



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE – FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SÉRGIO HENRIQUE DE OLIVEIRA LIMA**

**O *CROWDSOURCING* COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

FORTALEZA

2013

**SÉRGIO HENRIQUE DE OLIVEIRA LIMA**

**O *CROWDSOURCING* COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (BFEEAAC)

---

L71c Lima, Sérgio Henrique de Oliveira.  
O *crowdsourcing* como fator de competitividade para micro e pequenas empresas / Sérgio Henrique de Oliveira Lima. – 2013.

121 f. : il.; color.; enc.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Fortaleza-CE, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Crowdsourcing. 2. Micro e pequena empresa. 3. Taxa de Sobrevivência. 4. Estratégia. 5. Marketing. I. Título

CDD: 658

---

**SÉRGIO HENRIQUE DE OLIVEIRA LIMA**

**O CROWDSOURCING COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha esposa.

A toda a minha família e meus amigos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Francisco de Assis, “mundialmente” conhecido por Henrique, e Mirta Ribeiro, pois eles me deram o que tenho de mais valioso: o caráter.

Minha amada esposa, Aline, com quem divido todas as alegrias e angústias, todas as hesitações e convicções, todos os projetos. Que tolera a minha intolerância e impaciência com a lucidez e a parcimônia de quem sempre crê que, no final, tudo dará certo. Tantas vezes preterida, em virtude de tanto trabalho e estudo. A você, toda a minha gratidão. Obrigado por tudo!

Agradeço também ao meu querido irmão Pedro Henrique, de quem tanto me orgulho. Com sua perspicácia e inteligência privilegiada muito contribuiu com diversas ideias que incorporei a este trabalho, e mudou minha vida ao trazer ao mundo o meu tão amado sobrinho, João Pedro. Essa mudança não seria completa sem a presença deste trio: Ella Neve, Tiago Christian e Pipper Estela. Turma do barulho americana, mas com tempero brasileiro, herdeiros da astuta Nyrila Thaís Wollitz, minha adorada irmã, e meu cunhado Christopher Wollitz. Mesmo vivendo a quase seis mil quilômetros de distância, não esquecem, um dia sequer, de me incluir em suas orações, de torcer pelo meu sucesso.

Aos amigos de todos os círculos: aqueles que comigo carrego desde os tempos da antiga Escola Técnica Federal do Ceará (hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE); à turma do condomínio onde moro, gente muito especial que dá ensinamentos a cada encontro e que merece todo o meu apreço. Aos que chegaram a mim através de minha esposa, como a Viviane Souza e o Josandro Ponte, pais de nosso amado afilhado, Vinícius.

No núcleo UFC, gostaria de deixar minha elevada gratidão ao professor orientador Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, que tanto contribuiu para tornar esta monografia uma realidade, com seu conhecimento eloquente, combinando notório saber teórico e domínio prático, fruto de sua experiência no mercado empresarial.

Também agradeço aos professores Dr<sup>a</sup>. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu e Dr. Luiz Carlos Murakami, que aceitaram o convite para integrar a banca examinadora deste trabalho, e cujos *feedbacks* foram muito relevantes para aprimoramento da obra.

A todos os demais professores do curso de Administração, ou cedidos por outros cursos. Eles exercem magistralmente sua função maior de formar cidadãos, de consolidar a transformação de um país que insiste em ser “do futuro”.

Não poderia esquecer de agradecer a todos os técnicos e servidores da FEAAC, pelos serviços prestados àquela faculdade. Faço-o através de uma singela homenagem à sempre animada Alzira, do Departamento de Administração, que muito bem representa todos eles.

Finalmente, mas não menos importante, gostaria de agradecer a Deus, a quem devo todas as vitórias e experiências de vida.

“Feliz de quem atravessa a vida inteira tendo mil  
razões para viver.”

(Dom Helder Câmara)



## RESUMO

O *crowdsourcing*, ou terceirização para a multidão, tem se constituído em uma importante ferramenta de aproximação das empresas com seu público-alvo, por propiciar às pessoas o sentimento de pertencer à organização, no momento em que elas são convidadas a participar da criação de um novo produto ou solução. Em tempos de hiperconectividade, as empresas precisam aprender a catalisar, em prol de suas estratégias, a contribuição do público que orbita a marca, buscando incrementar seu poder criativo e inovador e, ao mesmo tempo, reduzir custos, distanciando-se da estatística de insolvência que afeta parcela considerável das micro e pequenas empresas brasileiras. A partir de levantamento bibliográfico e de estatísticas oficiais, esta monografia mostrou como os benefícios propiciados pelo *crowdsourcing* podem contribuir para mitigar os principais fatores de extinção desta categoria de empresas. Mostrou também, por meio da aplicação de um estudo de campo realizado junto a um grupo de empresários do setor da moda na Região Metropolitana de Fortaleza, que ainda é preciso adquirir uma cultura de abertura às modernas práticas de marketing, pautadas menos nas manipulações do *mix* mercadológico tradicional (4P's), que geram resultados de curto prazo, e mais na razão de existir das empresas, na cocriação, que estimulam o engajamento e a fidelização. A pesquisa também apontou que a maior parte dos empreendedores entrevistados admite a necessidade de evoluir neste sentido e afirma interesse em implementar ações baseadas no modelo *crowdsourcing*, na tentativa de superar a concorrência e garantir vida longa ao negócio.

**Palavras-chave:** *Crowdsourcing*. Micro e pequena empresa. Taxa de Sobrevivência. Estratégia. Marketing.

## **ABSTRACT**

Crowdsourcing, or outsourcing to the crowds, has become an important tool in aiding companies to become closer to their target market. As people are asked to participate in the development or solution of a product, they feel a sense of belonging to the organization. In times of hyperconnectivity, companies must learn to catalyze, in support of its strategies, the contribution of the public that supports the brand aiming to maximize its creative and innovative power while reducing costs furthering themselves from the statistic of insolvency that plagues a considerable amount of micro and small Brazilian businesses. From the literature research and the official statistics, this monograph showed how the benefits provided by crowdsourcing might contribute to the reduction of the main reasons for the extinction of this category of companies. By conducting a survey with a group of entrepreneurs from the Fashion sector in the Metropolitan area of Fortaleza, this study also showed that it is still needed to obtain an open mind in regards to modern marketing practices. Companies need to put less emphasis on the manipulation of the traditional marketing mix (4Ps), which generates short-term results and more emphasis on their core reason for existing, on the co-creation, stimulating the involvement and loyalty. The survey also found that most of the entrepreneurs interviewed acknowledges the need to evolve in this area and showed interest in the implementation of actions based on crowdsourcing model in an attempt to outperform the competition and ensure long life to the company.

**Keywords:** Crowdsourcing. Micro and small business. Survival rate. Strategy. Marketing.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4Ps	Produto, Preço, Praça, Promoção ( <i>mix</i> de marketing)
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação Norte-Americana de Marketing)
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CNN	<i>Cable News Network</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DF	Distrito Federal (Brasília)
EPP	Empresa de pequeno porte
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
GM	<i>General Motors</i>
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
HTML	<i>Hyper Text Markup Language</i> (linguagem de marcação de hipertexto)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
ME	Microempresa
MPE	Micro e pequenas empresas
ODC	Órgão de Defesa do Consumidor
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
P&G	<i>Procter &amp; Gamble</i>
RMF	Região Metropolitana de Fortaleza
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SRF	Secretaria da Receita Federal
VoIP	<i>Voice over Internet Protocol</i> (tráfego de voz sobre protocolo de internet)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas .....	24
Figura 2 – Evolução do marketing .....	30
Figura 3 – Campanha <i>crowdsourcing</i> : novo sabor Ruffles .....	32
Figura 4 – O círculo de ouro .....	35
Figura 5 – Modelo das quatro ações .....	41
Figura 6 – Baixas de músicas pela Rhapsody (equivalente ao estoque do Wal-Mart) .....	45
Figura 7 – Baixas de músicas pela Rhapsody (faixas nas posições de 25.000 a 100.000) .....	46
Figura 8 – Baixas de músicas pela Rhapsody (faixas nas posições de 100.000 a 800.000) ....	46
Figura 9 – Processo genérico de utilização de plataformas <i>crowdsourcing</i> .....	48
Gráfico 1 – Nova curva de valor do Cirque du Soleil .....	41
Gráfico 2 – Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento .....	42
Gráfico 3 – Taxa de mortalidade em até dois anos por unidade da federação (MPE's constituídas em 2005) .....	59
Gráfico 4 – Evolução da taxa de mortalidade de MPE's (índice nacional) .....	59
Gráfico 5 – Distribuição de indústrias ativas no estado do Ceará (RMF x fRMF) .....	70
Gráfico 6 – Distribuição de indústrias ativas cadastradas no Guia Industrial do Ceará – 2011 (RMF x fRMF) .....	70
Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes por cargo ocupado na empresa .....	79
Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes por gênero .....	80
Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes por faixa etária .....	80
Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes por grau de instrução (escolaridade) .....	81
Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes por perfil de consumo da internet para fins pessoais .....	82
Gráfico 12 – Distribuição das empresas por quantidade de segmentos atendidos .....	83
Gráfico 13 – Distribuição dos segmentos atendidos (múltiplas respostas) .....	83
Gráfico 14 – Distribuição das empresas por tempo de operação .....	84
Gráfico 15 – Distribuição das empresas por tipo de cliente atendido (múltiplas respostas)....	85
Gráfico 16 – Distribuição das empresas por canal .....	85

