecedores são obrigados a recorrer a pequenas empresas independentes que atuam na distribuição de jornais. Além disso, a garantia da entrega do produto em condições é uma das principais preocupações dos compradores, que temem ter sua mercadoria substituída por outra falsificada durante o processo de entrega.

Apesar dessas barreiras, o grande crescimento do e-commerce chinês tem ocorrido em um contexto peculiar. A indústria de varejo *brick-and-mortar* ainda é muito fragmentada e pouco desenvolvida. Por essa razão, o e-tailing tem cumprido

importante papel junto aos consumidores em decorrência da ineficiência das lojas físicas, oferecendo infinita variedade de produtos e ubiquidade.

**Figura 16: Market-share dos líderes varejistas brick-and-mortar: EUA e China.**  
Fonte: DOBBS, et Al, 2013 (traduzido pela autora).



A figura acima demonstra a fragmentação do setor varejista chinês quando comparado com o americano. As grandes redes na China são poucas e não gozam de um grande número de lojas, além de estarem ingressando de forma lenta no comércio virtual.

A velocidade de expansão da internet na China pode resultar em um efeito diferente do que é visto em outros países. Normalmente em economias desenvolvidas a indústria varejista passa por um processo de desenvolvimento que envolve diferentes etapas. Após o surgimento da rede mundial de computadores, por exemplo, as lojas tendem a se tornar cada vez mais multicanais, ou seja, com elevada integração entre o ponto de venda, o seu ecommerce e a sua plataforma de venda via dispositivos móveis. Nos países desenvolvidos esses players tendem a ganhar mercado em cima dos brick-and-mortars, que, cada vez mais, vão perdendo market share. Nos Estados Unidos o desenvolvimento do varejo multicanal levou a falência de grandes marcas tradicionais que possuíam milhares de lojas físicas como Blockbuster e Borders (DOBBS, et AL, 2013).

Na China, diferentemente dos países ocidentais, o e-commerce não é tradicional entre as grandes varejistas do país. As maiores empresas como Gome e

Suning possuem menos de 1% do total de suas vendas advindas de seu website, enquanto no Estados Unidos, a Best Buy, por exemplo, possui um site que representa 7% de suas vendas. O varejo chinês ainda está em estágio regional, com mercado fragmentado e sem grandes líderes multinacionais dominando os principais segmentos. As grandes marcas varejistas em operação hoje no país apresentam baixa penetração das suas lojas nas médias e pequenas cidades.

Além disso, muitos consumidores, especialmente em cidades pequenas ou em áreas rurais, começam a utilizar celulares antes mesmo de terem contato com um telefone fixo. O consumismo na China tem se desenvolvido de forma semelhante, pulando das fases comuns do varejo passando diretamente para o e-commerce, um padrão totalmente diferente do que tem ocorrido nos países desenvolvidos (WALTERS, KUO, JAP, HSU 2011).

Esse cenário deve-se a dificuldade de obter escala e se desenvolver em todo país, cujo território é o terceiro maior do mundo. Com o desenvolvimento e rápida evolução do *e-tailing* é possível que o mercado varejista passe de um nível regionalizado para o multicanal diretamente, mesmo sem o país apresentar uma cobertura de lojas físicas que cobrem toda a extensão do território. Ainda, abrir e manter lojas físicas representa um alto custo na China, os custos com aluguel ou aquisição de imóveis são elevados, os sistemas de distribuição apresentam ineficiências e normalmente dependem de um intermediário como um atacadista ou distribuidor, encarecendo o produto final. Em virtude disso, a venda direta fornecedor-cliente final através da internet soluciona esses problemas.

Outra particularidade do mercado de internet na China refere-se a utilização dos fóruns e grupos de discussão virtuais. Vuylsteke, et Al (2010) afirmam que a sua utilização é mais frequente em países de língua chinesa do que nos do idioma inglês. A explicação para esse fenômeno está relacionada ao anonimato, visto que nos fóruns os chineses podem expressar suas opiniões sem sofrerem controle ou represálias do autoritário estado chinês.

Muitos consumidores chineses são inexperientes no e-commerce. De acordo com BELK e ZHOU (1987) apud VUYLSTEKE (2010) “eles estão aprendendo a querer coisas” visto que, pela primeira vez, estão em uma posição onde podem

adquirir uma variedade de produtos de consumo. Para RICE e LU apud VUYLSTEKE (2010) essa falta de familiaridade dos chineses com a aquisição de produtos torna a decisão de compra uma decisão com alto grau de envolvimento e caracterizada por muita pesquisa por informações.

Outra característica própria desse mercado refere-se aos meios de pagamento na internet. Enquanto “pagamento na entrega da mercadoria” já é praticamente inexistente nos Estados Unidos, na China esse é comum principalmente entre vendedores independentes nos mercados *consumer-to-consumer*. Isso tem contribuído para o crescimento do fenômeno “*mobile fitting room*”, quando as compras de roupas são entregues, os entregadores costumam esperar o comprador experimentar os produtos antes de coletarem o pagamento.

Em relação ao *e-shopper* chinês, é importante compreender seu comportamento no momento de ofertar produtos para o mesmo. Primeiramente, ele é fortemente sensível a preço, e esse é um dos principais motivos por buscar produtos na internet, em função da maior variedade e preços inferiores. Além disso, em função da desconfiança em relação aos fornecedores, os internautas chineses são, comparados aos países ocidentais, os maiores leitores e emissores de comentários e avaliações sobre produtos e fornecedores (WALTERS, KUO, JAP, HSU 2011). A confiança depositada em informações online como comentários, blogs, avaliações em redes sociais é mais elevada do que a creditada aos meios offline como televisão e outros tipos de mídia.

Quando realizam busca de produtos online, apenas 19% dos consumidores na China costumam entrar no site de uma marca oficial diretamente, enquanto nos Estados Unidos o número alcança 60% (WALTERS, KUO, JAP, HSU 2011). As razões para que isso ocorra devem-se ao mercado varejista fragmentado, sem grandes líderes e a posição de liderança dos marketplaces. Ao procurar mercadorias na internet, o chinês costumam realizar a busca diretamente em sites como Taobao e Tmall.

VUYLSTEKE, et al (2010) realizaram uma pesquisa para levantar como os consumidores chineses se diferenciam dos europeus na busca por informações na internet. Enquanto o Google é o maior site de buscas em todos os países europeus,

na China o Baidu assume a posição dominante. Essa situação é decorrência, principalmente, da relação de proximidade entre o site chinês e o governo do país, visto que o site, desde o seu lançamento, sempre censurou os termos de pesquisa de assuntos polêmicos para o Partido Comunista. Enquanto isso, o Google teve seu acesso bloqueado pelos governantes nos casos de pesquisa de termos sensíveis aos chineses. Sua aceitação só ocorreu em 2006, quando a empresa americana lançou o Google.cn em que as buscas são censuradas de acordo com as exigências das autoridades locais.

Zeng Ming, CSO (*chief strategy officer*) do grupo Alibaba defende que o papel do e-commerce na China não está relacionado apenas à venda online, mas a transformação dos negócios em cada aspecto, revolucionando a economia do país (WEE, 2012). Cidades de pequeno e médio porte que não podem contar com uma boa seleção de produtos das suas lojas físicas agora contam com os sites como os marketplaces para obter a mesma seleção de mercadorias que um morador de Beijing ou Shanghai conta. Para isso, basta ter acesso a internet através de um dispositivo móvel ou de um computador.

Poucas empresas estrangeiras foram bem sucedidas ao ingressar no e-commerce chinês e esses players hoje contam com pequena parcela de market share. Esse insucesso deve-se a pouca competitividade nas estruturas de custos e receitas e na falta de adaptação da oferta e do site ao consumidor chinês. Assim, enquanto muitas empresas chinesas já estão aproveitando essa oportunidade, as multinacionais estão ingressando de forma mais lenta no mercado virtual chinês devido a necessidade de uma estratégia específica e adaptada ao contexto desse mercado. Além disso, varejistas físicos correm o risco de perder notoriedade e força da sua marca para as empresas *pure-players* caso demorem muito tempo para ingressar no mundo virtual.

Em virtude disso, o Partido Comunista tem hoje o mercado de internet que sempre desejou para o seu país, com os seus consumidores gastando a maior parte do tempo e do seu dinheiro em plataformas de internet chinesas. As empresas mais populares do país nesse setor são aliadas ao governo, o qual tem controle sobre o

que é publicado e exibido. Isso é resultado do peculiar modo em que o e-commerce foi desenvolvido na China, com os primeiros fundadores copiando os serviços e versões de portais ocidentais e lançando sua própria versão chinesa. Para pagamentos foi criado o Alipay (versão do Paypal), para buscas há o Baidu (cópia do Google), Meituan (Groupon). A grande maioria dessas empresas está lançando ações na Bolsa de Valores para se capitalizar e assim obter recursos que possibilitem sua expansão.

“A China pode ter, em grande parte, ficado de fora da Revolução Industrial do século XIX, mas hoje ela está prestes a se tornar uma das líderes da Revolução da Internet do século XXI” (DOBBS, et AL, 2013).

## 6.2 TAOBAO

O Taobao, operação de *marketplace* do grupo Alibaba, é hoje líder em seu mercado de atuação na China, com *marketshare* próximo a 90% no segmento C2C. A seguir será realizada a apresentação desse player, incluindo sua história e características que podem explicar o porquê da liderança.

### 6.2.1 História

O Taobao é um site de compra e venda de mercadorias entre consumidores e pequenas empresas (C2C) pertencente ao grupo chinês Alibaba e operado na China. Fundado em maio de 2003, o *marketplace* fornece uma plataforma para pequenos negócios e empreendedores abrirem suas lojas online, atendendo consumidores da China, Taiwan e Hong Kong. As mercadorias vendidas podem ser novas ou usadas e são anunciadas com preços pré-estabelecidos ou através de leilão. Apesar dessas duas opções, a grande maioria das transações ocorre entre produtos novos através de um preço fixado pelo vendedor (venda direta).

