



beta

## De olho na parceria com o consumidor: análise do negócio participativo da Threadless<sup>1</sup>

*Ana Carolina Ferreira de Souza<sup>2</sup>*

### Resumo

Este artigo apresenta o modelo de negócio participativo da Threadless, uma empresa que produz camisetas e as vende através de um website na Internet, e busca compreender os caminhos adotados pela empresa dentro da perspectiva de co-criação de valor. A pesquisa releva como a Threadless sustenta seu negócio em uma parceria mutuamente benéfica com seus clientes, o que lhe permite não só ganhar maior valor perante eles, mas também abre espaço para uma comunicação mais transparente e eficiente.

**Palavras-chave:** *Threadless; Co-criação de valor; colaboração*

### Introdução

Consumidores criando os produtos que serão vendidos pela empresa. Um escritório que lembra um parque de diversões. Mas também um negócio que fatura cerca de 30 milhões de dólares<sup>3</sup>. Essas são apenas algumas características da Threadless, uma empresa norte-americana, sediada em Chicago, com doze anos de atuação vendendo camisetas e produtos de *design* para o mundo todo através de um *website* na Internet.

---

<sup>1</sup> O presente artigo é fruto do projeto de conclusão de curso em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda, que teve como tema “Co-criação, colaboração e espontaneidade: um estudo de caso sobre a Threadless”.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda, pela Universidade Católica de Pernambuco e pós-graduanda em Administração de Marketing, pela Universidade de Pernambuco.

<sup>3</sup> Faturamento de 30 milhões em produtos vendidos no ano de 2007 segundo a revista Inc.

Talvez só o fato de ter sido muito bem sucedida como uma empresa *online* poderia já chamar a atenção. Mas a Threadless é uma organização diferente em vários outros aspectos. E o mais importante deles é o fato de que as estampas de seus produtos são concebidas pelos próprios consumidores que, em rede, criam os desenhos e voluntariamente os submetem para avaliação e, se aprovados, para comercialização. Mais do que isso, essa participação intensa na concepção do produto construiu uma verdadeira relação de amor pela marca, próxima de uma amizade fiel, de longa data.

Analisar o modelo de negócio co-criativo da Threadless não é importante apenas para entender o modelo de negócio pioneiro dela, mas também porque a empresa mostra que há maneiras efetivamente envolventes de se relacionar com os consumidores.

## 1. O que é a Threadless?

A maneira mais fácil de descrever a Threadless é como uma loja virtual que vende camisas com estampas divertidas e bem produzidas. No entanto, essa descrição simplificada oculta muito do que efetivamente constitui o negócio da empresa. Observando mais de perto a sua estrutura, é possível notar que a Threadless ultrapassa os limites de uma loja virtual convencional ao fundamentar o valor de sua marca na construção de uma parceria com o consumidor.

A maioria das empresas que atua no varejo, mesmo no caso das lojas virtuais, se dedica à oferta de produtos previamente concebidos, apresentados ao consumidor em seu estado final para a venda. O tipo de interação estabelecida com os consumidores nesses casos ocorre apenas a partir da compra e atividades dela derivadas: navegação pelos catálogos, avaliação dos produtos, experimentação.

A Threadless permite que os consumidores interajam e participem de todos os processos de marketing, da concepção do produto à sua promoção, agindo de forma ativa em um processo em aberto e não apenas reagindo a uma oferta pronta. Esse sistema permite que os consumidores deixem de ser percebidos apenas como demanda.

Esse nível de engajamento dos consumidores só é possível porque a Threadless conseguiu construir em torno de sua marca uma comunidade virtual de consumidores que pode atuar com relativa autonomia em diversos processos que em, outros casos, são de responsabilidade exclusiva da empresa.

Mesclando loja virtual com rede social, a Threadless proporciona através de um site<sup>4</sup> ambientes para que os usuários cadastrados postem suas próprias ilustrações para que se transformem em estampas, ou que votem nos desenhos criados pela comunidade de usuários para que seja decidido quais ilustrações serão escolhidas para serem aplicadas às camisetas. O objetivo desse processo é comercializar, no site, apenas os produtos com as melhores estampas desenvolvidas e escolhidas pela comunidade. O consumidor recebe nesse processo muito mais do que os benefícios do produto, recebe os benefícios da própria participação, que pode ser rapidamente descrita como divertida, inusitada e expositiva.

