

Myreks - O Caso Da Startup Que Almeja O Mercado Mundial Dos Aplicativos

Cristina Defreyen Tenconi

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil
cristinatenconi@hotmail.com

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil

Resumo

A *Myreks* surgiu como uma startup que atua na forma de plataforma de recomendação, recompensando seus usuários pelo seu poder de influência. O usuário compra um produto e indica aos amigos compartilhando no *Facebook* por meio do aplicativo *Myreks*. A ideia surgiu em 2008 no auge das redes sociais por um profissional com vasta experiência na área tecnológica. Para buscar alavancar seu negócio, o diretor executivo conquistou um investimento no Fundo SC. O investimento obtido possibilitaria a prática de sua estratégia inicial – a colocação do produto no mercado externo, mais especificamente nos Estados Unidos. Contudo, a rede social *Facebook*, principal ferramenta de funcionamento do aplicativo, entra em declínio nos EUA, além disto, o país ainda enfrenta os reflexos da crise de 2008. Diante do novo cenário encontrado ao longo do processo de inserção do seu produto no mercado, em 2011, a *Myreks* terá que encontrar estratégias para lidar com o declínio da rede social e problemas econômicos, mantendo seu negócio viável.

Palavras-chave: Formação da estratégia. Canais de distribuição. *Startup*. Plataforma de recomendação.

Myreks - The Case Of Startup aims What The World Of Market Applications

Cristina Defreyen Tenconi

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil
cristinatenconi@hotmail.com

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil

Abstract

The Myreks emerged as a startup that operates in the form of recommendation platform, rewarding its users for its power of influence. The user purchases a product and indicate to friends sharing on Facebook via Myreks application. The idea came in 2008 at the height of social networks by a professional with extensive experience in technology. To seek to leverage your business, the CEO earned an investment in the Fund SC. The investment obtained enable the practice of its initial strategy - product placement in foreign markets, more specifically in the United States. However, the social network Facebook, the application's main working tool, declines in the US, in addition, the country still faces the effects of the crisis of 2008. Given the new scenario found over your product insertion process on the market in 2011, Myreks will have to find strategies to deal with the decline of the social network and economic problems, keeping your business viable.

Keywords: Strategy formation. Distribution channels. Startup. Platform recommendation.

1 Introdução

O termo *startup* teve início entre 1996 e 2001 e pode ser definido como um modelo de negócios repetível e escalável, criado por pessoas para trabalharem em condições de extrema incerteza (Gihaty, 2010). No Brasil, o termo *startup* começou a ser utilizado recentemente, quando os jovens tiveram a oportunidade de criar suas próprias empresas inovadoras e disseminaram o termo na internet, por meio de inúmeros blogs e sites são divulgados informações e conceitos sobre tais empresas em iniciação (Silva, 2015). *Startup* é um modelo de empresa jovem, embrionária, ou ainda em fase de implementação e organização de suas operações que estão à procura de mercado para um produto inovador, inseridas em um contexto incerto (Filho, 2010). Portanto, os métodos tradicionais de administração não se aplicam às *startups* que não atuam em ambientes estáticos e previsíveis, mas sim, em ambientes em que as mudanças são frequentes e os riscos maiores (Ries, 2012).

Neste contexto tecnológico e turbulento, nasce a startup *Myreks*, que surgiu no mercado brasileiro em 2013 a partir da percepção do hábito de recomendar no mundo *offline*. Por meio de uma pesquisa preliminar de mercado, com o objetivo de avaliar o perfil do consumidor, os fundadores encontraram resultados animadores para sua ideia, indicando que 33% dos consumidores confiam em banners e propagandas online; 40% dos consumidores confiam em divulgação de resultados de busca; 70% dos consumidores confiam em opiniões publicadas online e 92% dos consumidores confiam em recomendações de outras pessoas. A partir da identificação da confiabilidade dos consumidores nas recomendações de outras pessoas, surge a *Myreks*, uma plataforma de recompensa em que o usuário recomenda produtos e auxilia na decisão de compra de outros consumidores, tornando-se o responsável pela venda e transformando a loja, o canal de entrega do produto. Para recomendar um produto, é necessário apenas clicar no botão “recomendar” das lojas parceiras. A recompensa daquele que recomenda - o influenciador/vendedor ocorre quando há a efetiva conversão em venda. No momento da conversão em venda, o influenciador recebe os “Rekpoints”, nome atribuído à moeda de troca criada pela *Myreks* que identifica os pontos que podem ser acumulados e trocados por benefícios. Os “Rekpoints” incentivam recomendações contínuas, oferecendo na troca de pontos, diversos benefícios para os usuários como, por exemplo, descontos gerados por cupons eletrônicos que variam de acordo com o saldo de “Rekpoints”, enviados diretamente