O lançamento do Taobao ocorreu após o grupo americano eBay adquirir a empresa Eachnet, líder em leilões virtuais na época, e se tornar a maior empresa do mercado C2C na China. Para conter a expansão da organização americana, que ameaçava ingressar no mercado *business-to-business* onde o Alibaba atuava, o grupo lançou o Taobao. Esse iniciou sua operação ofertando espaços de anúncio sem custo para os vendedores, a ausência de tarifas de transação era uma estratégia que exigia elevado montante de capital de giro para manutenção da operação. Essa atitude demonstrava que os planos do *marketplace* visavam o longo prazo, quando essas perdas iniciais seriam recuperadas.

A plataforma lançada foi adaptada ao comportamento do consumidor chinês, com ferramentas de mensagem instantânea e de pagamento via custodiante, através do Alipay. Além disso, para obter rápido ganho de market share, investiu milhares de RMB em anúncios de televisão para dar visibilidade à marca.

Essas medidas, somadas com a reputação já estabelecida do grupo mãe Alibaba auxiliaram o Taobao a criar sua própria reputação e desenvolver uma base de clientes muito maior e mais leal. Como resultado, em dois anos a empresa se tornou líder chinesa, com seu *market share* crescendo de 8% em 2003 para 59% em 2005. No mesmo período, o eBay reduziu sua participação de 79% para 36% no país.

Em abril de 2008, o Taobao lançou sua plataforma B2C para complementar suas operações, o Taobao Mall. No mesmo ano, a organização anunciou seu plano estratégico denominado “Big Taobao”, para se tornar um fornecedor de serviços de infraestrutura para todos os players de e-commerce, aproveitando o crescimento do setor. Seguindo seu planejamento, em 2010 foi lançado o eTao, ferramenta de search engine (busca virtual) para produtos de websites chineses. Em junho de 2011, o CEO do Grupo Alibaba, Jack Ma, dividiu a empresa em três companhias diferentes: Taobao Marketplace (plataforma C2C), Tmall.com (B2C) e o eTao (ferramenta de busca).

No ano passado, como parte de seu plano de expansão, o Taobao começou a aceitar os cartões de crédito Visa e Mastercard através do Alipay. Em março de 2013 possuía mais de 760 milhões de produtos anunciados em seu site e constava

entre os vinte sites mais visitados, de acordo com o portal Alexa. Além disso, o marketplace realiza 24 milhões de transações diariamente.

Em relação a sua expansão internacional, o Taobao a está realizando de forma cautelosa. Inicialmente o objetivo é atender os internautas chineses que moram fora da China, em Hong Kong (1.4 milhões de consumidores cadastrados) and Taiwan, onde as barreiras relativas à linguagem inexistem. As operações na Malásia e em Cingapura estão servindo de teste piloto do atendimento aos clientes em língua inglesa. Mantendo sua política de colocar o cliente em primeiro lugar, o Taobao em Hong Kong foi adaptado para seu público-alvo no que tange ao design de suas páginas, produtos ofertados.

### 6.2.2 Características

O sucesso do Taobao deve-se, principalmente, ao conhecimento do seu fundador Jack Ma e de sua companhia sobre as preferências e as principais características que moldam o comportamento do seu público-alvo. A primeira é o de que os chineses são avarentos, não são admiradores e praticantes do consumismo. Possivelmente a razão para isso deve-se a falta de uma instituição de previdência social no país, obrigando-os a constituir poupança para garantir sustento durante sua velhice.

Em 1999, o fundador da empresa, Jack Ma, anunciou aos seus primeiros investidores que “receita” não era o seu foco, construir o conceito do seu produto e uma base de usuários eram as prioridades iniciais (WEE, 2011). Assim, para atrair clientes e roubar participação do líder do setor, EachNet, o Taobao procurou garantir que todos os seus serviços básicos fossem gratuitos para ambas as partes da transação. A companhia decidiu obter receita através da venda de anúncios online e serviços extras como design de páginas da web. Com milhões de vendedores anunciando seus produtos no Taobao, para se destacar e despertar a atenção dos compradores uma boa localização nas buscas torna-se fundamental, e é com ela que o site obtém seu faturamento.

Uma vez que os chineses são relutantes em confiar nas pessoas que não conhecem, o Taobao procurou fornecer ferramentas para auxiliar a construir essa confiança. Entre elas estão o serviço independente de verificação dos fornecedores, o Alipay e chat para negociação entre o comprador e vendedor antes do fechamento da transação.

Além disso, como uma das principais características do consumidor chinês é o seu apreço pela negociação e barganha, uma vez que a internet não permite que isso ocorra pessoalmente, o Taobao resolveu esse problema através da criação uma ferramenta própria. O AliWangWang é um bate-papo instantâneo que permite tanto aos compradores e vendedores negociarem, quanto aos clientes contatarem a equipe de atendimento do site em caso de dúvidas ou problemas. E, para garantir segurança e atendimento aos compradores o Taobao possui a maior central de call center do mundo,

Nos países ocidentais é comum os compradores realizarem uma pesquisa prévia do produto no Google e depois clicarem em um dos links encontrados ou em algum anúncio atrelado aquela busca que o direcione ao site de um varejista ou ao da Amazon. Através disso os sites de busca obtém receita. No entanto, a escala do Taobao é tão grande na China que permite que ele bloqueie os mecanismos de agregador de busca de sites como o Google ou do chinês Baidu. Desse modo, o consumidor é obrigado a realizar a busca diretamente no Taobao, tornando os anúncios em seu portal ainda mais valiosos.

No início desse ano o marketplace lançou o 24.taobao.com com o objetivo de tornar mais fácil a compra de produtos de mercearia e de supermercado virtualmente. O site inicialmente apenas agrega todos os produtos alimentícios e bens de consumo que já eram anunciados no Taobao, no longo prazo visa despertar o hábito nos chineses de realizarem também suas compras diárias no portal.

Buscando diversificação dentro do mercado de internet C2C, o site lançou em Agosto desse ano uma plataforma educacional chamada Taobao Tongxue (Colega Taobao) que combina educação virtual e offline com exames, certificações, cursos. Os usuários podem anunciar seus serviços e comercializar seus cursos através do

site. O lançamento demonstra a busca constante do Taobao de incentivar o comércio eletrônico dos mais diversos setores, sendo atuando com pioneirismo e obtendo assim as vantagens da ausência de elevada competição.

Para OU XIAOJUAN e DAVISON (2009) o sucesso do Taobao deve-se a adoção de uma “perspectiva glocal”, ou seja, aprendizado dos padrões internacionais dos concorrentes e adaptação desses às preferências dos consumidores locais.

“Companhias que querem ser bem sucedidas em empreendimentos de e-commerce na China devem dar atenção as normas da cultura local e preferências no design da interface, ferramentas de gestão de relacionamento com o consumidor e modelos de negócio. O Taobao fez isso de forma precisa, por isso não é surpresa que ele tenha vencido a batalha do C2C”.  
(OU XIAOJUAN e DAVISON, 2009)

Além disso, a ambição do seu fundador, Jack Ma e a força de sua holding Alibaba têm contribuído para a manutenção da posição de liderança do Taobao. De acordo com o executivo, o qual se afastou do cargo de CEO em março desse ano: “O Alibaba está criando o modelo de varejo do século e em 2015 esperamos ultrapassar o Walmart, se tornando a varejista virtual do mundo” (JINGTIN, 2013).

### 6.3 O INSUCESSO DO EBAY NA CHINA

A história da atuação do eBay na China, líder mundial no segmento de e-commerce *consumer-to-consumer*, será apresentada de forma breve nessa etapa do estudo. A justificativa para a inclusão de um tópico destinado a esse assunto deve-se a relação que esse acontecimento tem com a liderança do Taobao. O insucesso do site americano é prova de que as empresas estrangeiras que visam ingressar no crescente mercado chinês devem realizar adaptações ao seu consumidor em todos os aspectos da sua operação, sob pena de serem mal compreendidas.

O eBay ingressou na China em 2002 ao investir US\$ 30 milhões na operação do site chinês Eachnet, fundado em 1999. Na época, o site de leilões era líder do

mercado, com 85% de *market share* e receita anual de RMB 12 milhões. Após insucesso no mercado japonês, a empresa optou por ingressar no início da formação do e-commerce C2C na China. Em junho de 2003, o eBay adquiriu o restante das ações do portal chinês e alterou seu nome para “eBay EachNet” com o objetivo de torná-lo o maior mercado local da companhia em um período de cinco a dez anos (OBERHOLZER-GEE e WULF, 2009).

Durante esse período, o fundador do grupo Alibaba, Jack Ma, relatou sua preocupação com a entrada do eBay no mercado chinês. Seu receio era que o site americano ingressasse também no setor de e-commerce B2B, principal ponto forte do grupo Alibaba. Assim, preocupou-se em conter o crescimento do novo competidor para impedir sua expansão para outros segmentos. O eBay Eachnet cobrava tarifas a partir de 3 RMB para que os anunciantes aparecessem nas buscas do portal e comissão de 2% do valor do item vendido. Em 2005 a empresa introduziu o Paypal na China para dar agilidade nas transações de compra virtual aos seus usuários, não cobrando pela oferta desse serviço.