Os elementos responsáveis pelo bom desempenho da Threadless não estão no nível físico da estrutura do site, mas , principalmente no modelo de negócio participativo adotado pela empresa. Um modelo que permite aos usuários do site criar não apenas os produtos, mas imprimirem o valor nas criações.

## 2. Forma participativa de criação de valor: co-criação de valor

Partindo do princípio de que os consumidores nem sempre ficam satisfeitos com a gama de produtos que lhe são oferecidos, agrava-se a demanda para que as empresas direcionem suas ações para caminhos que gerem experiências mais satisfatórias e singulares. É nesse sentido que se apresenta a idéia de co-criação de valor.

Esse sistema diferente de criação de valor surge como uma alternativa para amenizar as tensões entre empresas e consumidores e tem como principais características o abandono de uma atitude impositiva por parte da empresa e a conseqüente abertura para um maior envolvimento do consumidor no ambiente empresarial (PRAHALAD, 2004, p.19).

Os consumidores sabem melhor do que ninguém quais são as melhorias que eles mesmos desejam nos produtos e serviços que compram, e quais experiências de consumo procuram em uma marca. Não é à toa que mesmo o método tradicional de criação de valor é baseado no estudo aprofundado dos consumidores – através de pesquisas e teorias comportamentais – para que uma empresa saiba quais as características que os produtos devem ter. Mas a co-criação de valor rompe essa burocracia ao permitir que o consumidor, em parceria com a empresa, participe do processo de construção de valor aproveitando os

---

<sup>4</sup> Web site da empresa <http://www.threadless.com/>

ambientes disponibilizados pela empresa – dispensando cada vez mais os intermediários e manifestando ele mesmo suas demandas.

A principal proposta da co-criação de valor é a geração de experiências a partir da interação com as partes envolvidas no universo e limites empresariais. Dessa forma, pode-se dizer que as experiências de co-criação de valor compreendem o conjunto de interações que o cliente tem com a empresa, os funcionários e a rede de consumidores. Pode-se dizer ainda que essas interações ocorrem em uma infra-estrutura disponibilizada pela empresa, na qual os consumidores podem transitar segundo seu conjunto de valores – conjunto de crenças, gostos e desejos. (PRAHALAD, 2004,p.26).

O entrosamento entre essas partes permite que o valor deixe de ser proveniente de uma relação simples entre oferta e demanda e se aproveite de diversas outras experiências possíveis na relação entre empresa e consumidor: o valor não é simplesmente trocado durante as transações, ele é construído em conjunto, ampliando as chances de satisfação do consumidor em relação à empresa e deixando a relação entre as duas partes mais estreita.

A tabela abaixo aponta as principais diferenças entre o modo tradicional de criação de valor e a co-criação de valor. Nela é possível perceber que tanto as premissas quanto as manifestações das atividades co-criativas tem foco no indivíduo e na geração de experiência para ele. É possível notar ainda que o esforço das empresas também passa a compreender o aprimoramento das interações entre os consumidores como forma de gerar valor para a marca.

	<b>FORMA TRADICIONAL DE CRIAÇÃO DE VALOR</b>	<b>CO-CRIAÇÃO DE VALOR</b>
<b>PREMISSAS</b>	A empresa cria valor	Consumidores e empresa co-criam valor
	Os produtos e serviços são a base do valor	As experiências de co-criação são a base do valor
	Os consumidores representam demanda para as ofertas da empresa	O indivíduo é o ponto central do processo
<b>MANIFESTAÇÕES</b>	Foco nas cadeias de valor e na qualidade dos processos internos	Foco na qualidade das interações consumidor empresa
	Foco na inovação da tecnologia dos produtos e processos	Foco na inovação dos ambientes de experiência
	Foco nas cadeias de suprimento e na gestão da demanda	Foco na rede de experiências

Quadro comparativo entre as premissas e manifestações da co-criação de valor e modo tradicional de criação de valor segundo as teorias estabelecidas por C. K. Prahalad.

A comparação estabelecida permite visualizar conceitualmente um conjunto de aspectos que separa de forma muito significativa a natureza de duas atitudes empresarias não exatamente contraditórias – a co-criação de valor representa um aperfeiçoamento de conceitos que já são presentes em teorias de marketing (foco no consumidor, relacionamento, planejamento de experiência), mas que são intensificados e tornados ainda mais centrais na organização da empresa. Essa separação fica ainda mais visível na prática do que conceitualmente, como se pode facilmente perceber na comparação da maneira como a Threadless formatou seu negócio em relação a outras empresas concorrentes.