ao e-mail do influenciador, podendo ser utilizado nas lojas parceiras. Os “Rekpoints” adquiridos nas lojas parceiras são cumulativos e o saldo pode ser acessado diretamente na conta do influenciador.

2. O início da *Myreks* em 2008

Nos últimos anos houve um grande aumento de *startups* na América Latina, crescendo o número de centros de tecnologia. O Brasil está dentro desta perspectiva e Florianópolis apresenta-se como uma grande fonte de agregação de empresas de base tecnológica, com centros incubadores e parques tecnológicos (Celta, 2014). A *Myreks* aparece neste contexto tecnológico, como um produto *social commerce*, e consiste em uma plataforma de promoção do comércio eletrônico, em que as recomendações pessoais conectam as pessoas e as lojas online, promovendo o potencial econômico das redes sociais.

Em entrevista para o site *thenextweb*, o diretor executivo Bruno Malhado indica que a empresa teve seu início em 2008. Entretanto, na época era um projeto interno de uma empresa brasileira de tecnologia da informação chamada *Suntech*, que foi a responsável pelo desenvolvimento deste e de outros novos produtos. Mais tarde a equipe percebeu que a *Myreks* merecia ser um *spin-off* da *Suntech*, e seguiu seu próprio caminho. Posteriormente, de acordo com Malhado, eles perceberam que a *Myreks* necessitaria de uma estratégia de financiamento *Venture Capital*, a fim de garantir recursos para a expansão internacional pretendida.

Apoiada pelo Fundo SC desde dezembro de 2011, a *Myreks* foi a primeira *startup* investida pelo fundo, que é dedicado a investir em empresas do sul do estado de Santa Catarina (SC) no Brasil. Além de seu diretor executivo, a equipe *Myreks* inclui desenvolvedores, administrador, designer, marketing e executivo de desenvolvimento de negócios. A equipe atua na incubadora localizada em Florianópolis denominada CELTA, que recebe empresas em fase de incubação, como no caso da *Myreks* que ingressou em dezembro de 2011.

3. O Desenvolvimento do Produto e as Estratégias de Inserção do Produto no Mercado em 2013

De acordo com o site oficial da empresa, a *Myreks* é composta por uma plataforma de recomendação que recompensa os usuários por seu poder de influência. Para se tornar um influenciador e ganhar os benefícios do *Myreks* é necessário que o usuário recomende seus produtos favoritos, e, em seguida, compartilhe suas recomendações com seus amigos nas redes sociais.

Cada vez que uma pessoa comprar um produto, influenciado por suas recomendações, a pessoa que recomenda ganhará pontos - os “*Rekpoints*” que podem ser trocados por diversos benefícios nas lojas online dos parceiros disponíveis na rede de relacionamentos da *Myreks*. Os “*Rekpoints*” podem ser trocados por livros, músicas, ingressos para cinema e outros produtos das lojas conveniadas.

A primeira estratégia da *startup*, foi a tentativa de um aporte financeiro para colocar a ideia em prática. A *Myreks* apresentou o projeto ao Fundo de Investimentos - Fundo SC e teve seu recurso aprovado. O próprio Fundo SC, com sede em Florianópolis, é apoiado por instituições e empresas locais e resulta da parceria entre a BZPlan, que administra o fundo, e a FIR Capital e faz parte da Draper Fisher Jurvetson (DFJ), rede global. De acordo com a entrevista ao site *thenextweb*, o diretor executivo comenta que o fundo era um grande ajuste para a *Myreks*. O Fundo SC possui presença local e uma boa compreensão das empresas em fase inicial, além de oferecer uma conexão com os Estados Unidos por meio da rede global de fundos empreendedores DFJ, esta conexão com os EUA se torna essencial para a segunda estratégia inicial do negócio.