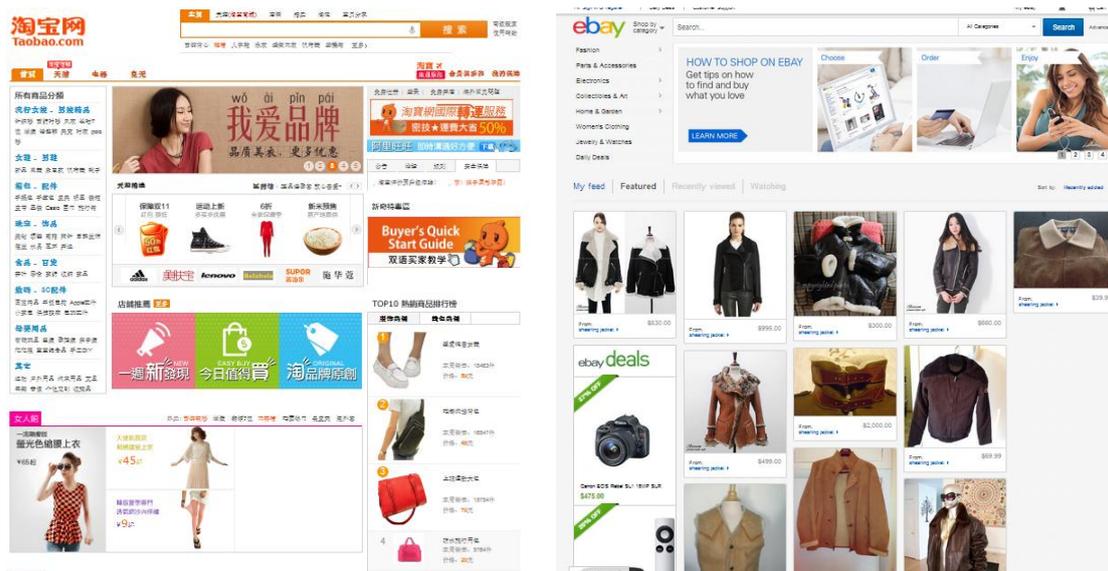
Quando Jack Ma lançou o Taobao para fazer frente ao possível crescimento do eBay, o site americano reagiu agressivamente lançando campanhas para espantar os outros consumidores. Uma de suas ações foi assinar acordos de publicidade exclusiva com os principais portais chineses com o objetivo de bloquear os espaços disponíveis para publicidade do concorrente. Além disso, foram colocados anúncios em estações de metrô, traseiras de ônibus (WANG, 2012).

Em reação a essa estratégia do eBay Eachnet, os fundadores do Taobao perceberam que, naquela época (2004), a maioria dos potenciais anunciantes do site assistiam televisão com mais frequência do que acessavam a sites. Assim, a campanha publicitária do portal chinês foi massiva nos canais de TV e, diferentemente do eBay, não cobrava taxas de transação. Ainda, como a maior parte dos internautas não estava acostumada com a modalidade de leilões virtuais, o site chinês procurou oferecer uma plataforma simples e de fácil utilização com destaque para anúncios de produtos para venda. Enquanto 40% das mercadorias à venda no marketplace americano eram anunciadas em leilões, no concorrente chinês esse índice era de apenas 10% (WANG, 2012).

Taobao também oferecia mais vantagens aos consumidores, como 40 dias de anúncio do produto com mais uma extensão pelo mesmo período, enquanto o eBay não apresentava essa flexibilidade aos seus usuários. As listagens de produtos do site chinês eram focados no consumidor, com categorias como “Homens”, “Mulheres”, enquanto o concorrente utilizava o mesmo modelo de sua plataforma global, dividindo seu portal entre “vendedores” e “compradores”. Jack Ma estava determinado a vencer a disputa com o competidor estrangeiro “eBay pode ser um tubarão em no oceano, mas eu sou um crocodilo no rio Yangtze. Se lutarmos no oceano, perderemos, mas se disputarmos no rio, venceremos” (WANG, 2012).

Zhang Yu, vice-presidente da área de marketplaces consumer-to-consumer do Taobao afirmou existirem diferenças culturais entre o design do portal chinês e do eBay: “consumidores chineses gostam de layouts ‘poluídos’, com cores fortes e muitos links na mesma página enquanto os ocidentais preferem sites mais espaçados e com menos informação, como o Google” (OBERHOLZER-GEE, 2009). A figura a seguir compara a homepage dos dois sites.

**Figura 17: Homepages Taobao e eBay.**  
 Fonte: taobao.com e eBay.com (acessado em 27/10/2013).



O marketplace americano, por exemplo, não apresenta funcionalidade que informa o status do vendedor, se ele está online ou offline, para negociar com o anunciante o usuário tem a opção de contatá-lo via Skype, o que exige download do aplicativo e criação de uma conta, ou envio de mensagem através do portal. A

aplicação não é tão popular na China quanto é nos Estados Unidos. O Taobao, ao contrário, apresenta a possibilidade de os dois indivíduos dialogarem e negociarem através de uma plataforma de chat dentro do próprio site, funcionalidade mais adequada ao comportamento do consumidor chinês (OU XIAOJUAN e DAVISON, 2009).

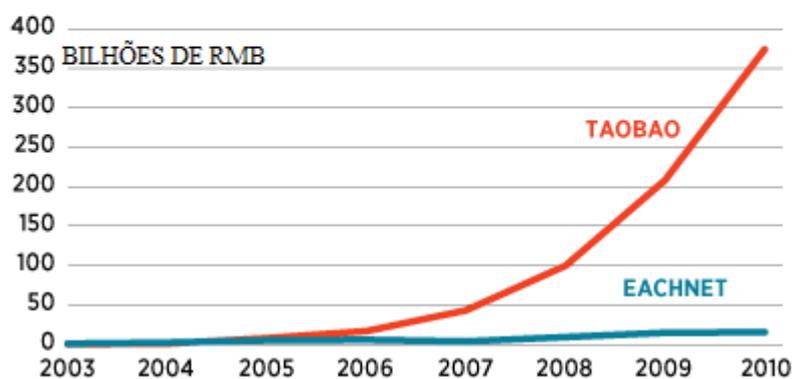
No contexto do país asiático, é crítico para os compradores adquirirem certo grau de confiança nos vendedores antes do fechamento da transação. A confiabilidade é necessária dadas as preocupações constantes com questões como segurança e fraude, além da falta de infraestrutura legal para proteção dos consumidores. Assim, a troca de mensagens instantâneas entre as duas partes da transação é essencial para a decisão de compra do consumidor.

A figura a seguir ilustra o crescimento das duas companhias até o declínio e estagnação da operação do eBay.

**Figura 18: Evolução do crescimento Taobao x Ebay Each Net.**  
Fonte: EPSTEIN, 2011 (traduzido pela autora).

### MAIORES MARKETPLACES

O Taobao ultrapassou a velocidade de crescimento do Eachnet, que, mesmo nas mãos de um parceiro chinês, estagnou seu crescimento.



Em março de 2006 Taobao ultrapassou o eBay e se tornou líder no mercado C2C na China com 67% de market share em número de usuários, enquanto o concorrente americano possuía 29%. O insucesso do eBay na China foi resultado da falta de compreensão sobre o mercado chinês. Inicialmente, a empresa americana

enviou um executivo alemão e outro americano para comandarem a operação na Ásia. Ambos não falavam mandarim e desconheciam o mercado local. Essa falta de conhecimento dos consumidores fez com que o eBay despendesse milhões de dólares em anúncios na internet em um país onde pequenas empresas e a maior parte dos usuários não tinha acesso a web. Por fim, seu portal não foi adaptado às características do consumidor chinês, foi utilizada a mesma plataforma global (WANG, 2012).

## 7. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados encontrados após a realização das entrevistas e pesquisa sobre a empresa do estudo de caso. Primeiramente, serão apresentados os resultados obtidos sobre o mercado *consumer-to-consumer* e a atuação do Taobao nesse. A seguir, serão apresentadas as Cinco Forças de Porter aplicadas ao site chinês no setor em que esse está inserido, seguido das razões levantadas para a liderança e elevado *market share* do Taobao.

### 7.1 O MERCADO C2C CHINÊS E O TAOBAO

Em comparação aos mercados americano e europeu, o e-commerce *consumer-to-consumer* na China ainda é considerado muito jovem, apesar do elevado volume e participação, conforme já relatado nesse estudo. Em virtude do seu estágio de desenvolvimento, os *marketplaces* chineses ainda possuem muitos atributos a serem melhorados, conforme afirmou entrevistado E03:

“O mercado e o consumidor ainda são muito imaturos, existem muitos problemas com serviços de pós venda, entrega e a competição entre as empresas C2C é pouco saudável, ainda muito baseada em preço e não em outros atributos. Apesar disso o mercado ainda é enorme, e com muito potencial de crescimento”.

Além das barreiras acima citadas, ainda há a ausência de normas e legislação própria referente às transações virtuais e ao controle de qualidade dos produtos vendidos. Outra característica relevante do mercado de e-commerce chinês é que esse é dominado por empresas do próprio país, sendo praticamente nula a presença de sites internacionais.

Em relação ao comportamento do consumidor chinês, o entrevistado E0 afirmou que esse tem como costume adquirir confiança no vendedor antes de fechar a compra e por isso é comum ocorrerem conversas e negociações prévias mesmo nos casos de venda direta com preço fixo. O entrevistado E03 também relatou que os chineses não são grandes adeptos da modalidade de leilão virtual, preferindo a barganha como forma de obtenção do melhor preço. Por fim, a venda de produtos usados nos *marketplaces* é rara devido ao baixo preço para aquisição de uma mercadoria nova, mesmo que essa não apresente elevada qualidade. Essas características, próprias do mercado chinês explicam porque os sites estrangeiros não foram bem sucedidos no país, uma vez que o grau de adaptação necessária para atuação nesse ambiente é elevado.

Sobre o Taobao, empresa estudada nesse trabalho, o entrevistado E02 afirmou que ele “entrou no mercado em um momento muito oportuno, o eBay já estava atuando nele mas o Taobao entrou com um modelo diferente, o qual foi preferido pelos vendedores e compradores”. Além disso, conforme E01, a companhia tem a vantagem competitiva de ter sido a pioneira chinesa no setor, tendo recebido apoio e incentivos do governo chinês para se estabelecer. Até os dias de hoje o grupo Alibaba mantém uma conexão próxima ao governo.