### *2.1 Co-criação de valor e a Threadless*

Na Threadless os aspectos da co-criação de valor ganham corpo e importância porque a empresa aproveita as oportunidades oferecidas pelas mídias digitais para concretizar uma relação rica em interações com seus consumidores. Mais do que uma empresa integrada ao ambiente digital e suas ferramentas, o que realmente diferencia a

Threadless é o quão crucialmente o valor de sua marca é co-criado – a ponto de essa co-criação ser um elemento delineador da própria filosofia e missão do seu negócio.

A palavra-chave para entender a Threadless é *comunidade*. A parceria que a empresa estabelece com um grupo de clientes organizados através do *website* permite a formulação da cartela de produtos e a geração de outras experiências para a marca – é através da comunidade que os consumidores podem desempenhar um papel que era exclusivo da empresa.

É a participação do consumidor que faz a diferença no negócio da Threadless porque cada usuário tem a capacidade de influenciar na elaboração dos produtos que gostaria de usar, tanto criando *designs* para serem impressos nos produtos, quanto votando e avaliando os *designs* de outros participantes.

Se por um lado o consumidor sozinho não determina o resultado final, ele pode exercer ativamente influência na comunidade, através dos laços que cria com outros membros e do envolvimento maior ou menor ao qual se dispõe. À empresa é atribuído um papel mais próximo do de organizadora ou líder dessa comunidade, concentrando suas decisões no aprimoramento das relações entre os agentes envolvidos.

Porém a comunidade só pode participar co-criando valor se houver ambientes favoráveis para isso e elementos que mantenham o bom relacionamento entre a comunidade e a Threadless. Isso quer dizer que não basta que a empresa tenha contornado os entraves do modo tradicional de criação de valor, é importante também que ela ofereça à sua rede de usuários oportunidades e ambientes com características múltiplas para gerar experiências variadas e de qualidade para cada participante.

Para que experiências memoráveis de co-criação aconteçam, é desejável que a empresa se relacione com os consumidores de modo que cada usuário entenda a experiência como única e pessoal (PRAHALAD, 2004,p.71). Mas como fazer isso se a empresa tem mais de um milhão de consumidores, como a Threadless?

Grandes marcas, à medida que agregam cada vez mais clientes, tendem a encontrar crescentes dificuldades para lidar individualmente com os consumidores – não seria possível ter funcionários suficientes para atendê-los. Sendo assim, esse relacionamento é facilitado pela criação de uma infra-estrutura capaz de acomodar empresa e consumidores.

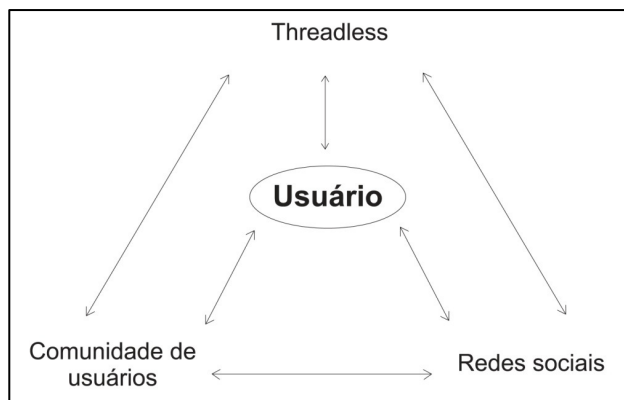


Figura 1 – Organograma da infraestrutura da co-criação de valor na Threadless

O organograma da figura 12 apresenta o conjunto de interações que o consumidor pode ter na Threadless para criar suas experiências de co-criação de valor. Observa-se inicialmente que ele é formado por uma rede que liga reciprocamente o usuário, a comunidade de usuários e a Threadless – além das redes sociais com as quais o usuário interage. Isso quer dizer que todos os participantes da rede têm contato com os outros.

Percebe-se ainda na imagem que o centro da rede é cada usuário e não a empresa ou o produto. Isso indica que cada consumidor é importante e tem autonomia para transitar no ambiente da empresa aproveitando os espaços da maneira que mais lhe agrada e interagir com os outros agentes da rede. Os usuários podem ter contato com outros membros da comunidade de usuários para discutir sobre *design*, votar, fazer críticas ou comentários textuais. Podem entrar em contato com a empresa para dialogar, sugerir ou comprar os produtos, podem simplesmente votar nas estampas ou só observar.