A segunda estratégia elencada pela empresa, conforme indica o site oficial do Fundo SC, seria a colocação do produto no mercado externo, via Estados Unidos. De acordo com notícia do site oficial do Fundo SC em 2011 o investimento realizado possibilitará à *Myreks* iniciar sua operação no mercado norte-americano, além de desenvolver parcerias no mercado brasileiro. De acordo com os gestores do Fundo SC em entrevista ao site *thenextweb*, a prospecção da *Myreks*, fomentada em setembro de 2011, aguarda a constituição da subsidiária americana para colocar a estratégia de entrada no mercado em ação. Este intento se deve ao fato do auge do *Facebook* no exterior, desta forma, o aplicativo *Myreks* surgiria no país no momento em que o ápice do *Facebook* estivesse ocorrendo e sua aceitação seria mais fácil e rápida. Na mesma entrevista, o diretor executivo da *Myreks* comenta que a jovem *startup* está prestes a lançar operações nos EUA. A reportagem indica que a mentalidade global foi importante para *Myreks*; embora a empresa e seu diretor executivo estejam fixados no Brasil, há a ambição de operar na Europa e nos EUA, onde ele

contratou recentemente um gerente de desenvolvimento de negócios encarregado de fechar parcerias locais. Apesar de sua expansão internacional e sua participação no *e-commerce*, a *Myreks* ainda é uma empresa em estágio inicial. Portanto, conforme explica o próprio diretor executivo, esta seria a fase de recolher *feedback*.

A terceira estratégia percebida seria a inserção do aplicativo por meio do *Facebook*. Este objetivo surgiu com a idealização do projeto no momento em que a rede social se encontrava em alta em 2008. Ao longo do processo de desenvolvimento e colocação do produto no mercado em 2013, o dinamismo do mercado decorreu no declínio inesperado do *Facebook*.

3.1 Facebook em Declínio e EUA Sofrendo os Reflexos da Crise Econômica, e Agora?

A proposta inicial da *Myreks* foi a realização da recomendação dos produtos pelos usuários nas lojas *e-commerce*, por meio da utilização do aplicativo do *Facebook*, estabelecendo-se inicialmente nos EUA. Contudo, o *Facebook* apresentou ano a ano um declínio no número de usuários que pode comprometer a estratégia da empresa. Além disto, a crise econômica mundial, iniciada em 2008 pode afetar o país escolhido para iniciar as atividades da empresa.

O desenvolvimento deste novo conceito que teve início em 2008, auge das vendas *online* e dos aplicativos para *Facebook*, fator que instigou os fundadores da *Myreks* a utilizarem seu conceito como aplicativo da rede social, com inserção inicial nos Estados Unidos. Contudo, os reflexos da crise hipotecária nos Estados Unidos, ainda afetavam sobremaneira a economia nos EUA e, conseqüentemente, as vendas no comércio eletrônico no país (Assalve, 2014). Em contraponto à ideia inicial da *Myreks* de colocar o produto no mercado externo, o cenário nacional apresentou evolução nas vendas online no mesmo período. De acordo com uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, em 2011, as compras online superaram 33% do total das vendas do varejo nacional. No ano de 2012, o Brasil ocupava o quinto lugar no ranking mundial de cenário favorável ao comércio eletrônico, possuindo mais de 80 milhões de pessoas conectadas à internet. No mesmo ano, as vendas em comércio eletrônico cresceram 20% em relação ao ano de 2011 (Rinaldi, 2013). Contudo, uma pesquisa realizada em 2013, pelo antropólogo europeu Daniel Miller, apresenta problemas com a rede social *Facebook*, indicando a existência de alguns aspectos que

explicam o declínio da rede social: a queda no alcance orgânico da rede, fazendo com que as empresas procurem formas alternativas de se conectar a seus consumidores; o surgimento de novas plataformas; o início do desgaste do *Facebook*, que não acompanha o crescimento das novidades; e o crescimento do uso de Internet via mobile, que está transformando a forma como os usuários utilizam as redes sociais (Exame.com, 2014).