O *marketplace* já auxiliou muitos estudantes e desempregados a começarem seus negócios no comércio eletrônico e criou cerca de um milhão de empregos para a sociedade, de acordo com E01. Entre os seus pontos fortes apontados pelos entrevistados estão: plataforma própria de pagamento online (Alipay), chat para negociação entre comprador e vendedor (Wangwang) e ampla variedade de produtos a preços baixos.

O Taobao tem aproveitado seu modelo de negócio de *marketplace* para se posicionar como uma plataforma para pequenos empreendedores, empresas e indivíduos ingressarem no comércio virtual, ao invés de ser um varejista em si. A

operação tem sido bem sucedida, principalmente devido à ausência de tarifas de transação, comuns entre os seus concorrentes.

O site atua na venda de mercadorias das mais amplas categorias, procurando ofertar ao consumidor qualquer produto que ele deseje. Os clientes são atraídos pelos preços dos seus produtos, os quais são até 25% inferiores aos de outras plataformas. Além disso, a não cobrança de taxas de transação também constitui um atrativo do marketplace, cujo posicionamento baseia-se, principalmente, em preço e variedade.

Em relação aos seus pontos fracos, os entrevistados apontaram a pequena presença nos mercados internacionais, limitando o seu potencial de mercado, a ausência de um sistema de supervisão do padrão de qualidade, resultando, eventualmente, em casos de venda de produtos falsos em seu site. Além disso, foram levantadas queixas em relação à entrega, a qual, dependendo da cidade destino demora muitos dias, além de serem comuns os casos de produtos que chegam ao consumidor tendo sido danificados durante o trajeto.

A empresa, em conformidade com a estratégia do grupo Alibaba, tem apostado no ingresso em novos mercados para manter seu crescimento. Após alcançar *market share* de 90% nas transações *consumer-to-consumer* o Taobao lançou o Tmall, portal para vendas do tipo B2C.

## 7.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER APLICADAS AO CASO TAOBAO

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação das cinco forças de Porter ao Taobao e a indústria sob o qual esse atua: o e-commerce *consumer-to-consumer*.

### 7.2.1 A Rivalidade entre os Concorrentes

O grau de rivalidade entre os concorrentes existentes consiste na disputa por posição, normalmente vinculada à concorrência de preços, publicidade, inovações. Quando essa força é elevada, ou seja, existem muitos players disputando um limitado número de clientes, ela limita a lucratividade de uma indústria.

Os players já estabelecidos no comércio eletrônico chinês consistem, predominantemente, em empresas que atuam com transações do tipo B2C, sendo pequeno o número de sites que adotou o modelo C2C similar ao Taobao. Dessa forma, foram classificados como concorrentes os seguintes players: Paipai, Jingdong, Amazon Joyo, DangDang e eBay Eachnet.

O Paipai é um *marketplace* pertencente à holding chinesa Tencent, a qual consiste em um grande grupo de empresas relacionadas à mídia, entretenimento, serviços de internet e de telecomunicações. Entre as companhias da holding estão o QQ, a mais popular ferramenta de mensagens instantânea do país e Wechat, aplicativo de bate papo no celular. Seguindo sua estratégia de diversificação de negócios, o grupo lançou em 2005 seu marketplace Paipai para fazer frente ao Taobao. O lançamento do site procurou inicialmente atrair a base de usuários do QQ, rede social pertencente a holding. A figura a seguir ilustra sua página inicial, adaptada ao design e layout preferidos pelo consumidor chinês.

Figura 19: Homepage Paipai.

Fonte: <http://www.paipai.com/>, acessado em 17 de novembro de 2013.



O site hoje é o maior concorrente do Taobao, com cerca de 9% de market share no segmento *consumer-to-consumer*, oferecendo uma plataforma para vendedores e compradores transacionarem os mais diversos produtos em um modelo de negócios muito semelhante ao do líder do setor. O grupo Tencent, assim como o Alibaba, possui sua própria ferramenta de pagamentos online, o Tenpay cujo modelo de negócio é semelhante ao Alipay.

Apesar do preço médio dos produtos vendidos no site ser considerado mais caro do que os do Taobao, o *marketplace* oferece serviços de pós venda diferenciados. O “Programa Garantia de Confiança”, por exemplo, garante a devolução do valor ao comprador em até catorze dias após a compra, caso ele fique insatisfeito. Além disso, possui programa de fidelidade para os seus clientes, os quais podem converter suas compras em pontos.

Assim, pode-se afirmar que, por serem concorrentes diretos, o Paipai consiste em uma ameaça para o Taobao, contribuindo para a elevação da concorrência, pois, apesar da pequena fatia de *market share*, o player conta com o aporte do grupo Tencent e e das outras empresas da holding.

Já o Jingdong é um site *business-to-consumer* focado em equipamentos eletroeletrônicos, famoso por ofertar o melhor e mais seguro serviço de entrega e produtos de grandes marcas com elevada qualidade. Como possui uma infraestrutura de logística e distribuição próprias, oferece opções com entregas rápidas e uma conveniente política de devolução. A empresa é a segunda maior no mercado *business-to-consumer*, tendo iniciado suas operações em 1998 como *brick-and-mortar*, tornando-se uma *pure-player* em 2004.

Desde a decisão de fechar suas lojas físicas e atuar somente com comércio virtual, a companhia tem apresentado taxas de crescimento anual superiores a 200% e hoje possui 33,9% de market share no mercado B2C. O Jingdong possui vinte e cinco milhões de usuários registrados e atende a 300.000 pedidos por dia nas categorias: eletrônicos, computadores, equipamentos domésticos, produtos para casa, vestuário, livros, alimentos e passagens de avião. Seu principal diferencial é a garantia de qualidade dos seus produtos. Recentemente a companhia recebeu aporte de um príncipe da Arábia Saudita para expandir as suas operações, o que

incluir lançamento de produtos marca própria em diferentes categorias, como a de alimentos gourmet, onde as margens são mais elevadas.

Figura 20: Homepage Jingdong Mall.

Fonte: <http://www.jd.com>, acessado em 17 de novembro de 2013.



O site tem procurado reduzir sua dependência nas categorias em que é líder (computadores, telecomunicações e produtos eletrônicos) visto que o comércio eletrônico desses tem os tornado commodities, fazendo com que o consumidor decida apenas com base em preço, atributo no qual o Jingdong não é focado. Em suma, o player consiste em uma ameaça intermediária a liderança do Taobao por oferecer melhor oferta para o comprador que busca maior conveniência na compra e produtos de maior qualidade e valor agregado.

Seus movimentos voltados para a diversificação dos produtos ofertados, somados ao aporte financeiro recentemente recebido constituem uma ameaça no médio e longo prazo ao domínio do atual líder. Assim, a presença do Jingdong tem intensificado a concorrência do setor. Vale ressaltar que, apesar de ser um site cujo modelo de negócio difere do Taobao, atuando com base em transações business-to-consumer, esse tipo de e-commerce consiste em concorrente direto to marketplace líder porque constituem um local de compra alternativa para os mesmos produtos anunciados.

A Amazon, segundo maior varejista online do mundo, atrás apenas do Alibaba, ingressou no mercado chinês após aquisição do Joyo.com em 2004, site especializado na venda de livros online. Com a operação, o nome foi alterado para Amazon.cn e o número de categorias foi rapidamente expandido. No entanto, esses novos produtos não apresentaram o mesmo sucesso e a margem de lucro dos produtos de mídia e livros. Além disso, após a aquisição, o design e o layout do site foram padronizados conforme os sites globais da Amazon, cuja disposição das informações é diferente da encontrada nos e-commerces chineses.

Figura 21: Homepage Amazon China.

Fonte: <http://www.amazon.cn>, acessado em 17 de novembro de 2013.



Em suma, o site, do tipo *business-to-consumer*, tem apresentado lento crescimento no país e não tem recebido a devida atenção da matriz americana. Atualmente, seus preços não são competitivos nas categorias ofertadas e a sua operação foi pouco adaptada ao mercado chinês, fazendo com que a Amazon venha perdendo *market share* na China. Uma vez que o site só se apresenta como player importante na categoria de livros, ele não constitui hoje uma ameaça relevante para o Taobao e tem contribuído pouco para intensificar a rivalidade entre os concorrentes do setor.

O Dangdang é uma operação de e-commerce B2C lançada em 1997 com o objetivo de se tornar “a maior livraria online de livros chineses do mundo”. Em 2005

começou a expandir suas categorias de produtos para vestuários, eletrônicos e vestuário. A expansão no número de produtos a venda contou com o aporte financeiro levantado no IPO (oferta pública de ações) que a empresa realizou em 2010. Apesar da tentativa de diversificação das categorias, o site ainda é utilizado, principalmente, por consumidores em busca de variedade em livros físicos.

Figura 22: Homepage Dangdang.

Fonte: <http://www.dangdang.com>, acessado em 17 de novembro de 2013.



Em suma, o site tem sido apontado como uma versão chinesa da Amazon, competitivo apenas na categoria de livros físicos, onde tem roubado market share da empresa americana. Em virtude disso, o Dangdang constitui uma ameaça pequena para o Taobao, contribuindo apenas para a intensificação da rivalidade do segmento nas categorias relacionadas ao setor de livraria.

O eBay entrou no mercado chinês em 2002, através da aquisição do site chinês de C2C EachNet, conforme já relatado nesse estudo. Apesar dos elevados investimentos realizados pela matriz americana, o *market share* da subsidiária chinesa despencou para menos de 10% do mercado C2C, principalmente pela falta de adaptação do modelo americano ao consumidor chinês e pela cobrança de taxas de transação.

Figura 23: eBay EachNet

Fonte: <http://www.eachnet.com>, acessado em 17 de novembro de 2013.