Gráfico 17 – Distribuição das empresas quanto à existência de loja própria.....	86
Gráfico 18 – Distribuição das empresas conforme a declaração de missão.....	87
Gráfico 19 – Empresas que tornam a missão pública (Sim) x qualidade da declaração de missão.....	88
Gráfico 20 – Distribuição das empresas quanto à existência de site próprio na internet.....	88
Gráfico 21 – Distribuição das empresas quanto à existência página em redes sociais.....	89
Gráfico 22 – Distribuição das empresas quanto à existência de perfil em redes sociais (múltiplas respostas) .....	89
Gráfico 23 – Distribuição das empresas quanto à diferenciação da concorrência (até três respostas).....	90
Gráfico 24 – Distribuição das empresas quanto à fonte de novas ideias de produtos (múltiplas respostas) .....	92
Gráfico 25 – Distribuição das empresas quanto à contribuição do comprador no desenvolvimento de produtos .....	93
Gráfico 26 – Distribuição das empresas quanto à forma de contribuição do comprador (múltiplas respostas) .....	93
Gráfico 27 – Distribuição das empresas quanto ao conhecimento do conceito de crowdsourcing .....	94
Gráfico 28 – Codificação da definição dos gestores para a expressão <i>crowdsourcing</i> .....	95
Gráfico 29 – Impressão dos entrevistados quanto ao modelo genérico <i>crowdsourcing</i> .....	96
Gráfico 30 – Impressão dos entrevistados quanto ao case Dudalina Feminina .....	97
Gráfico 31 – Conhecimento de empresas que atuam com <i>crowdsourcing</i> , no setor da moda no Brasil.....	98
Gráfico 32 – Distribuição das empresas quanto à frequência de lançamento de produtos .....	99
Gráfico 33 – Distribuição das empresas quanto ao grau de inovação de seus produtos.....	100
Gráfico 34 – Como a internet pode contribuir para aumentar vendas (múltiplas respostas) .	101
Gráfico 35 – Como a internet pode contribuir para reduzir custos (múltiplas respostas).....	102
Gráfico 36 – Distribuição dos gestores quanto à disposição para implementar ação de <i>crowdsourcing</i> .....	103
Gráfico 37 – Justificativas para NÃO implementar <i>crowdsourcing</i> .....	103
Gráfico 38 – Justificativas para implementar <i>crowdsourcing</i> .....	104
Gráfico 39 – Adeptos por gênero.....	105
Gráfico 40 – Adeptos por faixa etária .....	106
Gráfico 41 – Adeptos por grau de instrução.....	106

Tabela 1 – O futuro do marketing.....	31
Tabela 2 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul .....	42
Tabela 3 – Critério de classificação de porte das empresas .....	57
Tabela 4 – Taxas de mortalidade de MPE's (índice nacional) .....	58
Tabela 5 – Fatores de sucesso das empresas .....	61
Tabela 6 – Principais dificuldades na condução das atividades das empresas (ativas) .....	63
Tabela 7 – Principais razões para o fechamento das empresas (extintas).....	63
Tabela 8 – Principais problemas enfrentados pela indústria brasileira e cearense .....	65
Tabela 9 – Critério de classificação de porte das empresas .....	71
Tabela 10 – Distribuição da população da pesquisa .....	72
Tabela 11 – Distribuição da população da pesquisa – amostra inicial .....	73
Tabela 12 – Distribuição da população da pesquisa – amostra consolidada.....	74
Tabela 13 – Correlação entre referencial teórico e instrumento de coleta.....	77
Tabela 14 – Adeptos por gênero.....	105
Tabela 15 – Empresas participantes da pesquisa .....	116

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>EVOLUÇÃO DO MARKETING EMPRESARIAL: CONCEITOS, ESTRATÉGIAS E O SURGIMENTO DO CROWDSOURCING</b> .....	<b>20</b>
2.1	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING.....	20
2.1.1	<i>O marketing quanto à estratégia de competição adotada</i> .....	23
2.1.2	<i>Evolução do marketing quanto ao foco gerencial</i> .....	27
2.1.3	<i>Evolução do marketing quanto ao nível de competitividade do mercado</i> .....	37
2.1.4	<i>Evolução do marketing quanto à amplitude da abordagem ao mercado</i> .....	44
2.2	<b>CROWDSOURCING: O CONCEITO</b> .....	47
2.3	<b>APLICAÇÕES DO CROWDSOURCING EM ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	50
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DA TAXA DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	<b>55</b>
3.1	CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DA TAXA DE MORTALIDADE.....	55
3.2	RESULTADOS DA PESQUISA DA TAXA DE MORTALIDADE.....	58
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>67</b>
4.1	OBJETIVO DE PESQUISA.....	67
4.2	TIPOLOGIA E ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	67
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	68
4.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	73
4.4.1	<i>Pré-teste</i> .....	75
4.4.2	<i>Correlação entre o instrumento de coleta de dados e o referencial teórico</i> .....	76
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>79</b>
5.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	79
5.1.1	<i>Perfil dos gestores e proprietários entrevistados</i> .....	79
5.1.2	<i>Perfil das empresas visitadas</i> .....	82
5.1.3	<i>Resultados e discussões sobre marketing 3.0, posicionamento e diferenciação</i> .....	86
5.1.4	<i>Resultados e discussões sobre o conceito de cocriação e crowdsourcing</i> .....	91
5.1.5	<i>Resultados e discussões sobre inovação</i> .....	99
5.1.6	<i>Resultados e discussões sobre a maturidade dos entrevistados quanto ao uso da internet</i> .....	101
5.1.7	<i>Análise relacional de algumas variáveis importantes</i> .....	104
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>108</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	108
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	110
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>111</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Google, Wikipedia, Springwise, Netflix e Facebook. São apenas alguns exemplos de organizações bastante jovens que chegaram à maturidade já no início do século XXI, como *cases* bem-sucedidos. Há algo de comum entre elas, além do fato de todas serem empresas consagradas em seus respectivos setores de atuação: elas surgiram, cresceram e se consolidaram através do motor de propulsão chamado Web 2.0.

Até o início dos anos 2000, a internet era instrumento de interação em um só sentido e uma só direção, isto é, das empresas para as pessoas, de cima para baixo. As empresas mantinham seus sites meramente como instrumento de informação de seus produtos e serviços, quiçá preços, um indicativo de como o cliente poderia manter contato com ela.

O indivíduo não dispunha de nenhuma espécie de ferramenta ou dispositivo que o permitisse complementar, criticar, sugerir, ou seja, exercer qualquer nível de influência no conteúdo apresentado pelas páginas virtuais. Os sites apenas traziam informações para consumo passivo pelas pessoas ou, no máximo, habilitavam campos de inserção de textos para que estas os preenchessem com dados cadastrais que seriam armazenados para uso posterior pelas companhias. Em resumo, o maior grau de interação limitava-se ao fornecimento de dados individuais para usufruto das próprias empresas.

Ao “dar um *google*” – informalmente, o termo se tornou verbo cujo sinônimo é buscar, consultar na internet – com a expressão “imagens web 1.0”, é possível se obter exemplos de como eram construídos os sites na web. Normal que aconteça certa admiração em face da simplicidade de conteúdo e a pouca ou nenhuma interatividade presente nas páginas, editadas em linguagem padrão HTML (*Hyper Text Markup Language*, ou linguagem de marcação de hipertexto), recurso disponível até então.

Em meados dos anos 2000, o advento da Web 2.0 trouxe consigo os conceitos de interação e de conectividade, daí porque ser batizada também de web colaborativa ou participativa. Surge a prática da colaboração em massa, através da qual os usuários da internet tornaram-se membros ativos na teia de interatividade, permitindo o nascimento de fenômenos como as mídias sociais, enciclopédias virtuais e até agências de marketing digital, que impulsionam as marcas nessa grande rede. Desde então, a relação entre usuários e empresas tem se tornado cada vez mais coesa e os clientes sentem-se parte relevante das organizações ao relacionar-se com estas.



Torna-se usual uma organização buscar *feedbacks* constantes de seus clientes para influenciar no desenvolvimento de um produto ou na correção de um processo crítico; profissionais do mundo inteiro podem colaborar para a criação de uma marca ou identidade visual de qualquer empresa, suportados por plataformas específicas para este fim; cidadãos de qualquer urbe, munidos de acesso à internet, podem criar verbetes em uma enciclopédia virtual que é monitorada por outros cidadãos para impedir criação de verbetes maliciosos ou adulteração de outros existentes; pessoas podem “curtir” uma marca, tornando-a mais popular e influenciando no processo de decisão de compra dos seus pares.

Existem também portais na internet como o Springwise ([www.springwise.com](http://www.springwise.com)), onde ideias de negócios dos mais diversos segmentos, nos mais distintos países, são ordenadas por categoria – por exemplo: estilo de vida, varejo, turismo, tecnologia da informação, saúde, organizações sem fins lucrativos, entre outras – e depois divulgadas para uma rede de milhões de “internautas” interessados no tema empreendedorismo, com um desafio, uma mensagem inspiradora, lançada ao final de cada ideia apresentada: “Que tal tentar algo similar em seu país?”

Os exemplos não param por aí. Utilizando a plataforma Cidade Democrática ([www.cidadedemocratica.org.br](http://www.cidadedemocratica.org.br)), cidadãos brasileiros podem expor críticas, sugestões de projetos, apontar problemas ou serviços a serem melhorados, como reforma de escolas ou hospitais, necessidade de operações tapa-buracos em vias urbanas deterioradas, construção ou reforma de postos de saúde, enfim, tudo que uma administração municipal gostaria de poder mapear, mas que, com os recursos de que dispõe, não consegue. Acima de tudo, essa plataforma é uma maneira eficaz de aproximar o cidadão da gestão municipal e de dar voz ao cliente, neste caso, a própria população do município.