Mais de 3 milhões de adolescentes deixaram o *Facebook* desde 2011 nos Estados Unidos. Um estudo do centro de pesquisas *IStrategy*, aponta que o número de usuários da rede social de 13 a 17 anos caiu de 13,1 milhões, em janeiro de 2011, para 9,8 milhões, em janeiro de 2014, queda de 25,3% (O Globo, 2014). Outro estudo realizado pela University College London realizado em oito países, incluindo o Brasil, indica que os adolescentes estão começando a sair do *Facebook*. Os jovens ingleses comentam que o *Facebook* está "basicamente morto e enterrado". O estudioso responsável pela pesquisa no Reino Unido, Daniel Miller, observou que os adolescentes britânicos vêm substituindo o *Facebook* por quatro aplicativos: Twitter, Instagram, Snapchat e WhatsApp (Exame, 2013).

Apesar do panorama de queda que o *Facebook* apresenta, nenhum fator determinante aponta para o fim definitivo da rede social, com o mercado dinâmico e instável, se torna difícil prever o que pode acontecer. A *Myreks* lançou seu aplicativo no momento em que o *Facebook* ainda se apresentava como uma grande rede de relacionamentos e antes mesmo que possa ocorrer o encerramento da rede social como aconteceu com o Orkut, a *Myreks* pretende possuir autonomia para atuar diretamente nas lojas virtuais.

O diretor executivo da *Myreks* utilizou seu conhecimento na área tecnológica, procurando novas oportunidades em territórios poucos exploradas. Entretanto, desde a ideia e desenvolvimento do produto, em 2008, até a sua efetiva aplicação no mercado em 2013, a empresa se deparou com dilemas na forma de colocação do produto no mercado. A ideia inicial de aplicação na ferramenta *Facebook*, se torna preocupante na medida em que a ferramenta enfrenta a queda de usabilidade. De mesmo modo, a intenção de iniciar do mercado externo, especificamente nos Estados Unidos, pode ser arriscada, em virtude dos reflexos da crise de 2008. Além disto, a preocupante situação do *Facebook* nos EUA em 2013, momento em que o aplicativo se encontra disponível à aplicação, torna-se um desafio ao produto recém-lançado. O diretor executivo deve analisar as estratégias pretendidas identificando de que forma poderiam ser realizadas.

4. Estratégias Adotadas e o Cenário Atual em 2016

Como visto, a *Myreks* é uma empresa de tecnologia que desenvolve uma ferramenta *social commerce* para lojas online fundamentado em um conceito de recomendações pessoais. A solução apresenta uma nova abordagem de fidelização baseado em capacidade de influência de recomendações pessoais em guiar decisões de compra. Conforme indica o site oficial da *Myreks*, a empresa oferece um sistema de recomendações pessoais em torno da marca e conectado ao programa de fidelidade da mesma, proporcionando geração de valor por meio da implementação do modelo de comércio eletrônico que se desenvolve entre usuários pessoas físicas na internet, o modelo C2C (*Consumer to Consumer*) dentro das lojas parceiras.

Em entrevista para o presente estudo, o diretor executivo, Bruno Malhado, apresentou o panorama geral da *Myreks* atualmente. Além do histórico apresentado e identificado por meio de pesquisa documental, na entrevista, Malhado indica que a empresa se encontra estabelecida na Incubadora Celta no parque tecnológico de incubação da Fundação CERTI, situada em Florianópolis – SC. A empresa conta hoje com sete funcionários entre desenvolvedores, administrador, desenhador, marketing e executivo de desenvolvimento de negócios. Malhado explica que a empresa desde o início possui planejamento estratégico, fator essencial para conquistar um investimento do Fundo SC, e que desde o início da *startup* até o funcionamento do produto na prática demorou dois anos para que estivesse de acordo com o planejamento.

A estratégia aplicada efetivamente pela empresa foi a colocação do produto via mercado interno – Brasil. Desta forma, Malhado comenta que além das vendas diretas, as parcerias de agências foram um canal de distribuição fundamental para a colocação do produto no mercado.