Atualmente a participação no mercado do EachNet ainda é pequena mas o eBay reconheceu os erros do passado realizou uma joint venture com uma empresa chinesa para remodelar o site, adaptando-o ao mercado local. No entanto, a retomada da participação tem sido apontada como lenta ou nula, não representando uma ameaça relevante ao Taobao ou para a intensificação da rivalidade entre os concorrentes.

Além das empresas acima citadas, o Taobao tem enfrentado a concorrência de outros sites B2C especializados em determinadas categorias de produto, como o Yihaodian (produtos de supermercado), VANCL (vestuário) e Vipshop (calçados e vestuário). Outros concorrentes importantes são as grandes varejistas chinesas *click-and-mortar* que estão ingressando no comércio virtual: Suning e Gome. Entretanto, seu volume de negócios ainda é muito inferior quando comparado ao Taobao. Em 2010, por exemplo, a soma do faturamento das cinco maiores empresas do varejo físico chinês foi menor do que a receita obtida pelo líder de e-commerce (WALTERS, KUO e HSU, 2011).

Com o amadurecimento de parte dos internautas chineses no uso da internet para realização de compras, está ampliando o número de compradores ocupados e com pouco tempo disponível. Esses, acabam por se frustrar com a experiência de compra nos marketplaces considerando-a demorada pois envolve: pesquisa do

produto no site, escolha e comunicação com o fornecedor para aquisição de confiança e assim, fechar a transação.

Nos últimos três anos pequenos e médios sites B2C surgiram para atender a necessidade desse consumidor que busca conveniência e um rápido processo de compra. Com a venda direta em portais confiáveis não é necessária a pesquisa do fornecedor, assim como se comunicar com ele a fim de adquirir a certeza de que esse é confiável. Como resultado esses sites estão, aos poucos, ganhando market share do Taobao.

Consumidores que migraram para esses novos players percebem que possuem maior segurança na compra, mais profissionalismo por parte dos fornecedores, entrega mais rápida, credibilidade, flexibilidade e serviço de pós venda. Esses websites estão rapidamente penetrando principalmente nas categorias de produtos com maior valor agregado, onde o consumidor é menos sensível ao preço e busca melhor experiência de compra.

Apesar da intensidade da competição entre os players atuantes, o mercado de e-commerce chinês tem crescido a taxas de 120% desde 2003, oferecendo espaço para aqueles que já atuam e para novos entrantes. O comércio eletrônico na China encontra-se em desenvolvimento, apresentando debilidades principalmente na oferta de serviços de pós venda para os seus consumidores. Os players atuantes que dedicarem esforços nessa área ou os novos entrantes que focarem em políticas de devolução e suporte ao cliente após a transação possivelmente obterão parcela considerável de *market share*.

Aparentemente, não há risco ou sinais que indiquem que algum dos players acima citados possa adquirir outro concorrente. O que tem sido observado é que os grandes grupos de e-commerce têm buscado se diversificar e ampliar a oferta de produtos e serviços, incluindo redes sociais, plataformas de serviços financeiros na internet e portais de informação. Além disso, há concorrentes especializados em algumas categorias de produto e nelas acabam por ser mais competitivos que o Taobao, conforme ilustra tabela a seguir.

**Tabela 6: Contribuição para intensificação da rivalidade entre os concorrentes**

Player	Contribuição para intensificação da rivalidade entre os concorrentes	Observações
Paipai	Elevada	Concorrente direto: marketplace C2C. pequeno market share mas apoio financeiro do grupo Tencent.
Jingdong	Intermediário	Player B2C, foco em qualidade e marcas conhecidas. Computadores, celulares e eletrônicos. Tem procurado diversificar sua oferta de produtos.
Amazon.cn	Baixa	Player B2C, site pouco adaptado ao mercado local e competitivo apenas na categoria livros. Incluiu módulo C2C no seu site.
Dingdang	Baixa	Player B2C, competitivo apenas na categoria livros. Incluiu módulo C2C no seu site.
EachNet	Baixa	Player C2C. Perdeu muita participação de mercado, retomada tem sido lenta.
Sites B2C especializados	Intermediária	Especializados em determinadas categorias de produtos oferecem melhor experiência de compra.
Varejistas Click-and-mortar	Intermediária	Representam uma ameaça principalmente nas categorias de maior valor agregado.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em suma, a despeito das ameaças, a posição de liderança do Taobao dificilmente será derrubada em um curto período de tempo. As razões para isso devem-se a ampla base de clientes leais e que já se sentem confortáveis e seguros com o site, bem como os esforços da empresa para continuamente melhorar sua experiência de compra e se diversificar. A criação do Tmall, por exemplo, buscou atender os consumidores que buscam melhor qualidade no serviço e nos produtos através de fornecedores de marcas famosas. O entrevistado E03 afirmou:

“O Taobao é o player dominante para compras online, mas cada um dos seus concorrentes têm áreas de produto específicas nas quais são referência para os seus consumidores. Enquanto o JingDong é famoso por ter o melhor serviço de entrega (possui sua própria companhia de logística e distribuição), a Amazon oferece frete gratuito para compra de livros”.

No entanto, é provável que, no futuro, o site perca seu exônimo market share de cerca de 90% devido a intensificação da rivalidade entre os concorrentes já existentes. Isso se deve, principalmente, ao aumento do número de sites B2C especializados e aos investimentos do grupo Tencent no Paipai para melhorar o seu serviço de entrega e qualidade dos produtos vendidos. Além disso, com a inclusão de áreas de marketplace nos sites da Amazon e do Dingdang, bem como a diversificação do JingDong, esses players, mesmo com pequena participação de mercado hoje, estão ampliando-a.

O mercado de e-commerce chinês tende a ter a participação das transações *business-to-consumer* ampliadas em detrimento das C2C. Com o consumidor mais maduro em relação às compras online, esse passa a buscar melhor experiência de compra e se sente mais seguro com a aquisição de produtos de maior valor agregado através da internet.

A seguir segue a classificação da intensidade da força “rivalidade entre os concorrentes” de acordo com a opinião de cada um dos entrevistados.

**Tabela 7: Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes.**

Entrevistado	Classificação da força
E01	Baixa
EO2	Intermediária
EO3	Intermediária

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em suma, a força “rivalidade entre os concorrentes” é de intensidade intermediária, não representando ameaça ou elevada influência na lucratividade do Taobao em relação ao curto prazo. No entanto, a intensidade da competição entre os players tende a ser elevada no médio e longo prazo, apesar do crescimento do mercado com o ingresso de novos shoppers virtuais. Isso se deve, principalmente aos movimentos de diversificação que estão sendo realizados e ao fortalecimento dos sites B2C especializados.

Com o amadurecimento dos atuais consumidores esses tendem a migrar parte dos seus gastos para sites especializados B2C. A base de competição entre os sites tenderá a não ser mais baseada apenas em preço, mas também em outros atributos como entrega, qualidade dos produtos e serviços de pós venda.

### 7.2.2 Ameaça de Novos Entrantes

Os potenciais novos entrantes em uma indústria representam importante ameaça às empresas já atuantes e a sua lucratividade já que, além de objetivarem ganhar *market share*, trazem novas capacidades, pressionando os preços, custos e a taxa de investimento necessária para competir.

As elevadas taxas de crescimento do comércio virtual chinês têm atraído novos players que visam obter uma fatia desse mercado. Com as taxas de penetração da internet ainda em níveis baixos, o potencial de crescimento da indústria ainda é muito grande.

O Taobao tem, entre suas principais vantagens um atributo inerente aos modelos de negócio do tipo marketplace: a escala. Quanto mais compradores o site tiver, mais vendedores serão demandados, o que resulta em maior oferta de produtos disponíveis e esses atraem um número cada vez maior de visitantes. A escala da operação escala dificulta a atuação dos concorrentes, principalmente aqueles que querem ingressar no mercado devido ao capital necessário para investimento inicial e o tempo de mercado que dá notoriedade a marca.

Além disso, em relação aos grupos estrangeiros que pretendam atuar na China, uma importante barreira de entrada a ser enfrentada consiste na hospedagem do site em um servidor dentro do país. Sites hospedados fora da ilha demoram muito tempo para carregar, além disso, se não tiverem a certificação ICP expedida pelo governo, correm risco de ter seu conteúdo censurado.

Outro relevante obstáculo para um novo entrante, principalmente se esse não for da China é o conhecimento acerca dos consumidores chineses. Para ser bem

sucedido na operação não é recomendável copiar o modelo de um website ocidental sem adaptá-lo à realidade local. O design e o layout dos sites no país são caracterizados por elevado número de informações em uma mesma página, fontes pequenas e grande variação de cores, conforme já demonstrado nesse estudo.

O entrevistado E01 alertou para a ameaça de pequenas empresas de e-commerce especializadas em nichos de produtos que estão ingressando facilmente no mercado, atraídos pela sua evolução. Enquanto sua atuação se restringir ao pequeno volume, essas não representam risco ao domínio do Taobao, mas, no longo prazo e com o recebimento de aportes de investidores, podem se tornar fortes players B2C.

Já a probabilidade de ingresso de um novo *marketplace* com o objetivo de desbancar a liderança do Taobao é baixa. A barreira de entrada para o novo entrante seria o capital de giro necessário para manter a operação sem cobrar taxas dos seus utilizadores, como fez o site estudado nesse trabalho. Essa seria a única maneira de rapidamente atrair um volume de vendedores e compradores e ganhar escala. Recentemente o maior site de buscas no país, o Baidu, deu sinais de que possivelmente ingressará no mercado C2C, o que representa uma ameaça elevada ao Taobao e um ponto de alerta para o líder de mercado.

A seguir segue a classificação da intensidade da força “ameaça de novos entrantes” de acordo com a opinião de cada um dos entrevistados.