Se um cliente não está satisfeito com um produto ou serviço prestado por determinada instituição comercial, pode utilizar um serviço de reclamação *on-line*. A empresa reclamada entrará em contato na tentativa de solucionar o problema e reverter a insatisfação. Com a internet, a reclamação torna-se pública para consulta livre e todo potencial cliente da empresa pode averiguar a situação dela na ferramenta, com relação ao volume de reclamações totais e respondidas satisfatoriamente; isso pode, por um lado, ganhar proporções catastróficas para a empresa e, por outro, avalizá-la como fornecedor de produtos e serviços de excelência no atendimento.

Este é um dos motivos do sucesso do Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)). Segundo Zatti (2011), em São Paulo, o portal está conseguindo solucionar 30% a mais de reclamações que os órgãos de defesa do consumidor (ODC's) tradicionais, como o Procon (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor). E há uma justificativa para tanto: os ODC's recebem a reivindicação do cliente e a tratam individualmente. A publicidade do processo fica restrita às divulgações incidentais por parte destes órgãos, como é o caso dos *rankings* de reclamações em alguns setores privados da economia brasileira que, nos últimos anos, têm apresentado desempenho ruim no atendimento aos seus clientes, como o setor de telefonia, as empresas administradoras de cartões de crédito, instituições bancárias, prestadores de serviços de saúde, aviação civil, entre outros. Dificilmente um cliente toma conhecimento de que sua reclamação é causa comum de insatisfação de muitos outros consumidores, aos quais poderia se unir e dar maior relevância à sua queixa.

Neste caso, há uma comprovação de que as empresas não têm escolha: precisam atender às reivindicações inseridas no Reclame Aqui, do contrário, estarão se posicionando negativamente na cabeça dos consumidores. Essas são evidências de que o poder está mudando de mãos. Por isso, fica patente a necessidade de as empresas catalisarem em seu favor esta ascensão da influência das multidões.

A participação dos públicos-alvo das organizações na determinação das soluções e sua contribuição para as estratégias empresariais são questões intimamente relacionadas ao que foi denominado *crowdsourcing*.

Howe (2006) cunhou o termo *crowdsourcing*, que em tradução livre pode ser entendido como “fonte ou origem na multidão”, ou delegar responsabilidades e tarefas para essa multidão. Trata-se de uma variação do tradicional conceito de *outsourcing*, que significa terceirização, ou o repasse de serviços para outras organizações. O autor observara que o fenômeno se tratava exatamente da influência que as multidões poderiam exercer sobre as empresas. Ele investigou o sucesso de um banco de imagens constituído quase em sua totalidade por fotos de fotógrafos amadores, o iStockPhoto ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)), que estava destruindo o faturamento dos sites provedores de imagens profissionais, que cobravam em média cinquenta vezes mais caro por cada foto. Os clientes não queriam fotos necessariamente produzidas por profissionais. Então, ao invés de recorrer a um banco de fotos profissionais, supriam suas demandas explorando imagens de milhares de amadores reunidas no iStockPhoto.

Esta delegação de poder para os clientes é uma forma de catalisar o lado positivo da força das multidões para a estratégia das organizações. É um movimento, de certa maneira, irreversível que pode ser creditado em parte à popularização dos meios de produção, como a própria internet, e ao acesso a recursos de computação, fotografia, edição de vídeos e imagens, disponíveis anteriormente somente aos profissionais e especialistas. Sob um olhar mais abrangente, as soluções para os problemas crônicos de diversas organizações podem estar em qualquer pessoa ou empresa no mundo. Porém, é necessário um elo que, estabelecido para este fim específico, permita que problema e solução convirjam e proporcionem geração de valor. Tal elo pode ser uma plataforma *crowdsourcing*.

Como será visto neste estudo, as mudanças suportadas pela internet também implicaram diversas alterações nas atividades da administração de negócios, entre elas, o marketing. Além do elemento inovação em si, na forma de praticar o marketing empresarial, a transferência de poder para as multidões de consumidores trouxe também redução de custos. Esta combinação de inovação e redução de custos constitui a inovação de valor, fator basilar para a fidelização dos clientes e o distanciamento em relação à concorrência, viabilizando resultados operacionais e financeiros apreciáveis (KIM; MAUBORGNE, 2005).

As empresas perceberam que precisam estar fortemente conectadas aos seus públicos, ou seja, clientes, empregados, fornecedores e acionistas. Isso é possível através de uma missão clara e valores bem definidos e alinhados com os interesses destes públicos, posto que as pessoas não se importam mais apenas com o produto, mas também com a imagem da empresa e com os ideais que ela defende (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Para Sinek (2012), o produto em si não é mais o único interesse de compra dos consumidores, que agora também se pautam no porquê de a empresa produzir o que vende. Há um apelo à missão, à razão de existir das empresas, suas crenças e seus valores. Somente isso garantirá de fato a sua sobrevivência.

Sopesando a realidade mercadológica brasileira, um fato que tem ocorrido por todo o país é a elevação das taxas de sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte, ou simplesmente micro e pequenas empresas (MPE's), usando terminologia padrão do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Pesquisas da entidade apontam reduções consistentes no índice de mortalidade deste grupo específico de organizações (SEBRAE, 2007).

O próprio SEBRAE atribui essa evolução a motivos de ordem econômica e de melhoria da qualidade empresarial. No que tange a fatores econômicos, houve influência da redução e do controle da inflação, da diminuição progressiva das taxas de juros e do aumento do crédito para pessoas físicas que, por sua vez, incrementa o consumo das classes C, D e E. Com relação à qualidade empresarial, um maior número de microempresários possui nível superior completo ou incompleto, bem como número significativo destes é oriundo de empresas privadas, justificando a maior preparação para funções gerenciais (SEBRAE, 2007).

No entanto, a referida pesquisa, que teve como função precípua realizar um diagnóstico detalhado e preciso da taxa de sobrevivência das MPE's no Brasil, não trata da contribuição direta das inovações dos processos de marketing advindos da Web 2.0, da colaboração em massa, da nova forma de posicionamento das marcas a partir da forte ligação com seu público. São estes fatores que viabilizam a utilização de plataformas *crowdsourcing*, um novo jeito de as empresas se relacionarem com seu público, baseada no “empoderamento” dos consumidores e permitindo a oferta de pacotes de valor inovadores a custos menores, contribuindo para a sobrevivência e consolidação das marcas.

Mas estaria o pequeno empreendedor preparado para explorar os benefícios propiciados pelo *crowdsourcing*, por exemplo, para o processo de desenvolvimento de produtos? Há, portanto, uma oportunidade de se investigar o nível de maturidade e o grau de receptividade dos pequenos empresários quanto ao uso das plataformas *crowdsourcing*, e este é o objetivo central desta monografia. Adicionalmente, como objetivos específicos, buscar-se-á: (1) realizar um levantamento bibliográfico com o intento de explorar o entendimento da evolução das estratégias de marketing adotadas pelas organizações desde o início do período pós-guerras até as práticas contemporâneas, baseadas na colaboração coletiva e na personalidade da marca; (2) analisar e correlacionar dados de pesquisas realizadas por diferentes instituições, referentes à taxa de mortalidade de empresas, e compreender suas principais causas; (3) mapear como o *crowdsourcing* pode contribuir para atenuar ainda mais os índices de mortalidade das MPE's no Brasil.

Para concluir este primeiro capítulo, da Introdução, à continuação será descrita a estrutura do trabalho, apresentando do que tratará cada seção subsequente.

No segundo capítulo, será abordada a evolução das estratégias de marketing surgidas na administração moderna, desde as proposições dos 4P's do Mix de Marketing por Jerome McCarthy na década de 1960, até as mais recentes definições propostas a partir da perspectiva da conectividade total advinda da internet 2.0, que culminou com o surgimento da colaboração em massa e da cocriação.

Desde que Neil Borden cunhou a famosa expressão “**mix de marketing**”, na década de 1950 [em seu discurso de posse na AMA, em 1953], e Jeromy McCarthy apresentou os **4Ps** na década de 1960 [no livro *Basic Marketing: A Managerial Approach*], os conceitos de marketing passaram por transformações significativas, adaptando-se às mudanças do meio (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 29, grifo nosso).

No terceiro capítulo, será apresentada uma análise da pesquisa realizada pelo SEBRAE no ano de 2007, a qual apresentou um panorama do mercado de micro e pequenas empresas brasileiras e sua taxa de mortalidade e sobrevivência em dois, três e quatro anos após iniciarem suas operações. Este levantamento diagnosticou relevantes resultados que servirão de suporte para a compreensão de como os modelos de negócios baseados em *crowdsourcing* podem contribuir para a minimização da mortalidade das micro e pequenas empresas. Apesar de ser um indicador que vem evoluindo, ainda representa índices preocupantes.

O quarto capítulo abordará a pesquisa de campo realizada para responder à questão central do trabalho, ou seja, aferir o nível de maturidade e abertura cultural do pequeno empreendedor quanto à adoção de modelos de negócio *crowdsourcing*. Esta seção explanará sobre a aplicação, dirigida a empreendedores de um setor econômico do estado do Ceará, e sua metodologia de execução, bem como o tratamento do instrumento de coleta e correlação com o referencial teórico. As conclusões da pesquisa, com análise dos resultados e respectivas discussões estarão dispostas no quinto capítulo.

No sexto capítulo estarão dispostas as considerações finais do trabalho, as sugestões de novas pesquisas e trabalhos sobre temas subjacentes. Finalizando a monografia, constarão nas últimas seções as referências bibliográficas e outras fontes de pesquisa consultadas que ajudaram na construção desta monografia, bem como os apêndices.