Outro elemento presente na rede de experiência da Threadless é a utilização das mídias sociais *online*, principalmente o Twitter e Facebook. Nessas duas mídias sociais a empresa conta respectivamente com mais de 1,5 milhão de seguidores e mais de cem mil fãs. O uso dessas mídias sociais populares entre a comunidade de usuários é uma alternativa de interação além do site, dessa forma os usuários não precisam se restringir aos ambientes virtuais da empresa caso queiram ter contato com ela e a comunidade de usuários.

É uma maneira de fazer com que as experiências de co-criação ultrapassem o ambiente do site da empresa, se alastrando para outros espaços virtuais de uso dos consumidores. Como o público jovem tem aderido a tais mídias e as utilizado com bastante



frequência, o uso dessas ferramentas significa que a empresa pode ficar mais próxima do público, fortalecendo a parceria.

Porém, para que a co-criação de valor continue a existir na Threadless é importante que, durante o percurso que os consumidores fazem nessa infra-estrutura, haja um direcionamento de conduta para as duas partes, um conjunto de elementos indicados – não necessariamente declarados, mas observados na prática – para que seja mantida a parceria e garantidas a confiança mútua, a transparência e a espontaneidade.

## 2.2 Fundamentos da co-criação de valor aplicados à Threadless

A disponibilização de uma infra-estrutura para que os usuários transitem livremente e a proposta de parceria da empresa com a comunidade de consumidores impulsiona a Threadless a não se comportar como uma empresa impositiva e tradicional, mas a adotar atitudes que potencializem as ações co-criativas e fortaleçam essa parceria com o consumidor.

A partir do momento que a comunidade de usuários interfere no negócio, criando as ofertas que a Threadless oferece no site, é importante ter um relacionamento transparente: ouvir e falar com os participantes diretamente e de forma aberta e permitir que cada usuário participe das articulações e tenha boas experiências. A adoção dessa conduta pela empresa é uma forma de estimular o envolvimento do consumidor, fazer com que ele se sinta confortável para por em prática o que realmente deseja e assim, manter a viabilidade da proposta.

Da mesma maneira, para que os consumidores tenham experiências realmente plenas é interessante que eles sejam transparentes com a empresa e os outros consumidores, dizendo quais pontos agradam e não agradam, ouvindo da empresa quais são as possibilidades viáveis, negociando com ela o que pode ser melhorado e sendo verdadeiros para que as experiências sejam autênticas e de qualidade.

Esses elementos citados representam o que C. K. Prahalad (2004) chama de DART, o conjunto de diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, o grupo de fatores que fundamenta a ação de empresas e consumidores dentro da estrutura co-criativa e permite a existência da parceria.

Os exemplos dados a seguir servem para ilustrar os elementos do DART e apontar como a Threadless os usa. É importante deixar claro que a separação é feita com fins



didáticos, para facilitar o entendimento. Do ponto de vista prático, mais de um componente do DART pode coexistir em uma mesma atividade da empresa.

### 2.2.1 Diálogo

No *website* da Threadless há abertura para a participação dos consumidores, mas ainda é relativamente limitado o diálogo entre consumidor e empresa. Nele a comunidade de usuários pode se comunicar, porém o ambiente específico para diálogo com a empresa é restrito. Para suprir essa necessidade, a Threadless aproveita as características interativas de ferramentas já existentes, como as redes sociais e usadas pelos usuários para se comunicar com eles.

### 2.2.2 Acesso

Na estrutura co-criativa da Threadless, a acessibilidade é um dos pontos mais marcantes. Isso porque as ações da empresa – tanto as ações participativas, quanto as ações fora do site – estão voltadas para a geração de experiências para o usuário. Só o fato da empresa dar abertura para a produção do usuário ser vendida, já significa acesso à participação e à um tipo de experiência que o usuário estava distante de experimentar com o modo tradicional de criação de valor: a experiência de criar produtos.

### 2.2.3 Avaliação de risco

A mentalidade tradicional das empresas tendia a camuflar os riscos de uma oferta para o consumidor em função do lucro da empresa. Dessa forma a empresa geralmente apresentava aos consumidores apenas os aspectos positivos dos produtos (PRAHALAD, 2004, p.44).