**Tabela 8: Intensidade da Força “Ameaça de Novos Entrantes”**

<b>Entrevistado</b>	<b>Classificação da força</b>
E01	Elevada
EO2	Intermediária
EO3	Intermediária

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em suma, os potenciais novos entrantes não representam ameaça a posição de liderança do Taobao devido às barreiras de entrada apresentadas. Os entrevistados apontaram não ver risco de um novo player alcançar a liderança do e-commerce chinês, no entanto, sob a atuação através de transações B2C em sites especializados, pode ocorrer perda de fatia de mercado do Taobao. Assim, essa constitui uma força de ameaça intermediária.

### 7.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores

A força relacionada ao poder de barganha dos fornecedores está relacionada ao poder que esse player tem sobre os compradores da transação. Durante as entrevistas foi levantado que os fornecedores mais relevantes para o Taobao são aqueles indivíduos e pequenas empresas que anunciam produtos no *marketplace*.

Para o entrevistado E02, no caso do Taobao, os fornecedores de TI e suprimentos não apresentam grande relevância ou impacto sobre as operações do site. Os primeiros são ofertados por empresas do grupo Alibaba, como o Alipay, e os outros não impactam o core business do *marketplace*.

Em relação aos vendedores que anunciam suas mercadorias no Taobao, esses consistem em mais de 10 mil novos anunciantes ingressando por dia no site, os quais, somados aos que já estão na plataforma, ofertam mais de 800 milhões de produtos anunciados. Esses fornecedores geralmente são pequenos empresários e indivíduos, esses, sozinhos, não apresentam poder de barganha sobre a empresa.

Uma vez que eles são pouco concentrados, numerosos e não possuem opções de marketplaces semelhantes ao Taobao, sem cobrança de taxas, os anunciantes ficam restritos a poucas opções de escolha. Além disso, é baixa a probabilidade de eles realizarem “integração para frente”, ou seja, lançarem sua própria operação virtual. Como são players pequenos, é pouco provável que o façam. Ainda, uma vez que o Taobao não cobra taxas ou comissões para os seus vendedores, o poder de barganha, se ocorresse, seria sobre a venda de espaços de destaque nas buscas do site.

A seguir seguem as classificações dadas pelos entrevistados em relação à intensidade dessa força:

**Tabela 9: Intensidade da Força “Poder de Barganha dos Fornecedores”**

Entrevistado	Classificação da força
E01	Baixo
E02	Baixo
E03	Baixo

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em virtude desses aspectos anteriormente citados, o poder de barganha dos fornecedores constitui uma ameaça baixa ou praticamente irrelevante para o Taobao em relação a diminuição da sua lucratividade. Conforme já foi levantado no referencial teórico, essa força aplicada aos mercados e players de comércio eletrônico tende a ser nula ou de baixa intensidade para a grande maioria das empresas. Isso se deve, principalmente, ao elevado número de fornecedores e ao seu tamanho em relação ao porte do site.

#### 7.2.4 Poder de Barganha dos Compradores

Os compradores do site Taobao foram definidos como os indivíduos e pequenas empresas que adquirem produtos e serviços no *marketplace*. Conforme o entrevistado E03 relatou:

“O consumidor chinês é muito sensível ao preço. No entanto, como hoje o Taobao é a opção que oferece os preços mais baixos, ele acaba sendo a melhor opção para os compradores”.

O consumidor chinês tem baixo grau de lealdade às marcas e empresas, contudo, em certas categorias de produto tende a realizar suas compras no mesmo local, devido a fatores como confiança no consumidor. O Taobao hoje consiste na

melhor opção para aquisição de itens de pequeno valor, principalmente pela ausência de tarifas de transação no site.

A seguir constam as classificações de acordo com a opinião dos entrevistados em relação a força “poder de barganha dos compradores”.

**Tabela 10: Intensidade da Força “Poder de Barganha dos Compradores”**

Entrevistado	Classificação da força
E01	Baixo
EO2	Baixo
EO3	Baixo

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Apesar da ausência de custos de troca para o consumidor, o poder de barganha desses sobre o Taobao é baixo. Quando a compra é baseada no atributo preço ou variedade o líder tem sido a primeira opção a ser escolhida pelos compradores. Assim, essa força é de pequeno impacto em relação ao potencial de lucratividade do Taobao em virtude de três fatores; elevado número de consumidores, compras em pequeno volume e poder do líder nos aspectos preço e variedade.

#### 7.2.5 Produtos Substitutos

A força relativa aos produtos substitutos afeta a rentabilidade do Taobao ao ampliar as alternativas disponíveis para o comprador, dando-lhe um maior poder de escolha.

Os principais produtos substitutos levantados pelos entrevistados para a compra em *marketplaces* são a aquisição de produtos através da televisão (TV shopping) e nas lojas físicas, sendo a primeira comumente adotada por donas de casa e idosos. Em comparação com essas opções, o site chinês oferece mais opções de produtos e diferentes faixas de preço da mesma mercadoria, devido à ampla variedade de fornecedores, o que possibilita comparação pelo cliente.

Atributos como a ampla variedade de produtos e preço baixo oferecidos pelo Taobao não são suficientes para atrair todos os consumidores. A experiência de compra e o contato com o produto em uma loja física continuam aspectos relevantes para decisão de compra para muitos chineses.

Além disso, devido a crescente demanda por melhores serviços e atendimento as lojas físicas possuem um grande potencial para se diferenciarem das *click-and-mortar* e *pure-players*. O atendimento pessoal e a demonstração de produtos é extremamente importante principalmente nas categorias em que a troca é comum, como vestuário, ou que reparos podem ser necessários, como ocorre com eletrônicos.

A seguir seguem as classificações dadas pelos entrevistados em relação a opinião deles sobre a intensidade dessa força:

**Tabela 11: Intensidade da Força “Produtos Substitutos”**

Entrevistado	Classificação da força
E01	Intermediária
EO2	Elevada
EO3	Elevada

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Assim, apesar de existirem poucos players *brick-and-mortar* de grande porte e com atuação nacional, as pequenas lojas de bairro, principalmente em produtos de mercearia, e as grandes varejistas, nas compras de maior valor agregado, constituem uma importante ameaça à rentabilidade do Taobao.

No entanto, a longo prazo a intensidade dessa ameaça tende a ser reduzida pois os consumidores passam a migrar para os comércio eletrônico para aquisição dos produtos. Por isso, pode-se afirmar que o varejo físico hoje concorre fortemente com o Taobao, sendo elevada a atuação da força dos produtos substitutos sobre a empresa estudada.

## 7.2.6 Definição do Ambiente Competitivo

A análise das cinco forças de Porter que atuam sob o e-commerce consumer-to-consumer na China, mercado sob o qual o Taobao atua, resulta na visão de lucratividade futura e atual da empresa.

Os resultados encontrados indicam que a rivalidade entre os concorrentes já existentes é de intensidade intermediária, ocorrendo entre o líder do setor, alguns players C2C e diversos sites B2C. Os movimentos de diversificação que os competidores do Taobao tem realizado de forma a ofertar maior variedade de produtos e ampliar sua vantagem competitiva para outros atributos, além do preço, indicam intensificação da competição no longo prazo.

Assim, a tendência é que o atual líder perca fatia considerável do seu market share, hoje entre 80 e 90%. O lançamento do Tmall procurou assegurar a presença e o crescimento do grupo Alibaba no mercado B2C, o qual vem ganhando cada vez mais consumidores que buscam uma experiência de compra diferente da oferecida pelos marketplaces.

Sobre a força relativa à ameaça de novos entrantes, essa apresenta intensidade intermediária na ampliação da concorrência ao Taobao e na redução do seu potencial de lucratividade. Um player recém-ingresso dificilmente ameaçará a posição de liderança da empresa, no entanto, os pequenos sites especializados B2C tendem a contribuir para redução do market share da empresa analisada nesse estudo.

O estudo considerou fornecedores da empresa analisada aqueles pequenos empresários e indivíduos que anunciam seus produtos no *marketplace*. Sendo esses numerosos e não tendo outras opções de portais com grande volume de consumidores e que não cobrem tarifas de transação, eles apresentam poder de barganha baixo em relação ao Taobao.

Em relação ao poder de barganha dos consumidores, essa força foi considerada de baixo impacto sobre o potencial de lucratividade da empresa analisada no presente estudo. O líder do setor tende a ser a primeira escolha do

*shopper* que busca variedade e preços baixos. Além disso, os seguintes fatores contribuem para a classificação da força como de intensidade pequena: elevado número de consumidores, compras em pequeno volume e poder do líder nos aspectos preço e variedade.

Por fim, a última força analisada apontou como o mais relevante “produto substituto” do Taobao a compra através de lojas físicas. Apesar do elevado grau de informalização e fragmentação do segmento varejista na China, muitos consumidores ainda não se tornaram shoppers virtuais ou preferem realizar seu consumo nas *bricks-and-mortar*. Assim, atualmente essa força tem impacto elevado sobre o potencial de lucratividade da empresa estudada, tendendo esse a ser reduzido com o desenvolvimento do e-commerce no país.

Desse modo, conclui-se que a rentabilidade do Taobao sofre ameaça intermediária no curto prazo em função dos concorrentes existentes e dos seus produtos substitutos. Contudo, no longo prazo a empresa precisa estar atenta porque tende a perder market share para novos entrantes e players B2C. O lançamento da plataforma Tmall para captar os consumidores que buscam oferta de produtos especializada e de marcas ao invés da compra em marketplace deverá minimizar o impacto dessa perda de rentabilidade e participação do site C2C no futuro.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já apresentado no referencial teórico, a “estratégia competitiva” é a busca de uma posição competitiva favorável e lucrativa em uma indústria. Para a elaboração dessa é necessário entender a competição no contexto em que a organização está inserida, e ele vai além dos concorrentes diretos, abrangendo também outras forças competitivas: os clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substituto.

Assim, o presente estudo procurou compreender o mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China, o qual já é o maior do mundo, e extrair lições do seu case mais bem sucedido: o Taobao. Apesar da ascensão do comércio eletrônico na China ter ocorrido a pouco mais de dez anos, o setor tem apresentado elevada velocidade de crescimento e esse ano deverá ultrapassar os Estados Unidos e se tornar o maior do mundo.