## **2 EVOLUÇÃO DO MARKETING EMPRESARIAL: CONCEITOS, ESTRATÉGIAS E O SURGIMENTO DO *CROWDSOURCING***

Neste capítulo, será apresentada a evolução do conceito de marketing e das estratégias propostas por alguns dos principais autores da área, com base em uma revisão de literatura que compreende o período iniciado com o pós-guerra até a bibliografia mais recente, cujas obras estão pautadas sobre a pedra fundamental da conectividade possibilitada pela popularização da internet.

### **2.1 Evolução do conceito de marketing**

As relações de negócio entre as empresas e seus clientes evoluíram bastante desde o início da produção mecanicista e intensiva de Taylor e Ford até as empresas de internet que são sucesso hoje em dia, passando pelos grandes conglomerados de varejo que surgiram após a década de 1950. O conceito de marketing acompanhou essas evoluções. Introduz a cada onda uma nova componente. Exemplos clássicos: de uma visão transacional passou a prever um relacionamento duradouro com o cliente; de ganhos para a empresa, incluiu ganhos para todos os envolvidos, empresa, clientes e sociedade em geral; e mais recentemente, surge a preocupação com a sustentabilidade, em seu sentido mais abrangente, contemplando as esferas social, ambiental e econômica.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 4), o marketing pode ser definido como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.” Esta consagrada definição está alinhada com o conceito da *American Marketing Association* (AMA, 2007), segundo a qual, “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.”

Entretanto, estas modernas definições são fruto de muitas décadas de estudos e práticas organizacionais que evoluíram – e continuam evoluindo – a partir do poder dos concorrentes, da necessidade de melhor atender o público-alvo, das ofertas de inovações em produtos e serviços e das buscas por novos e atrativos mercados, além dos fatores macroambientais, de ordem econômica, social e cultural.

Kotler (2009) considera a aplicação do marketing em dois campos distintos, o estratégico e o tático, cada um orientado a finalidades específicas e complementares. O nível estratégico apoia-se nos processos de segmentação do mercado, que visa estratificar os diferentes tipos de clientes e suas características demográficas e comportamentais; delimitação do público-alvo, que se refere à determinação de quais clientes atender; e adoção de um posicionamento, que trata da maneira como a empresa se inserirá no dia a dia das pessoas e da imagem que elas terão da organização. Uma vez transcorridas estas etapas, é preciso disponibilizar as ofertas no mercado, as quais gerarão valor para os clientes e captarão valor deles em troca. É onde opera o campo tático do marketing empresarial, que se dá com o processo de construção desta oferta, via manipulação das variáveis produto, preço, praça e promoção.

Muito tem se estudado e publicado acerca do marketing, principalmente após a década de 1950. Desde então, uma série de transformações vêm ocorrendo nos ambientes sociocultural e político-econômico: a evolução dos meios de comunicação e da tecnologia, a velocidade do tratamento de informações, as severas condições de competição que limitam cada vez mais as margens operacionais, a ascensão de novos mercados – produtores e consumidores – como os países que compõem o BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), crises financeiras em escala global, a contribuição cada vez mais participativa dos clientes nas decisões das organizações e a própria mobilização das multidões de consumidores em grupos influentes e respeitados nas redes sociais.

No Brasil, nos últimos trinta anos, várias mudanças também impulsionaram o crescimento econômico consistente e inovações nas esferas social e cultural. Os processos de redemocratização política e abertura econômica ocorridos no fim da década de 1980, o tão almejado controle inflacionário alcançado em meados dos anos 1990, os processos de privatização no setor de telecomunicações, que permitiram a popularização do acesso à telefonia e, em segundo momento, à internet com banda larga, e a recente política econômica de combinar redução de taxas de juros ao incentivo ao crédito, são ações que incentivaram a elevação do poder de compra, principalmente da classe média.

Estes são alguns dos fatores que agitam a dinâmica do panorama mercadológico dentro e além das fronteiras nacionais, acarretando, por um lado, fortes pressões nos processos internos das empresas e, por outro, interessantes oportunidades de negócios, qualquer que seja o nível de mercado em que atuem, local, nacional ou internacional.

Vários são os critérios de análise que permitem investigar e classificar as estratégias de marketing propostas nesse período mencionado. Um exemplo é o critério de adoção da estratégia de competição. Existe a ideia clássica de que as empresas devem estabelecer alternativamente entre a estratégia de diferenciar-se dos seus concorrentes – ofertando maior valor a um custo maior – ou liderar pelos custos – fornecendo igual valor a custos menores (PORTER, 1980).

Há outra perspectiva, esta quanto ao foco gerencial do marketing. Houve uma transição da gestão focada nos produtos, fundamentada na venda empurrada, para uma gestão focada no cliente, baseada no entendimento de suas expectativas e necessidades e na segmentação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Outro aspecto permite também a observação, a partir de literatura mais recente, de uma evolução no que concerne ao nível de competitividade do mercado de atuação. É o que ocorre nos anos 2000, quando se passa a disseminar estratégias de marketing voltadas para a não concorrência, visando migrar o posicionamento das empresas para ambientes em que esta concorrência não é relevante (KIM; MAUBORGNE, 2005). Fruto de mais de vinte anos de análises, estas ideias defendem que, como será visto a posteriori e ao contrário do que se pode crer em primeira reflexão, tornar a concorrência irrelevante não se trata de nenhum paradoxo implacável.

Outro critério de classificação das estratégias de marketing é quanto à amplitude da abordagem ao mercado, ou seja, a decisão de atuar em mercados de massa ou de nicho. Aqui os autores identificam um fortalecimento dos negócios que visam os nichos, ante a conhecida força do comércio dos itens de massa. Segundo Anderson (2006) uma nova dinâmica tem sido percebida, a qual o autor denomina “cauda longa”. A redução dos custos de armazenamento e distribuição e a universalização da oferta através da internet geram uma oportunidade de obtenção de lucros sustentáveis nos mercados de nicho, diferentemente da economia mais tradicional focada em mercados de massa, onde o cenário de concorrência acirrada e elevados custos de operação constituem vultosas barreiras para o aumento das margens de lucratividade.

Em resumo, os principais critérios de classificação e análise das estratégias de marketing levantados na revisão de literatura foram assim categorizados:

- a) quanto à estratégia de competição adotada:
  - liderança no custo;
  - diferenciação;
  - foco.



- b) quanto ao foco gerencial do marketing:
  - gestão do produto;
  - gestão do cliente;
  - gestão da marca.
- c) quanto ao nível de competitividade do mercado em atuação:
  - mercados altamente competitivos;
  - novos mercados, inexplorados.
- d) quanto à amplitude da abordagem ao mercado:
  - mercados de massa;
  - mercados de nicho.

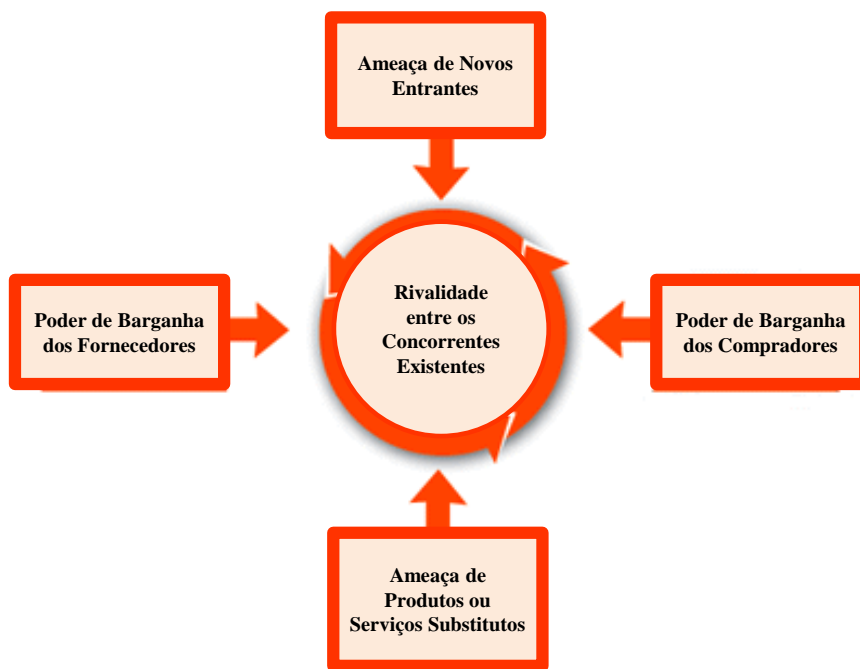
Estas quatro análises tratadas de modo superficial acima constituem formas de evidenciar e estratificar a evolução das estratégias mercadológicas, desde as teorias mais tradicionais até as mais recentes, sendo estas as que introduzem elementos como tecnologias, mídias sociais e o “empoderamento” dos consumidores, fatores que suportaram o surgimento do *crowdsourcing*.

Como será visto a seguir, não há nenhuma negação de uma abordagem por quaisquer das demais, tampouco substituição ou supressão que possam ser supostas em virtude do componente cronológico entre tais teorias, pois que são, na verdade, complementares. Existem, sim, diversos pontos em comum que as reforçam mutuamente, os quais serão destacados.

### **2.1.1 O marketing quanto à estratégia de competição adotada**

Porter (1980) aponta cinco forças que modulam a dinâmica dos mercados. A ameaça de novos entrantes, a ameaça dos produtos e serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. A figura abaixo representa o modelo proposto pelo autor, reforçado em artigo mais recente publicado na *Harvard Business Review* (HBR):

Figura 1 – As cinco forças competitivas



Fonte: O Autor (adaptado de Porter, 2008).