Por adotar a co-criação de valor, é ideal que a Threadless seja sincera com a comunidade de usuários, não tentando maquiagem os pontos negativos de suas ofertas e do seu processo. Ao perceber os riscos de insatisfação diante dos produtos e da empresa, ela desenvolveu maneiras de amenizar essa situação sem ocultá-la ou ignorá-la.

Uma dessas maneiras foi a possibilidade de monitoramento das encomendas. Ao perceber a insegurança e insatisfação da comunidade de usuários através das reclamações constantes sobre extravio de produtos e atraso na entrega, a Threadless lançou em maio de 2010 um recurso de monitoramento dos pedidos. Em parceria com o serviço oferecido pelo

Google, o Google Maps, a empresa oferece agora ao consumidor o monitoramento das encomendas, de modo que cada lote pode ser visualizado em tempo real em um mapa disponível no site.

#### 2.2.4 Transparência

A transparência também está presente na Threadless e um exemplo que ilustra bem isso é o kit de submissão<sup>5</sup> disponibilizado pela empresa.

Esse kit serve, entre outras coisas, pra evitar desentendimentos e insatisfação do cliente em relação à empresa. A partir do momento que a Threadless deixa claro quais são os pontos que podem fazer com que o *design* do usuário não seja aceito, ela impede que os usuários desconfiem da postura da empresa, caso os *designs* realmente não sejam aceitos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Threadless mostra através do seu sistema co-criativo que é capaz de abraçar os consumidores e entregar-lhes o que eles mais querem: experiências satisfatórias. Experiências de consumo diversificadas, pautadas no que as pessoas desejam consumir; experiências sociais com o contato e relacionamento com outras pessoas; experiência com marcas através de toda a dinâmica participativa e dos desafios propostos na dinâmica do site.

O processo co-criativo e espontâneo adotado pela Threadless faz refletir sobre a leitura comum que se faz das tradicionais pesquisas de marketing, do vício em burocratizar o contato com o consumidor e sobre a excessiva confiança nos meios tradicionais de publicidade (ou pelo menos da relutância em adotar meios alternativos). O acompanhamento da Threadless causa reflexões sobre a real segurança e pertinência das formas tradicionais de criação de valor.

Observando o contato íntimo que a empresa tem com a comunidade de consumidores e com cada usuário, nota-se que ela tem à mão a maioria das respostas que precisa. E quando não tem, constrói uma solução em conjunto com seus clientes. É o consumidor que escolhe, compra e cria. Ele não precisa consumir os produtos com valor criado pela empresa e adaptá-lo às suas necessidades – as camisetas já nascem com a

---

<sup>5</sup> Arquivo digital disponibilizado gratuitamente pela Threadless contendo imagens variadas para a aplicação dos designs e posterior postagem no site e as normas de submissão.

presença do consumidor em seu DNA. A produto é o fruto de um processo de respeito e participação. O resultado do exercício de ouvir o outro, de ser respeitado e elogiado. É um reflexo, e não o centro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURKITT, Laurie. **Need To Build A Community? Learn From Threadless**. Disponível em: < <http://www.forbes.com/2010/01/06/threadless-t-shirt-community-crowdsourcing-cmo-network-threadless.html> > Acesso em 15 mai. 2010.

CHAFKIN, Max. The customer is the company. **Inc. Magazine**, p. 1-6, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/20080601/the-customer-is-the-company.html>>. Acesso em 10 abr. 2010.

FILHO, Fernando Souza. Facebook ultrapassa o Google nos Estados Unidos. **MSN Tecnologia**. Mar. 2010. Disponível em: <<http://tecnologia.br.msn.com/noticias/artigo.aspx?cp-documentid=23725226> >. Acesso em 15 mar. 2010.

IAB. **Indicadores de mercado**. Documento em pdf. mar. 2010. Disponível em:<[http://www.iabbrasil.org.br/indicadores/Indicadores%20IAB%20Brasil\\_mar2010.pdf](http://www.iabbrasil.org.br/indicadores/Indicadores%20IAB%20Brasil_mar2010.pdf)>. Acesso em 13 abr. 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUANTCAST. **Mobile web trends**.Documento em pdf. 5 jan. 2010. Disponível em: < <http://www.quantcast.com/docs/display/info/Mobile+Report>> Acesso em 2 mai. 2010.

SHIRKY,Clay. **Here comes everybody: the power of organizing without organizations**. 1.ed. New York: Penguin Books, 2009.

### Websites consultados:

Site da Threadless: <http://www.threadless.com>