O objetivo geral foi alcançado, tendo como resultado final a descrição e análise do ambiente competitivo enfrentado pelo site Taobao e seus concorrentes no mercado de e-commerce *consumer-to-consumer* na China. Concluiu-se que a intensidade da competição no setor encontra-se em nível intermediário, tendendo-se a elevar no longo prazo, com o amadurecimento e maturação do comércio eletrônico no país.

Quanto aos objetivos específicos relacionados à aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter no mercado estudado e a verificação das razões que levaram o Taobao a alcançar e consolidar a sua liderança, ambos foram alcançados. O pioneirismo no desenvolvimento de uma plataforma C2C virtual adaptada ao consumidor chinês, a ausência de tarifas e o apoio do grupo Alibaba foram os principais fatores que levaram ao veloz ganho de escala e domínio do Taobao.

Como contribuição do estudo, pesquisadores e interessados no estudo do comércio virtual poderão obter maior conhecimento sobre o desenvolvimento do comércio eletrônico chinês, o qual se tornará esse ano o maior do mundo. Além disso, profissionais de empresas de e-commerce poderão aprender com o Taobao

como a adoção de uma estratégia competitiva adequada ao ambiente no qual se está inserido pode garantir liderança e elevada participação para quem a implementa. Vale ressaltar que o contexto brasileiro poderá passar por desenvolvimento semelhante ao chinês em seu mercado *consumer-to-consumer*, impulsionando o ingresso de pequenas empresas e novos compradores no e-commerce.

“A China pode ter, em grande parte, ficado de fora da Revolução Industrial do século XIX, mas hoje ela está prestes a se tornar uma das líderes da Revolução da Internet do século XXI” (DOBBS, et AL, 2013). O presente trabalho procurou relatar parte desse fenômeno que está transformando a economia do país asiático.

## 8.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO PARA O ALUNO

A realização do presente estudo me trouxe diversas contribuições. Primeiramente aprofundar o estudo sobre o e-commerce e o caso do Taobao deram continuidade e complementaram o conhecimento adquirido durante a realização da escola de verão em Shanghai. Além disso, me permitiu adquirir conhecimento acerca de um mercado que cresce a nível global, o de e-commerce, em um contexto que muito interessa ao Brasil, o da economia chinesa.

Ainda, a pesquisa auxiliou na compreensão de como a aplicação das tecnologias de informação estão revolucionando os modelos de negócio existentes, alterando o comportamento dos consumidores.

Por fim, durante a realização do trabalho de conclusão observei a entrada de novos players como Olx e Bom Negócio desafiando a liderança do Mercado Livre no Brasil. Por isso, foram identificadas possibilidades de aplicação similar dessa pesquisa no contexto do nosso país e em outros mercados *consumer-to-consumer*.

## 8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta algumas limitações:

- Subjetividade inerente ao modelo das Cinco Forças de Porter;
- Ser apenas uma pessoa para fazer as entrevistas e analisar as respostas, podendo causar alguma distorção nas análises.

## 8.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema desta pesquisa é bastante inovador no contexto acadêmico brasileiro. Recentemente tem sido observado o ingresso de novos players no mercado de e-commerce C2C brasileiro que estão desafiando a liderança do site Mercado Livre. Os próximos estudos poderiam aplicar a metodologia das cinco forças de Porter para melhor compreender à realidade no Brasil, eventualmente comparando-a com outros contextos, como o chinês e o americano.

Além disso, dada a característica exploratória da pesquisa qualitativa, sugere-se a realização de uma *survey* para confirmação quantitativa das hipóteses levantadas nesse trabalho.

## 9. REFERÊNCIAS

ALIBABA, The World's greatest bazaar. The Economist. 23 de Março de 2013. Disponível em <<http://www.economist.com/news/briefing/21573980-alibaba-trailblazing-chinese-internet-giant-will-soon-go-public-worlds-greatest-bazaar>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

B2C Ecommerce climbs worldwide, as emerging markets drive sales higher. eMarketer, junho de 2013. Disponível <<http://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004#O106gQ20XbLCDZQK.99>>. Acesso em: 10 de novembro de 2013.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Editora UFMG. 1999.

BANK OF AMERICA. The Changing Face of eCommerce: From Growth Opportunity to Business Necessity. 2012. Disponível em: <<http://merch.bankofamerica.com/documents/10162/50824/Changing+Face+of+eCommerce.pdf>>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edição 70, 2011.

BHALERAO, Archana Srinivas. E-commerce. Excel Journal of Engineering Technology and Management Science. Volume 1, nº 4. Janeiro a Junho de 2013.

CANARY, Vivian Passos. A TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO DO BIG DATA: Estudo de caso único. Trabalho de conclusão do curso de graduação. UFRGS. 2013.

CHENG, Lifen. Analysis of the Strategic Direction of the Jingdong Mall. Fifth Conference of Business Intelligence and Financial Engineering, 2012.

CHINA INTERNET NETWORK INFORMATION CENTER (CINIC). Statistical Report on Internet Development in China. Janeiro de 2013.

CHINA INTERNET WATCH. Taobao into Educational with Taobao Tongxue. 2 de Outubro de 2013. Disponível em: <<http://www.chinainternetwatch.com/3889/taobao-launched-taobao-tongxue/#ixzz2kHnvjub6>>. Acesso em 21 de novembro de 2013.

CLEMONS, Eric K. ; et Al. The Special Challenges of Ecommerce in China: A Preliminary Investigation of Sufficient Conditions for Generating Adequate Consumer Trust for Initial Launch. 45<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 2012.

DANG, Linh. E-commerce Strategies of Group Buying Websites. Case study: Groupon Inc. Degree programme in International Business. Thesis. 2013

DOBBS, Richard; CHEN, Youngand; ORR, Gordon; MANYIKA, James; CHUI, Michael; CHANG, Elsie. China's e-tail revolution: Online shopping as a catalyst for growth. McKinsey Global Institute. Março, 2013.

DONICI, Andreea Nicoleta; MAHA, Andreea; IGNAT, Ion; MAHA, Liviu-George. E-Commerce across United States of America: Amazon.com. Economy Transdisciplinarity Cognition. Volume 15, Edição 1. 2012.

EPSTEIN, Gady. Alibaba's Jack Ma Fights to Win Back Trust. Forbes, 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/forbes/2011/0411/features-jack-ma-alibaba-e-commerce-scandal-face-of-china.html>>. Acessado em 24 de outubro de 2013.

FERREIRA, Patrícia Teixeira F., MARIANO, Sandra Regina H. Estratégia Competitiva no Mundo Virtual: O Caso Americanas.Com. Anais do XXV ENAPAD, Campinas, SP, Setembro, 2001.

FULGONI, Gian. State of the U.S. Online Retail Economy. Oppenheimer 13th Annual Consumer Conference. comScore, Inc. Junho, 2013.

FULGONI, Gian, LIPSMAN, Andrew, ESSLING, Ian. State of the U.S. Online Retail Economy in Q2 2013. ComScore, Inc. , Agosto de 2013.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HE Dehua; LU Yaobin; ZHOU Deyi. Empirical Study of Consumers' Purchase Intentions in C2C Electronic Commerce. Tsinghua Science and Technology. SINGHUA SCIENCE AND TECHNOLOGY. Volume 13, Número 3, Junho 2008.

HEROLD, David Kurt. Escaping the World:A Chinese Perspective on Virtual Worlds. Journal of Asian Perspectives. Volume 5, Número 2, Setembro 2012.

HOFFMANN, Serge; LANNES, Bruno; DAI, Jessica. China e-commerce: Heading toward RMB 1.5 trillion. Bain & Company, 2012.

INDVIKMAR, Lauren. Forrester: U.S Online Retail Sales to Hit \$ 370 billion by 2017. Março, 2013. Disponível em:< <http://mashable.com/2013/03/12/forrester-u-s-ecommerce-forecast-2017/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2013.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. E-business: estratégias para alcançar sucesso no mundo digital. 2ª Edição. 2002. Editora Bookman.

KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew. B. Eletronic Commerce: A Manager's Guide. 1997.

KAPLAN, Márcia. Ecommerce Trends Point to Bright Future. Maio, 2013. Disponível em: <<http://www.practicalecommerce.com/articles/4017-Ecommerce-Trends-Point-to-Bright-Future>>. Acesso em: 6 de novembro de 2013.

KIM, Eonsoo; NAM, Dae-il; STIMPERT, J.L. The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions. Journal of Management, Junho de 2004.

KLEIN. Carlos André Maltese. A Indústria de Supermercados em Porto Alegre: Análise Segundo a Estrutura de Porter. Dissertação de Mestrado, 1995.

JINGTING, Shen. Alibaba Sales 'to exceed entire US ecommerce'. Disponível em: < [http://www.chinadaily.com.cn/business/2013-09/14/content\\_16969683.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2013-09/14/content_16969683.htm)>. Acesso em: 21 outubro, 2013.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais. 7ª edição. Pearson. 2007.

LENG, Tan Kok. An Analysis of the e-grocery industry in Singapore. Faculty of Business Administration, National University of Singapore. 2001.

LI, Dahui; LI, Jun; LIN, Zhangxi. Online consumer-to-consumer market in China: A Comparative study of Taobao and eBay. *Electronic Commerce Research and Applications* 7, 2008

LUCE, Fernando Bins; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; HEXSEL, Astor Eugênio. A Estrutura Competitiva de uma Indústria de Cortumes no Brasil: Seu entendimento a partir do modelo de Porter. *Revista de Administração*, Volume 21, Outubro a Dezembro de 1986.

MA, Jack.. E-commerce with Chinese characteristics. *ECONOMIST*. Nov 15th 2007, China. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/10125658>>. Acesso em 10 de outubro de 2013.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe, DOS SANTOS, André Moraes. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeiras de suprimentos – um estudo de casos múltiplos. *Gestão e Produção*, 2007.