A ameaça de novos entrantes está relacionada à dificuldade que um competidor teria para ingressar no mercado. As empresas devem impor barreiras para afastar essa possibilidade, garantindo assim a proteção de seu *market share*. As barreiras podem advir da escala do negócio atual, de volume de recursos necessários para iniciar uma nova operação, pela exclusividade negociada junto a canais de distribuição, patentes exclusivas ou mesmo de limitações regulatórias, no caso de mercados de concessão governamental (PORTER, 2008).

A ameaça de produtos substitutos se refere à facilidade que um comprador tem para suprir suas necessidades e desejos com outros produtos. Ressalta-se, que essa substituição não parte obrigatoriamente de um produto do mesmo setor, mas, por vezes, de um mercado adjacente ou alternativo. Conforme Kim e Mauborgne (2005, p. 49), “no sentido mais amplo, as empresas concorrem não só com as outras da própria indústria, mas também com negócios de outras indústrias que oferecem produtos e serviços alternativos.” A aviação comercial *low cost* é uma alternativa ao transporte rodoviário, ambas realizam o transporte de passageiros entre cidades; analogamente, bares podem ser considerados uma opção ao cinema, ambos fornecem diversão e lazer aos clientes. Portanto, as empresas devem observar como um produto substituto – ou alternativo – pode influenciar no mercado em que atua.

O poder de barganha dos compradores resume-se na pressão exercida por estes para reduzir os preços. É uma pressão natural. Todas as empresas visam aumentar suas margens, e a manipulação do custo é a forma mais direta por ser feita “dentro de casa”, enquanto o preço detém um fator externo muito forte. Os compradores mais afeitos às severas exigências de redução dos preços de compra são os que atuam em negócios de baixas margens, ou possuem largas escalas ou ainda quando existem muitos fornecedores (PORTER, 2008).

No mercado brasileiro, o movimento de formação de centrais de compra por pequenas redes de farmácias, supermercados, entre outros, é uma tentativa de barganhar a redução dos preços de compra e aumentar a competitividade destas redes frente aos grandes *players* de seus setores. Uma maneira encontrada pelos pequenos para ganharem poder de barganha, enquanto compradores, agora unidos.

Ainda segundo o modelo de Porter (2008), O poder de barganha dos fornecedores é ampliado quando há muitos compradores, o que elimina o risco da dependência de um só, ou quando o fornecedor goza da condição de único atuante, quer por patente exclusiva ou por barreiras técnicas à entrada de novos fornecedores.

A quinta força é a rivalidade entre os concorrentes e está relacionada à intensidade da competição entre eles. Quanto mais maduro for o mercado, maior será a quantidade de concorrentes e menor será sua expansão, comumente limitada às taxas de crescimento da economia nacional; as ofertas serão mais *comoditizadas* e a competição se expande, aumentando as pressões sobre cada competidor.

No Brasil, uma marca de refrigerante cola está conseguindo agitar o setor, atuando com vigor em catorze estados. É a Ice Cola. A empresa conseguiu incomodar a líder Coca-Cola, que atende a 88% do mercado nacional, e em alguns estados já ultrapassou a Pepsi, que detém 5,5% (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2012).

No mesmo artigo, o periódico revela detalhes sobre o modelo de negócios da marca de refrigerantes, que consolidou uma aliança com vinte pequenos e médios fabricantes e com isso está conseguindo superar as barreiras de escala e do alto investimento para o início das operações. Ainda enfrenta bastante dificuldade com a exclusividade negociada por Coca-Cola e Pepsi junto aos canais de distribuição (essas empresas pagam importantes quantias pelos espaços de prateleira). Aos poucos a Ice Cola vai conseguindo aumentar sua barganha junto a estes canais, à medida que a aceitação do produto aumenta. Está buscando sua afirmação, apresentando uma mensagem irônica desafiadora: “Você vai reconhecer este sabor!”

Porter (1980) afirma que toda empresa deve estudar detalhadamente essas cinco forças presentes em seu mercado para, então, adotar uma estratégia de competição que possa neutralizá-las ou utilizá-las em seu benefício. As estratégias, já consolidadas nas práticas gerenciais, são:

- a) liderança no custo total: as empresas devem maximizar a eficiência em custos para serem mais competitivas diante de seus concorrentes. Desta maneira, o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores primeiramente afetará o segundo concorrente mais eficiente em custos. Isso erguerá barreiras de escalas e custos ante aos novos entrantes e diminuirá a exposição ao risco representado por produtos ou setores substitutos ou alternativos. Tipicamente, as líderes em custos adotam posicionamento “o mesmo por menos”, ou seja, o mesmo valor ofertado pela média do mercado, a menos custo. Ocasionalmente podem posicionar-se no segmento “menos por muito menos”. É uma posição frequentemente adotada por empresas de mercados muito maduros, como grandes redes de varejo, ou fabricantes de produtos de higiene pessoal e do lar;
- b) diferenciação: esta estratégia leva as empresas a ofertarem pacotes de valor singulares, utilizando posicionamento “mais por mais”, ou maior valor que a média, a um custo mais elevado, decorrente de maiores investimentos em pesquisa, mais serviços agregados e, devido ao preço inacessível para as massas, menor *market share*. Empresas diferenciadas combatem a rivalidade dos concorrentes pela mensagem distinta que transmitem, pela lealdade dos seus clientes seguidores e pela muitas vezes inábil ameaça de produtos substitutos. Um exemplo notável deste posicionamento é a Apple;
- c) foco: ao escolher essa estratégia de posicionamento, as empresas optam por um segmento muito específico de mercado – portanto, menor demanda – e nele atuam com liderança de custo ou com diferenciação. Existe uma vantagem competitiva inerente à especialização no segmento abordado, porém o risco de escala aumenta.

Após a proposição das estratégias competitivas, nas rotinas de planejamento de marketing, as empresas passaram a adotá-las com maestria. Essas teorias, apesar de tradicionais, ainda são e continuarão sendo aplicáveis, independentemente do mercado em estudo.

Entretanto, a internet deu novos rumos e alterou as aplicações e implicações das estratégias de posicionamento. Com o aparecimento das lojas virtuais, ou o *e-commerce*, as empresas passaram a utilizar um meio de relacionamento com o cliente muito mais amplo, chamado *Marketspace*. De acordo com Weiber e Kollman (1998 *apud* Boabaid, 1999), enquanto o *Marketplace* está associado às lojas físicas, o *Marketspace* contempla toda a dimensão dos negócios pela internet, ambiente virtual e de alcance infinitamente superior a qualquer loja física, impondo às organizações novas táticas de comunicação e posicionamento.

Segundo Anderson (2006), a internet permitiu que o risco de escala inerente à estratégia de foco fosse mitigado, dada a facilidade de agregação da demanda ora dispersa e não acessível a partir do ponto de venda físico e agora não mais restrita a limites territoriais. Isso alterou as noções vigentes de escala de negócios. Como consequência, intensificou-se a presença do varejo on-line como alternativa de canal e a dificuldade para impor barreiras para novos entrantes, que agora vêm de qualquer parte do mundo.

### **2.1.2 *Evolução do marketing quanto ao foco gerencial***

Este enfoque proporciona uma visão de linha de tempo muito bem delimitada. Dos idos anos 1950 até hoje, as organizações ampliaram o foco de suas ações de marketing, o qual era tido como uma função administrativa de *staff*, de suporte às áreas fabris, em um contexto de negócios voltados à produção em massa, à venda empurrada, com pouco ou nenhum estudo das necessidades dos clientes de maneira a segmentá-los em grupos afins.

Assinalando a evolução dos estudos e práticas mercadológicas desde a década de 1950, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) consideram, em síntese, que o marketing gira em torno de três disciplinas: gestão do produto, gestão do cliente e gestão da marca, as quais se sucedem cronologicamente, contudo, preservando e acumulando os conhecimentos da disciplina imediatamente anterior, como resultado da evolução dos conceitos de marketing.

Enquanto entre 1950 e 1960 predominava o foco no produto, entre 1970 e 1980 isto foi expandido para foco no cliente. Já a partir dos anos 1990, acrescentou-se a disciplina gestão da marca. Segue o detalhamento destas fases.

#### **2.1.2.1 *Gestão do Produto***

No período compreendido entre os anos 1950 e 1960, o principal objetivo era gerar demanda de produtos. As estratégias adotadas eram direcionadas para o *mix* de marketing, ou seja, para os 4P's (Produto, Preço, Ponto ou Praça e Promoção), em uma nítida gestão orientada para o produto e seus principais atributos.

Este era o Marketing 1.0. Os consumidores eram vistos como massas compradoras de produtos de necessidades básicas e não tinham formas de organização fortes o suficiente para pressionar as empresas, como o fazem atualmente as mídias sociais.

Porém, no início dos anos 1970, ocorreu um evento macroeconômico importante, que afetou a economia do ocidente: a crise do petróleo.

### 2.1.2.2 *Gestão do Cliente*

Com a crise do petróleo na década de 1970, ocorreu uma atenuação drástica dos níveis da demanda, que se tornou escassa com a migração do crescimento econômico para os países asiáticos (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) complementam que aquele foi um período de forte expansão do conhecimento de marketing, pois na tentativa de suplantar as quedas dos níveis de demanda, os profissionais da área viram-se compelidos a mudar o foco do produto para o cliente, desenvolvendo estratégias como segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento, atualmente consideradas prerrogativas basilares para a definição dos planejamentos de vendas. As empresas buscavam arduamente estabelecer-se na mente dos compradores, ocupando um lugar que tentariam proteger a todo custo.