Malhado esclarece que não possuía contato anterior ao seu projeto com as empresas que aderiram à *Myreks*. As primeiras empresas que incorporaram a plataforma de recomendação dando início às atividades da empresa foram a SEPHA, TVZ e UATT. Hoje a empresa conta com outros parceiros como a Saraiva, Camiseteria, Ingresso.com, Livraria Cultura, Le Postiche, Hering, Heringforyou, Dzarm, Colombo, Centauro, Cativa, Clube de autores, oBoticário, CVC, Passarela.com, RiHappy, entre outros. Malhado explana que a forma de pagamento destes parceiros é por meio de comissões de venda, das vendas indicadas pela *Myreks*.

Acerca da situação de declínio do *Facebook* no mercado externo no momento de colocação do produto no mercado, em que muitas pesquisas apontam para o declínio da rede social, Malhado argumenta que a *Myreks* é uma plataforma criada para atuar no *Facebook*, sobretudo quando consolidada teve autonomia para continuar o funcionamento direto nas lojas *e-commerce* e atualmente funciona de forma independente no próprio site das empresas parceiras.

Uma reviravolta na rede social ocorreu e no ano de 2015, o *Facebook* cresceu 44% em relação ao ano de 2014 (Folha, 2016). Uma reportagem do site Folha de São Paulo (2015) indica que apesar de seu declínio por um tempo e da percepção de que o aplicativo estaria ultrapassado e seria substituído pelo Twitter, Instagram ou Tumbor, o *Facebook* se reergueu e voltou a crescer. A reportagem apresenta ainda, a novidade do *Facebook* na busca de novos mercados, o botão “buy” que permite a compra de produtos exibidos pelo *Facebook*, o intuito não é a rede social se tornar um *e-commerce*, mas sim, apresentar a influência de sua publicidade, captando cada vez mais membros à rede.

Na posição do diretor executivo, você iria até o fim com a estratégia inicial e colocaria a *Myreks* primeiramente no mercado externo? O ponto de partida seria mesmo como um aplicativo para o *Facebook*? E ainda, você aguardaria o momento de estabelecimento do *Facebook* ou vendas *online* para a colocação do negócio em prática?

5. Notas de Ensino

5.1 Utilização Recomendada

A construção do caso desenvolvido serve como ferramenta auxiliar de ensino, em disciplinas relacionadas à estratégia empresarial e canais de distribuição de produtos, na graduação e pós-graduação lato sensu de cursos de Administração.

5.2 Objetivos de Aprendizagem

A construção e desenvolvimento do caso proporcionam a ponderação e discussão quanto aos conteúdos ministrados na disciplina de estratégia empresarial. No caso apresentado, mais especificamente, quanto aos conteúdos seguintes:

- 1) O processo de formação da estratégia;
- 2) Canais de Distribuição.

5.3 Obtenção dos Dados

O caso apresentado é a história de uma empresa real. Os dados apresentados foram obtidos por meio de levantamento documental, entrevista direta com o diretor executivo – Bruno Malhado e verificação de notícias, entrevistas e reportagens acerca da empresa. Com o intuito de enriquecer os dados com informações mais aprofundadas e atuais em relação às estratégias da empresa, identificou-se a necessidade da realização de uma entrevista com o próprio diretor executivo. Desta forma algumas questões operacionais foram mais bem esclarecidas.

5.4 Sugestões de Questões para Discussão do Caso e Alternativas para Análise

1. Identifique as estratégias utilizadas pela *Myreks*, considerando os cinco passos definidos por Mintzberg et al. (2006).

A ideia da *Myreks* surgiu com a experiência na área tecnológica obtida pelo seu diretor executivo. Com o produto idealizado, o próximo passo é seguir um plano de ação para traçar os objetivos: estratégia como plano. O planejamento adotado seria a inserção inicial do produto no mercado externo: estratégia como posição. A posição almejada foi repensada ao longo do processo do produto e no momento de efetivamente colocar o produto no mercado, a *Myreks* optou pelo mercado interno: estratégia padrão. Dentre as estratégias desenhadas pela empresa, a inicial de atribuir à *Myreks* o rótulo de aplicativo para *Facebook*, se firmou e foi até o momento final, mesmo que o *Facebook* pudesse não ser a melhor escolha no momento: estratégia como perspectiva.

2. As organizações formulam importantes decisões e fazem a conexão para integrar com suas estratégias, conforme Mintzberg (1973), o processo de formação da estratégia ocorre mediante 3 modos distintos. Qual/ quais modos podem ser percebidos na *Myreks*?