MÄKELÄINEN, Sami. From B2C to C2C e-commerce. Course essay. University of Helsinki. 2006.

MALHORTA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4ª Edição. Bookman. 2004.

MANSUR, Ricardo. *Governança de TI: metodologias, frameworks e melhores práticas*. Brasport, 2007.

MILLWARD, Steven. China's biggest online mall now wants to be your supermarket. Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.techinasia.com/china-taobao-food-groceries-supermarkets/>>. Acesso em 22 de novembro de 2013.

NATIONAL TELECOMMUNICATIONS & INFORMATION ADMINISTRATION (NTIA). Household Broadband Adoption Climbs to 72,4%. Junho de 2013. Disponível em: <<http://www.ntia.doc.gov/blog/2013/household-broadband-adoption-climbs-724-percent>>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.

OBERHOLZER-GEE, Felix; WULF, Julie. Alibaba's Taobao. Harvard Business School. 30 Julho, 2009.

OLIVEIRA, Mirian; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; GOLDONI, Vanessa. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, janeiro-março 2009.

OLIVIER. 10 key factors of success for E-Commerce in China. Março de 2013. Disponível em: <<http://marketingtochina.com/e-commerce-china/>>. Acesso em 21 de novembro de 2013.

OU XIAOJUAN, Carol; DAVISON, Robert M. Why eBay lost to Taobao in China: The Glocal Advantage. Communications of the Acm. Janeiro de 2009.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy. Editora Campus, 1980.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Editora Campus, 2004.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, Março, 2001.

PORTER, Michael. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. HBR's Must-Reads on Strategy. Harvard Business Review. Janeiro de 2008.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Editora Campus. 1990.

QIAN, Zhang. E-commerce Business in China Market: A case study of Taobao. Savonia University of Applied Sciences. Finlândia, 2011.

QUORA. How do China's Online Retailers Differ from Major Online Retailers of The United States? Tech in Asia, 12 de Dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.techinasia.com/chinas-online-retailers-differ-major-online-retailers-united-states/>>. Acesso em: 2 de novembro de 2013.

RAINER, Rex Kelly; CEGIELSKI, Casey G. Introduction to Information Systems: supporting and transforming business. Willey, 4ª edição. 2012.

REUTERS. China reforms create bigger stage for online business performance. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2013/11/21/china-ecommerce-idUSL4N0J613F20131121>>. Acesso em: 23 de novembro de 2013.

RODRÍGUEZ, G. G.; FLORES, J. G.; JIMÉNEZ, E. G. Metodología de la investigación cualitativa. Editora: Aljibe. 1999.

ROJO, Cláudio Antonio; COUTO, Eder Reli do. Diagnóstico Estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. Revista TECAP, número 2, volume 2, 2008.

ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A Abordagem Qualitativa na Pesquisa em Administração da Produção no Brasil. Revista de Gestão. USP, São Paulo. 2013.

SAGAE, Caio Etsuo. Análise estratégia e econômico-financeira de uma empresa do setor de comércio eletrônico de livros usados. Trabalho de Formatura. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2010.

SAUER, Alexander. Porter's Five Forces in E-commerce . Ecommerce-Startup.org; 7 de Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.ecommerce-startup.org/porters-5-forces-in-e-commerce/>>. Acesso em 3 de novembro de 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. Cortez Editora. 2007.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. Princípios de Sistemas de Informação. Cengage Learning. 2010.

THE ECONOMIST. Alibaba: The world's greatest bazaar. Mar 23rd 2013. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/briefing/21573980-alibaba-trailblazing-chinese-internet-giant-will-soon-go-public-worlds-greatest-bazaar>>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.

THOMAS, Ian, DAVIE, William, WEIDENHAMER, Deanna. Quaterly Retail E-commerce Sales 2<sup>nd</sup> Quarter 2013. U.S Census Bureau News. Agosto, 2013.

TURBAN, Efraim. Auctions on the Internet. Electronic Markets 7. 1997.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David; CHUNG, H. Michael. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall. 1999.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. *Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital*. 6ª Edição, Bookman. 2010.

TURBAN, Efraim; RAINER, JR. R. K.; POTTER, R. E. *Introdução a sistemas de informação*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

WALTERS, Jeff; KUO, Youchi; JAP, Waldemar; HSU, Hubert. *The World's Next E-Commerce Superpower: Navigating China's Unique Online-Shopping Ecosystem*. The Boston Consulting Group. Novembro, 2011.

WANG, Helen. *How Ebay Failed in China*. Forbes, dezembro de 2012. Disponível em: <[HTTP://WWW.FORBES.COM/SITES/CHINA/2010/09/12/HOW-EBAY-FAILED-IN-CHINA/](http://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/)>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.

WANG, Xin. *Foreign direct investment and innovation in China's e-commerce sector*. Journal of Asian Economics número 23, 2012.

WANG, Kai; WANG, Eric T.G; TAI, Chi-Feng. *A study of online auction sites in Taiwan: product, auction rule, and trading type*. International Journal of Information Management 22, 2002.

WEE, Willis. *Alibaba: E-commerce Changes Lives in China, Talks About Social, Data, and the Future*. Setembro, 2012. Disponível em: <<http://www.techinasia.com/alibaba-ecommerce-future/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

WEE, Willis. *Asia's Mark Zuckerberg, Alibaba and 'Made in China'*. 28 de Março de 2011. Disponível em: <<http://www.techinasia.com/jack-ma-alibaba/>>. Acesso em 2 de novembro de 2013.

WITH 243 million users by 2014, India to beat us in internet reach: study. 13 de Novembro de 2013. The Times Of India. Disponível em: <[http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2013-11-14/internet/44073307\\_1\\_internet-and-mobile-association-internet-penetration-rural-india](http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2013-11-14/internet/44073307_1_internet-and-mobile-association-internet-penetration-rural-india)>. Acesso em 21 de novembro de 2013.

WU, Fan; LI, Hsiao-Hui; KUO, Yo-Hsin. Reputation evaluation for choosing a trustworthy counterparty in C2C e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2010.

YAN, Bingcheng; WANG, Xinghui. The customer value delivery of online marketplace: Case Study of Taobao Company. *Faculty of Engineering and Sustainable Development*, 2012.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications Inc, 1989.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Bookman. 2010.

ZHANG, Yinying; DUAN, Wenqi. Envelopment-competition pattern of E-Business platform. *Fifth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering*, 2012.

## Apêndice A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

#### E-COMMERCE C2C: Análise estratégica do Taobao e dos seus concorrentes

**Graduanda Laura Breier Stürmer**

**Orientador Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada**

- **Questão de pesquisa:** analisar o ambiente competitivo enfrentado pelo Taobao e pelos seus concorrentes no mercado e e-commerce *consumer-to-consumer* chinês, a partir do modelo das Cinco Forças de Porter.

- **Objetivo da pesquisa:** Aplicar o modelo das Cinco Forças de Porter na empresa Taobao no seu respectivo mercado (China) e verificar as razões que levaram o site a alcançar e consolidar sua liderança e elevado market share no mercado C2C chinês.

#### **- Roteiro de entrevista semi-estruturado**

##### **1. Taobao**

1.1 How is Taobao positioned strategically?

1.2 What are the strenghteng and weaknesses of Taobao?

##### **2. Competitive rivalry among existing competitors**

2.1 Could you, please, describe the direct competitors of Taobao in China?

o Who are they?

o Are they many?

o Who are the dominant players?

a. How about their size and market share?

b. How are they strategically positioned?

c. What are the abilities that they posses?

d. What kind of differentiation do they offer related with Taobao's products and website?

e. What about the level of advertising expense?

f. Is there any risk of a competitor acquiring another one?

2.2. Describe the intensity of the competition between and these companies.

2.3 Could you describe the life cycle where the c2c industry is?

o Is it mature?

o How about its growth?

2.4 What about switching costs for the consumers? Are they high?

o How about the customer loyalty?

6. Are there any exit barriers for rivals that want to leave the market? (cost of leaving the market)

### 3. Threat of New Entrants

3.1 Who are the potential new entrants/competitors? (international groups, companies of different sectors)

3.2 About the barriers to entry, is there any:

o Capital requirement to start the business (scale economy)

o Is there any loyalty to major brands?

3.3 Is there any incentive for using a particular buyer? (E.x: frequent shopper programs)

3.4 Are there government restrictions or legislation as an obstacle for new entrants?

3.5 What about the scarcity of resources?

3.6 Is it easy to acquire the key technology of the major players?

### 4. Power of Suppliers

4.1. Who are the main suppliers?

o What do they sell?

o Are they many or few?

o Are they concentrated or well organized?

o What about their size/power over Taobao?

o Is Taobao an important customer to supplier?

o Are they heavily dependent on Taobao or do they have other options?

o Is there a product/supplier substitute for these resources?

o Is it costly to switch suppliers?

o Is the resource extremely important to buyers\ can't do without it?

4.2 Do they offer the most effective or unique product?

4.3 How about the quantity suppliers over buyers?

4.4 Is there any threat of suppliers to forward integrate?

### 5. Power of Buyers

5.1 Who are the main buyers?

o Are they many or few?

o Are they concentrated or well organized?

o Do they purchase large volumes?

o What about their size/power over Taobao?

- Is Taobao a important supplier to them?
- Are they heavily dependent on Taobao or do they have other options?
- Are there many product substitutes?
- Is it costly to switch suppliers?

5.2 Is the product is extremely important to buyers?

5.3 Are the customers price sensitive?

5.4 Is the any threaten to integration?

## **6. Threat of Substitutes**

6.1 What are the substitute products options?

6.2 What are the main strengths and weaknesses of Taobao comparing with their substitutes?

6.3 Are their products easily to find?

6.4 Do they offer the same price?

6.5 What about the quality of their product/service comparing with Taobao?

6.6 Are there any switching costs for the buyer?