Desde então, o desenvolvimento das ações de nível mais tático, relacionadas a produto, preço, ponto de venda e comunicação são precedidas por análises mais profundas do mercado, o que contribuiu para elevar o marketing de um patamar meramente tático-operacional para um mais estratégico. Com o cliente se tornando o centro das atenções, compreendê-lo em seu comportamento, maneira de pensar e se organizar em grupos sociais passou a ser a finalidade primordial do marketing.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), este movimento deu origem ao Marketing 2.0. Até que outra grande revolução se ensaiava, dando seus passos iniciais: a revolução tecnológica, com a massificação do acesso ao computador pessoal e surgimento da internet.

### 2.1.2.3 Gestão da Marca

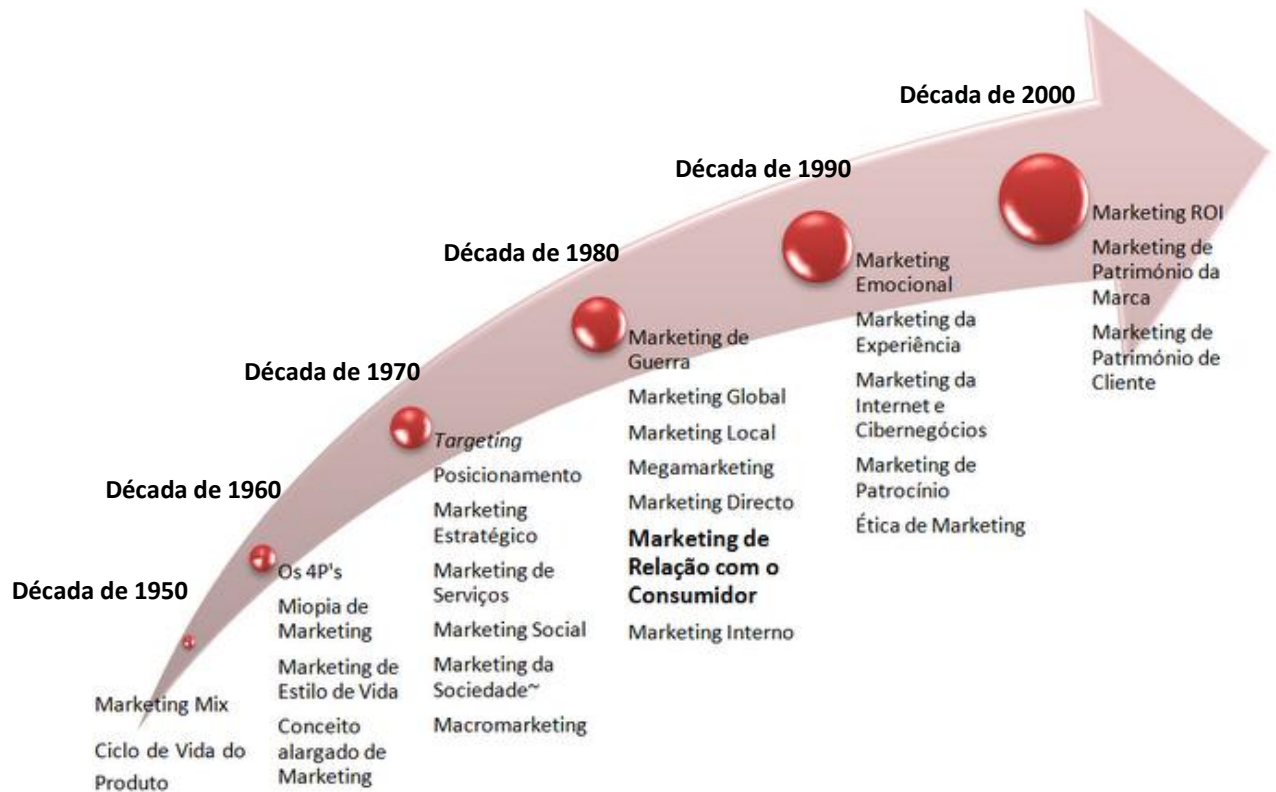
No início da década de 1990, muitas pessoas já possuíam os veículos para trafegar no mundo da informação, ainda sem estradas. Eram os computadores pessoais, os quais foram aprimorados e já se tornavam mais acessíveis, apesar de isolados uns dos outros. Com o advento da internet, estradas digitais se apresentaram aos consumidores, convidando-os para a era da conectividade. Atualmente existem veículos, estradas e condutores, ou melhor, computadores pessoais, internet e usuários, formando uma grande e complexa teia de conectividade, uma vez que estão ligados uns aos outros, proporcionando a troca de informações em tempo real (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Escolher entre posicionamento de diferenciação, valendo-se de ofertas de maior valor a um maior custo (mais por mais) ou de baixo custo (o mesmo por menos) tornou-se insuficiente para conquistar os clientes, retê-los e garantir sua fidelização. Atingir o seu coração passou a ser o maior desafio, a partir dos valores, missão e visão da companhia. Entender as suas necessidades, comportamentos, hábitos, sua cultura tornou-se condição *sine qua non* para garantir a competitividade (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Ao longo dos últimos sessenta anos, desde a introdução da expressão “mix de marketing” por Neil Borden até hoje, foram acumulados conhecimentos nas três disciplinas abordadas acima – gestão do produto, gestão do cliente e gestão da marca – tornando possível a implantação das bases para o surgimento do Marketing 3.0.

A ilustração abaixo apresenta a evolução destas disciplinas:

Figura 2 – Evolução do marketing



Fonte: O Autor (adaptado de Kotler, 2010).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), atualmente os consumidores têm mais confiança uns nos outros do que nas empresas com que se relacionam. E a ascensão das redes sociais corrobora com a migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. As empresas precisam oferecer além de um produto ou serviço e um atendimento de qualidade. Elas precisam propor um significado, posicionar-se a partir de suas crenças, de sua razão de existir e não apenas em função de sua oferta.

Anderson (2006, p. 96) argumenta que “a fé na propaganda e nas instituições que pagam por ela está diminuindo aos poucos, enquanto a crença nos indivíduos encontra-se em ascensão. As pessoas confiam em outras pessoas iguais a elas, ou os pares creem nos pares.” Isto tem propiciado um ambiente em que os indivíduos estão ganhando mais poder à mesma medida que as mensagens de cima para baixo, das organizações para as multidões de clientes, estão perdendo força e credibilidade.

Giardelli (2012) reafirma essa tendência, ao defender que a era da informação já passou e vive-se agora a era da participação. Uma nova ordem pautada no coletivo, nas redes de pessoas, no compartilhamento e na colaboração.



Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as pedras fundamentais para as futuras práticas de marketing são a cocriação, a “comunização” e o desenvolvimento da personalidade da marca, conforme pode ser observado na tabela 1, a seguir. Estes são os valores e atitudes cada vez mais apreciados pelos consumidores.

Tabela 1 – O futuro do marketing

<b>As disciplinas de marketing</b>	<b>Conceito atual</b>	<b>Futuro conceito</b>
Gestão de Produtos	Os 4P's (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do Cliente	Segmentação e posicionamento	“Comunização”
Gestão da Marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Fonte: O Autor (adaptado de KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A disciplina gestão de produtos, que atualmente é voltada para o desenvolvimento dos 4P's dentro das quatro paredes das organizações, evoluirá para um método horizontalizado de criação conjunta. A cocriação é considerada o novo processo para criar e desenvolver produtos e experiências através da colaboração entre empresas, consumidores e parceiros. Por meio de uma plataforma disponibilizada pela empresa, os clientes e demais elos da cadeia de valor podem apresentar suas contribuições e sugestões, as quais serão apreciadas, via *feedbacks* coletados na própria plataforma (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

A Wikipedia tornou-se a maior enciclopédia do mundo em 2005. Ela provê a consulta a milhões de verbetes em uma centena de idiomas, produzidos – e monitorados – pelas multidões ao redor do mundo. Garante total liberdade de criação para as pessoas que, quando necessário, corrigem a distorção das definições, sejam elas maliciosas ou acidentais. É um exemplo prático da delegação do poder para as pessoas, o qual estava concentrado nos próceres dos departamentos de tecnologia ou marketing das empresas (ANDERSON, 2006).

Outros exemplos, estes na modalidade de competição. A PepsiCo do Brasil lançou um concurso para que seu público decidisse o próximo sabor do produto Ruffles, um consagrado *snack* da companhia (vídeo promocional da campanha disponível no Youtube.com; vide referências). A figura abaixo apresenta um dos materiais de publicidade utilizados na campanha da PepsiCo.

Figura 3 – Campanha *crowdsourcing*: novo sabor Ruffles



Fonte: (<http://espacorp.wordpress.com/2011/04/04/a-nova-onda/>, acessado em 31/07/2012, 11h05min).

O vencedor do concurso ganharia um prêmio de cinquenta mil reais, além de um por cento do faturamento do produto durante seis meses.

Empresas como Crowdspring ([www.crowdspring.com](http://www.crowdspring.com)), Wedologos ([www.wedologos.com.br](http://www.wedologos.com.br)) e Logovia ([www.logovia.com.br](http://www.logovia.com.br)), plataformas de promoção de concorrência criativa, conectam as empresas clientes aos *designers* gráficos do mundo inteiro. As primeiras buscando mais opções de artes para seu material de papelaria, embalagens e identidade visual a um menor custo, enquanto os últimos visam, além de ganhar algum dinheiro, obter reputação (acessando suas *homepages* é possível acompanhar *rankings* destes profissionais).