A *Myreks* surge como um projeto diferente de tudo o que há no mercado, com perfil inovador, de forma empreendedora, que modifica o ambiente atual das redes sociais (modo

empreendedor). Possui um diretor executivo com conhecimento nas ferramentas tecnológicas e atento às necessidades mercadológicas possibilitando a criação e desenvolvimento de novos produtos e buscando a melhor alternativa e obtenção de recursos para colocação no mercado (modo de planejamento). Por conseguinte, com investimento realizado, produto finalizado e lançado, surgem as barreiras ambientais, como no caso, o declínio do *Facebook* no exterior. Para resolver tal desafio, a *Myreks* resolveu alterar o plano inicial de colocação do produto no mercado externo e ainda, possibilitou que o mesmo pudesse ser acessado diretamente pelos sites dos parceiros de negócios e não somente pela rede social (modo adaptativo).

3. Apresente as(s) estratégia(s) padrão e estratégia(s) emergente(s) identificadas no caso de acordo com o conceito de (Mintzberg, 2000).

A estratégia padrão adotada pela empresa foi o desenvolvimento do produto plataforma de recomendação – *Myreks*, que seria colocado no mercado externo, por meio da utilização da rede social *Facebook*. Contudo, ao mesmo tempo em que o produto foi ficando pronto, o *Facebook* começou a declinar no exterior. Neste cenário, surge a estratégia emergente adotada pela empresa, ou seja, coloca o produto primeiramente no mercado interno, pois aqui o *Facebook* ainda constitui ferramenta social importante. Procura de sites parceiros que aderissem ao produto no próprio mercado interno. E ainda, a disponibilização da ferramenta tanto via *Facebook*, e preocupados com o futuro da rede social, o produto também se encontra disponível diretamente nos sites parceiros.

4. Identifique as estratégias pretendidas e quais foram realizadas. Em sua opinião, caso o diretor tivesse mantido a estratégia pretendida de inserção do produto no mercado externo, qual seria o cenário? Você levaria a estratégia até o fim mesmo correndo riscos?

A estratégia inicial pretendida seria o aporte financeiro para possibilitar o negócio, a utilização do produto via aplicativo do *Facebook* e início das atividades no mercado externo – Estados Unidos. Entretanto, entre o período de execução da plataforma *Myreks* em 2008 até sua colocação no mercado em 2013, com base nas instabilidades apresentadas pelo mercado externo e aplicativo *Facebook*, a estratégia de colocação no mercado externo foi alterada e o produto foi lançado diretamente no Brasil. Contudo, desde a colocação do produto no mercado em 2013 até o ano corrente de 2016, o mercado modificou, os Estados

Unidos reestabeleceram a economia (Folha, 2016) e o *Facebook* manteve-se como uma forte rede social. Acredito que a estratégia de colocação do mercado interno inicialmente, foi uma boa estratégia. Com o crescimento atual do mercado externo e com a crise política deflagrada no Brasil, que atingiu economicamente a população, colocando o Brasil com a previsão de fechar 2016 com a segunda pior economia do mundo (Trevizan, 2016), o momento de investir no mercado externo é agora com o produto estabelecido no mercado interno e com o mercado externo aberto à economia.

5. Como uma ferramenta de recomendação e-commerce, a *Myreks* poderia atuar de forma autônoma, sem o envolvimento do *Facebook*. Devido à instabilidade da rede social, você arriscaria a inserção da plataforma de recomendação direto no site das empresas associadas?

Apesar da instabilidade do *Facebook*, entendo que a rede social é essencial para agregar as pessoas com interesse comum. O diretor executivo da *Myreks* teve um bom entendimento de que somente depois de estabelecida e reconhecida a plataforma de recomendação, poderá atuar sozinha. Além disto, recentemente o *Facebook* lançou o botão “*buy*” que incentiva as compras dentro da própria rede social. Esta nova possibilidade de compras diretamente via *Facebook*, amplia as possibilidades de indicação da *Myreks*, aumentando a possibilidade de recomendação, reafirmando os pontos positivos da ideia inicial de colocação do produto via aplicativo para *Facebook*.