Howe (2009) cita outro exemplo: a empresa Threadless ([www.threadless.com](http://www.threadless.com)) pratica a cocriação no núcleo de seu modelo de atuação. Usando uma plataforma na internet, ela convida todos os membros de sua comunidade a colaborarem propondo estampas, frases, desenhos ou outras manifestações que serão aplicadas às suas linhas de camisetas. Em seguida, dispara um processo de votação para selecionar as cem melhores estampas (os eleitores são os fãs, usuários ou seguidores que acessam o site). Somente a partir daí ocorre a intervenção direta da Threadless, que seleciona nove dentre as eleitas pela comunidade e as disponibiliza para venda, pelo próprio *website*. No Brasil, a Camiseteria ([www.camiseteria.com](http://www.camiseteria.com)) atua nos mesmos moldes, mas incrementou o conceito ao garantir aos criadores das estampas eleitas uma comissão sobre as vendas do respectivo modelo.

Como pode ser percebido nestes poucos exemplos, a cocriação é o alicerce da “fábrica”, ou seja, a empresa institucionaliza sua abertura para que a solução de problemas ou o desenvolvimento de novos produtos ou soluções incorporem a contribuição de quem está fora de suas dependências. E o *crowdsourcing* está cristalizado na condução do processo, ao potencializar esta contribuição externa convidando toda a comunidade a colaborar. Neste modelo, as pessoas que colaboram não buscam necessariamente dinheiro. Pelo contrário, muitas vezes nem há circulação de moeda. Elas apenas estão fortemente alinhadas com as crenças e valores destas empresas e, em troca, visam conquistar alguma boa reputação, expressão e até mesmo diversão (ANDERSON, 2006).

As ações tradicionais da gestão de clientes – pautadas no ritual de segmentar, definir mercado-alvo e adotar um posicionamento entre diferenciação, baixo custo ou foco – evoluirão para um processo de “comunização”. O comportamento do consumidor é influenciado por fatores psicológicos, pessoais, culturais e sociais. Pessoas com mesmos interesses tendem a estar conectadas entre si, formando comunidades. A internet então viabilizou o nascimento das redes sociais. “Nos últimos anos, um novo tipo de interação social entrou em cena com toda força – as redes sociais on-line [...]. Essa nova forma de buzz de alta tecnologia tem grandes implicações para os profissionais de marketing.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 116).

De acordo com Fournier e Lee (2009 *apud* KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 38, grifo do autor),

Os consumidores podem se organizar em comunidades de *pools* (combinação de recursos), *webs* (redes/teias) ou *hubs* (eixos). Os consumidores em *pools* compartilham os mesmos valores embora não interajam, necessariamente, uns com os outros. A única coisa que os une é a crença e a forte filiação a uma marca. Esse tipo de comunidade é um grupo típico de entusiastas pela marca que muitas empresas devem cultivar. Os consumidores em *webs*, por outro lado, interagem uns com os outros. Trata-se de uma típica comunidade de mídia social em que a ligação está enraizada em relacionamentos do tipo um-para-um entre os membros. Os consumidores em *hubs* são diferentes. Gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs.

Estas formas de organização podem sugerir comportamentos ou interesses comuns, ou grupos com características semelhantes. Neste aspecto, Kim e Mauborgne (2005) confirmam os postulados de Fournier e Lee (2009) ao apontarem que mais importante do que refinar sucessivas vezes os critérios de segmentação, o que pode aumentar o risco de tornar o mercado insuficiente em porte, é buscar pontos comuns latentes que são valorizados pelos compradores.

Por este prisma, percebe-se que as empresas, para garantir sua sobrevivência e expandir seus mercados, precisam compreender estas formas de organização dos clientes e buscar um nível de identificação com elas. Tal afinidade passa pela ampla divulgação do propósito da empresa, o porquê de sua existência, sua missão. É o futuro da disciplina gestão da marca (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

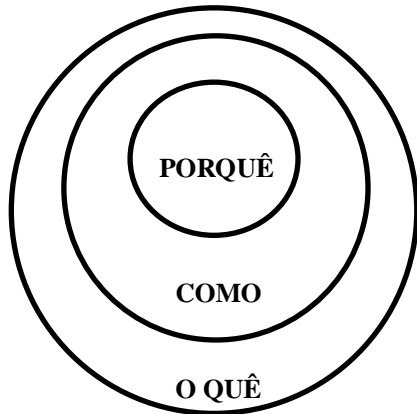
A essência da gestão da marca não mais se restringirá a cuidar da construção da marca em si, como mais uma estratégia de posicionamento. Com efeito, evoluirá para o desenvolvimento de sua personalidade. Em outras palavras, o desenvolvimento da personalidade da marca é trazer significado a ela. É preciso passar uma mensagem consistente para o mercado, pois, no limite, “as pessoas não compram o que você faz, elas compram porque você faz isso.” (SINEK, 2012, p. 53).

Kawasaki (2011, p. 18) endossa a tese de que “o processo [de criação de uma declaração de missão] é, em geral, sofrido e frustrante, e resulta em uma mediocridade excepcional.” Estas missões devem representar sucintamente o porquê da existência de uma organização, para que ela foi criada.

Nenhuma fidelidade será sustentável se a empresa utilizar-se apenas de manipulações em seu *mix* de marketing. É necessário estabelecer uma identificação junto aos clientes, por meio de missão, visão e valores aderentes à personalidade e às emoções destes. Segundo Welch (2005, p. 12), “uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores são tão reais que chegam a ser palpáveis por sua concretude. A missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão até lá.”

Para Sinek (2012), não é tão simples para as empresas articular claramente sobre por que fazem o que fazem. Elas tendem a declarar suas missões em função do quê fazem, ou de como o fazem. O autor estabeleceu o que denominou “círculo de ouro”, para representar o fluxo da comunicação, dirigida a todos os *stakeholders*, da crença e da missão empresariais. A figura 4 abaixo mostra como este processo de comunicação deve ocorrer para cultivar a adoção por parte dos potenciais clientes e blindar a empresa contra a ação dos concorrentes.

Figura 4 – O círculo de ouro



Fonte: Sinek (2012)

De acordo com Sinek (2012), a maioria das empresas se comunica no sentido de fora para dentro do círculo de ouro. É mais simples informar aos clientes atuais e potenciais sobre o que é ofertado, no que tange a preço, características físicas ou técnicas, garantias, serviços associados, pontos de atendimento entre outros tantos atributos dos produtos ou serviços. Elas entendem que a forma mais direta de vender seu produto é detalhar as características do próprio produto ou, no máximo, dos benefícios que ele proporciona. Porém, as mensagens destas empresas soarão iguais para os clientes.

Algumas empresas se comunicam de dentro para fora no círculo de ouro. Não por acaso, são líderes em seus mercados e desfrutam da admiração e do afeto de milhares de pessoas, inclusive de não clientes, que conhecem a cultura e valores dessas empresas como se frequentassem suas sedes e corredores. De fato, trata-se de identificação com a marca, algo que somente é alcançado através da afinidade com as crenças, valores e propósitos destas empresas. Harley-Davidson, Starbucks e Apple são incontestáveis expoentes desta mensagem transmitida começando pelo “porquê” (SINEK, 2012).

O autor cita a Apple, que pode ser considerada uma empresa com missão, crenças e propósitos inconfundíveis para todos os seus *stakeholders*. Ela se comunica de dentro para fora do círculo de ouro. Somente trata do “que” e do “como” para tangibilizar ou comprovar aquilo que é sua razão de ser, o porquê de sua existência. É a autoestima e o orgulho que leva as pessoas a abrirem seus *macbooks* nas salas de aula ou nos aeroportos, ou a colarem adesivos prateados da maçã mordida em seus veículos.

São claras demonstrações de vínculo afetivo, sentimental com a marca, sensação de pertencer a um grupo que “pensa diferente e desafia o status quo”, lemas que conduziram a Apple ao seu posto atual. Não se veem pessoas tatuando no corpo o logotipo da Honda ou da Yamaha, como ocorre com os admiradores da Harley-Davidson. Pode-se dizer o mesmo de adesivos da Microsoft ou da Dell colados no vidro de algum carro. Porque usuários destas marcas apenas compram seus produtos, não suas crenças. Para eles, adquiri-los é apenas mera conveniência (SINEK, 2012). O autor destaca ainda:

Quando uma organização se define pelo **que** ela faz, isso é tudo o que ela será capaz de fazer. Os concorrentes da Apple, **tendo definido a si mesmos por seus produtos ou serviços**, apesar da “proposta de valor diferenciada”, não desfrutam da mesma liberdade [que tem a Apple para ingressar com êxito em diferentes indústrias, como música, telefonia e computação pessoal] (SINEK, 2012, p.56, grifo nosso).

Sob uma perspectiva mais técnica, o maior benefício disso tudo é que as empresas que alcançam esse patamar de confiança e identificação com o público se tornam imunes – ou pelo menos muito resistentes – ao ciclo natural da comoditização de suas ofertas. É o mais alto nível de fidelidade, quando pessoas pagam mais caro e esperam horas numa fila quilométrica para estar no grupo dos primeiros titulares de um produto. É o que acontece com todo lançamento da Apple (GALLO, 2010).

De acordo com Kawasaki (2011), com ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, a obrigação de inovar – e inovar rápido – vem a ser uma rotina das empresas que querem sobreviver. E para tanto, não se pode deliberadamente correr o risco de desperdiçar recursos com inovações que não tenham aceitação pelos consumidores.