6. Quanto ao canal de distribuição escolhido, as mudanças ambientais afetaram a forma de colocação do produto no mercado? Os diretores executivos tomaram a atitude correta em alterar o canal inicial? Quais as estratégias definidas por Porter (1988) podem ser encontradas?

Devido à crise econômica enfrentada pelos EUA no momento da colocação do produto em ação, acredito ter sido a melhor opção ter iniciado o produto via mercado interno. Agora com a crise política brasileira afetando economicamente a população, o mercado externo se torna um bom canal de distribuição. As estratégias de Porter (1988) podem ser identificadas na diferenciação e enfoque do produto que é único e diferenciado em seu segmento e canal de distribuição.

5.5 Fundamentação teórica

As organizações formulam importantes decisões e fazem a conexão para integrar com suas estratégias por meio de três modos distintos (Mintzberg, 1973). Cada modelo surge da reflexão de uma complexa realidade de criação da estratégia. No modo empreendedor o ambiente em que a empresa atual é maleável como uma força que pode ser confrontada e controlada em conjunto por organizações em fases iniciais. O foco é a busca por novas oportunidades, o gestor está sempre atento às mudanças. No modo de planejamento, o gestor é um analista que utiliza técnicas da ciência administrativa e política para delinear suas estratégias, o foco é no custo versus benefício. Há uma direção estratégica compartilhada com toda a organização. A execução da estratégia é dinâmica e o planejamento sequencial. No modo adaptativo o ambiente externo é complexo e regido por coalizões de interesse. Há divisão de poder entre os membros da organização, ocasionando em ausência de metas. A organização reage aos problemas em detrimento da busca por oportunidades (Mintzberg, 1973).

De acordo com Mintzberg (2006) a estratégia possui cinco definições distintas: plano, posição, perspectiva, pretexto e padrão: a) como plano, é um conjunto de diretrizes criadas para lidar com determinada situação, como plano, uma estratégia pode ser um b) pretexto, neste caso, as diretrizes atuam como uma manobra específica intencional com a finalidade gerar informações errôneas acerca da estratégia adotada ao concorrente; c) posição é a forma pela qual uma organização se posiciona no ambiente externo, a fim de garantir a sobrevivência, a organização encontra sua posição em ambientes de incertezas; d) perspectiva, ao contrário da estratégia como posição, foca não apenas em uma posição escolhida, mas nos valores, normas, diretrizes e comportamentos difundidos na organização, assim, esta perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas ações; e) padrão é especificamente um fluxo de ações e comportamentos pretendidos ou não, nesse sentido, reflete a estratégia efetivamente adotada pela organização.

Para Porter (1986) a estratégias pode ser analisada em três formas genéricas: a) liderança em custo: a empresa almeja o menor custo do produto do setor, para tanto, necessita de investimentos em instalações para produção e comercialização em grande escala; b) diferenciação: os produtos/serviços são únicos, com base em dimensões valorizadas pelos compradores, a diferenciação pode ser obtida por meio de fatores como: o

próprio produto ou serviço, o sistema de canais de distribuição que visa atingir o consumidor, o método de comercialização; c) enfoque:

a empresa atua em determinado segmento de mercado e busca atuar de maneira superior o enfoque selecionado.

Porter (1988) atribui grande importância à área de distribuição dentro da estratégia competitiva. Segundo ele, a coordenação e a otimização em conjunto com os canais podem reduzir o custo ou aumentar a diferenciação. Os canais de distribuição podem ser definidos por uma rede organizada de agências e instituições que desempenham atividades mercadológicas com o intuito de conectar produtores e usuários. A rede consiste na necessidade dos participantes em compartilhar de forma coordenada os objetivos comuns quanto ao produto ou serviços oferecidos (Berman, 1996). Para Pelton et al. (1997) os canais de distribuição podem ser compreendidos como um conjunto de relacionamentos de troca, estes mecanismos criam valor ao consumidor no momento da aquisição do produto ou serviço. Por fim, o entendimento de Stern et al. (1996) abarca os demais conceitos de canal de distribuição o definindo como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para o consumo ou uso. Desta forma, os atores envolvidos no processo de distribuição do produto, devem ajustar-se às mudanças do ambiente que venham a impactar toda a estrutura de distribuição. Desta forma, os canais de distribuição podem evoluir por meio da adaptação das organizações às forças econômicas, tecnológicas, culturais e sociopolíticas, dentro e fora do ambiente (Stern et al., 1996).

Referências

- Assalve, D. (2016) *Entenda a crise econômica mundial*. Recuperado de <http://economia.ig.com.br/criseeconomica/entenda-a-crise-economica-mundial/n1597248705930.html>.
- Belouezzane, S. (2015). *A irrefreável ascensão do Facebook*. UOLNotícias. Recuperado de <http://m.noticias.uol.com.br/midiaglobal/lemonde/2015/08/01/a-irrefreavel-ascensao-do-facebook.htm>.
- Berman, B. (1996). *Marketing Channels*. John Willey & Sons. p. 663.
- BZPLAN. (2011). *Fundo SC investe na Myreks*. Recuperado de <http://www.bzplan.bz/pt/noticias/42-fundos-de-investimento/389-fundo-sc-investe-na-myreks>.
- Celta. (2014). *Celta, uma incubadora pioneira*. Recuperado de <http://www.celta.org.br/o-celta.html>.

- Ecommercebrasil. (2014). *Myreks leads*. Recuperado de <http://www.ecommercebrasil.com.br/fornecedores/myreks/>.
- Exame.com. (2013). *Facebook está morto para adolescentes, revela pesquisa*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/facebook-esta-morto-para-adolescentes-revela-pesquisa>.
- Folha de São Paulo SP. (2016). Com 1,6 bilhão de usuários, facebook vê ganhos crescerem 51%. Folha de São Paulo. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2016/01/1734300-com-16-bilhao-de-usuarios-facebook-ve-ganhos-crescerem-51.shtml>.
- Folha de São Paulo. (2016). *Economia dos EUA surpreende e cresce 1% no 4º trimestre de 2015*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1743619-economia-dos-eua-surpreende-e-cresce-1-no-4-trimestre-de-2015.shtml>.
- Heim, A. (2012). *Myreks wants to expand its social recommendation approach to the us*. Thenextweb. Recuperado de <http://thenextweb.com/la/2012/02/14/myreks-wants-to-expand-its-social-recommendation-approach-to-the-us/>
- Mintzberg, H. et.al. (2006). *O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-Making in Three Modes*. California Management Review, Winter.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Minadeo, R. (2013). *Cisões: Análise De Um Conjunto De Situações À Luz Do Modelo Dos 5 Ps De Mintzberg (1987)*. *Future Studies Research Journal*, 5,35–78.
- Miranda, F. (2012). *Pesquisa: e-Commerce já representa 33% do varejo nacional*. Recuperado de http://olhardigital.uol.com.br/fique_seguro/noticia/crescimento-e-commerce/25636.
- Naime, L.; Trevizan, K. ;Laporta, K. (2016). *PIB do Brasil terá 2º pior desempenho do mundo em 2016*. Recuperado de <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/pib-do-brasil-tera-2-pior-desempenho-do-mundo-em-2016-aponta-fmi.html>.
- O Globo. (2014). *Adolescentes deixam o Facebook para os seus pais, diz estudo: pesquisa nos EUA mostra que rede social perdeu mais de 3 milhões de usuários com idades de 13 a 17 anos desde 2011*. Recuperado de <http://oglobo.globo.com/cultura/megazine/adolescentes-deixam-facebook-para-os-seus-pais-diz-estudo-11318467>.
- Pelton, L. E; Strutton, D.; Llumpkin, J. R. (1997). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. *Times Mirror Books*.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1988). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Remus, D. *Fundo sc (bzplan + fir capital) investe na myreks e prepara mais aportes*. Recuperado de [http://startupi.com.br/2011/12/fundo-sc-bzplan-fir-capital-investe-na-myreks-e-prepara-mais-
aportes/#sthash.5wjyms3x.dpuf](http://startupi.com.br/2011/12/fundo-sc-bzplan-fir-capital-investe-na-myreks-e-prepara-mais-aportes/#sthash.5wjyms3x.dpuf).

Stern, L. W.; Sturdivant, D. (1987). Customer Driven Distributions Systems. *Harvard Business Review*. 65, 34-41.

Submission: 11/30/2015
Second version: 04/14/2016
Accepted: 05/24/2016
Associate Editor: Anielson Barbosa da Silva