Em outras palavras, antever o que eles querem consumir é a chave para o sucesso. Para *commodities*, o modo mais eficaz de conseguir isso é a pesquisa de mercado, pois os clientes conhecem sobre o que é pesquisado. Mas em se tratando de inovação, o jeito é introduzir os possíveis adeptos iniciais de seu produto no próprio desenvolvimento deste (RIES, 2012).

As empresas estão começando a perceber que o marketing centrado na gestão da marca, em um cenário de conectividade total, dá dimensões grandiosas à imagem que a empresa passa ao mercado. Com as redes sociais, a difusão do marketing boca a boca atinge pessoas do outro lado do mundo em fração de segundos. Isso é tão crítico que as corporações não podem se permitir o deslize de infringir, em um determinado país, qualquer questão de interesse global, sob o risco de sofrer pressões e consequências em escala mundial.

Comunidades virtuais na internet funcionam como fóruns de discussão, onde as pessoas comentam sobre a qualidade dos produtos e serviços que contratam. Para infelicidade das organizações, os comentários, quando negativos, são bastante lesivos às suas imagens. Devido aos efeitos de rede, o que é publicado se multiplica rapidamente.

Em uma comunidade virtual no Facebook.com, chamada “Coisas de Mãe” ([www.facebook.com/groups/coisasdemaes](http://www.facebook.com/groups/coisasdemaes)), são disponibilizadas para as mães navegantes diversas dicas e sugestões de fornecedores para realização de festas infantis. Citando apenas um caso, na página há relatos de mães extremamente satisfeitas, compartilhando com as todas as colegas da comunidade a satisfação proporcionada por um fornecedor, e recomendando sua contratação. Existem também desabafos de experiências negativas: mães que foram mal atendidas por empresas que frustraram as expectativas de quem sonhava com a melhor festa para seus filhos. Seguramente, em pouco tempo estes fornecedores têm sua reputação na rede social degradada. Esse é o marketing 3.0.

Pine e Gilmore (2007) apontam que sempre que os consumidores veem uma marca, sua primeira ação é avaliar se é falsa ou verdadeira. Não no sentido de autenticidade ou registro comercial, mas quanto à preservação de sua integridade. Como as pessoas verdadeiras, as empresas verdadeiras proporcionam experiências condizentes com seus princípios, seus valores e crenças. Se suas práticas forem dissonantes de sua missão, macularão a própria imagem, serão rotuladas de empresas falsas e perderão sua credibilidade perante a toda a rede de potenciais consumidores.

Com a gestão dos produtos evoluindo para a cocriação, a gestão do cliente sendo ampliada para a “comunização” e a gestão da marca mirando-se agora no desenvolvimento de sua personalidade, estão postas as bases para a profusão do *crowdsourcing* como modelo de negócios viável e sustentável, o que pode ser uma oportunidade relevante para empresas de pequeno e médio portes, que têm o desafio maior de prosperar em mercados já povoados.

### ***2.1.3 Evolução do marketing quanto ao nível de competitividade do mercado***

Nos primeiros anos deste século, uma nova abordagem sobre a questão da competição foi introduzida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Em seus estudos, que consistiram de uma análise detalhada de eventos ocorridos ao longo de mais de cem anos, abrangendo mais de trinta setores da economia, os autores discorreram de forma muito eficaz sobre o que denominaram “A Estratégia do Oceano Azul”, expressão que também deu nome à sua obra publicada.

Valendo-se de metáforas, Kim e Maubourgne (2005) rotulam de oceanos vermelhos aqueles mercados extremamente competitivos, em que a demanda é pré-determinada, estabelecida. Salvo se por transformações político-econômicas drásticas, o que não é fato recorrente, essa demanda permanecerá estática ou em contração e as empresas batalharão para garantir maior fatia dela. O aumento da quantidade de competidores provoca expectativas de lucro e crescimento menores e os produtos se transformam em *commodities*. Analogamente, chamam de oceanos azuis os espaços de mercado ainda inexplorados, onde a concorrência não atua (temporariamente) e para os quais as empresas deveriam migrar, na busca de margens mais pujantes.

Sinek (2012, p. 29) alerta que “hoje, raramente existe algum produto ou serviço no mercado que os consumidores não possam comprar de outra pessoa quase pelo mesmo preço, quase com a mesma qualidade [...] e quase com as mesmas características.”

Sabe-se que esse ciclo de comoditização é bastante nocivo à sustentabilidade das empresas. Ele as obriga a competirem por preços, minando as margens e o lucro gradativamente. O ganho imediato com a redução nos preços é animador, efeito da elevação da procura, e induz os vendedores a praticá-la cada vez mais. Entretanto, será difícil depois convencer os clientes a pagarem mais, ou mesmo o preço original, o que pode vir a ser mais uma pressão redutora de demanda. A sabedoria empresarial assegura que a condição para atuar com margens enxutas é compensá-las com os altos giros de estoque, o que é conseguido com promoções, descontos, redução de preços. Em última instância, ainda que paradoxalmente, o remédio aplicado para a redução das margens acaba sendo a redução de preços. É um ciclo viciante e autodestrutivo (SINEK, 2012).

Os mercados maduros e concorridos são excelentes testes para separar os fracos dos fortes. Expõem os seus *players* a condições austeras de competição e os esforços de marketing para conquistar e fidelizar os clientes se multiplicam. O crescimento, quando existe, é marginal, muitas vezes nulo e algumas, até negativo. Os consumidores são bem informados e começam a ver os produtos como *commodities* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Na busca pela diferenciação frente aos seus competidores, as empresas se utilizam de diversos expedientes, mas corriqueiramente terminam por manejar o seu composto de marketing atual, incrementando produtos que nada mais são do que extensões de linha, ou realizando promoções de descontos ou até associando sua marca a celebridades, uma forma de pressão social. Tais iniciativas acarretam benefícios no curto prazo, porém, sem nenhuma garantia da fidelização (SINEK, 2012).



Neste contexto, as empresas movimentam-se agregando serviços aos produtos atuais, visando proporcionar maior valor ao cliente. Algumas chegam a verticalizar a operação para poder disponibilizar ao mercado o produto já beneficiado, diferente de outrora quando o vendiam ainda “cru” e repassava ao cliente a tarefa de contratar o seu beneficiamento. Esse movimento visa atingir alguns propósitos básicos: distinguir-se dos concorrentes via “descomoditização” dos produtos e reter clientes fazendo evoluir a relação comercial baseada em transações isoladas para uma base de relacionamento duradouro (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2008).

Apesar dos incontáveis exemplos de empresas bem-sucedidas que atuam em mercados de oceano vermelho, a contrapartida é onerosa. É o custo da competição em mercados maduros, altamente concorridos e que exigem esforços desproporcionais em relação às margens. “É o preço que você paga pelo dinheiro que você ganha.” (SINEK, 2012, p. 41).

A maioria das teorias de marketing até então estudadas situam suas observações em circunstâncias com algum grau de competição. Como mencionado anteriormente, estes cenários são importantes motores para o aprimoramento de conhecimento e técnicas, tornam mais exímios os profissionais da área e, com isso, estabelecem toda uma lógica de guerra e combate à concorrência, quase como uma seleção *darwiniana*. Departamentos de marketing concentram-se na tentativa de adivinhar o que tende a vender mais e merece estar exposto nas prateleiras. Métodos quantitativos, estatísticos e um aparato de outras ferramentas para mapear o melhor *mix* a ser ofertado. Na prática, acabou se criando uma ciência da previsão. No varejo, o nível de expertise é tamanho que há empresas especializadas em tirar o máximo proveito de cada centímetro das prateleiras (ANDERSON, 2006).

De forma elucidativa, Anderson (2006, p. 150-151, grifo nosso) argumenta:

Os produtos que hoje se encontram nas prateleiras dos supermercados são embalados e arrumados de acordo com **algoritmos de estocagem** e com os picos de curvas de demanda elásticas. A distribuição ótima dos estoques é calculada todos os dias no escritório central das cadeias de varejo, sintonizado em tempo real com as lojas [...]. Todos os aspectos das prateleiras dos supermercados foram estudados, discutidos por grupos de foco e observados por antropólogos do varejo **por meio de câmeras ocultas e de etiquetas de identificação dotadas de radiofrequência** [...]. Conhecemos com exatidão o gradiente de valor da dimensão vertical num conjunto de prateleiras, de alto a baixo. Também **conhecemos o valor monetário da prateleira dourada**, pouco abaixo do nível dos olhos, em cada categoria de produto e tipo de varejo [...]. Enquanto isso, a dimensão horizontal é um estudo em otimização da exposição da marca. Sabemos exatamente qual deve ser a largura da área de exibição dos produtos de uma empresa de modo a **aproveitar ao máximo a amplitude do olhar do consumidor**, sem alargá-la demais e desperdiçar esse valioso frontispício.

Uma técnica inovadora de pesquisa de marketing, o *video mining*, se utiliza de softwares altamente complexos para, através de captura de imagens de ambientes e pessoas, avaliar o tráfego em corredores de lojas ou shoppings. A ferramenta possibilita compreender as reações dos compradores enquanto eles examinam os produtos expostos e até mapear os seus movimentos oculares. Os algoritmos informarão características de consumo, padrões de seleção, tempo de espera em fila, entre outros fatores relevantes para a compreensão do comportamento dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Anderson (2006) destaca outro exemplo interessante: alguns fabricantes de eletrodomésticos perceberam que é vantajoso disponibilizar nas gôndolas dos varejistas alguns exemplares de seu produto em cores incomuns, como azul-cobalto. Não obstante requeira mais espaço de exposição – o que implica custo adicional – ajuda a induzir as vendas dos exemplares de cores tradicionais, como preta ou branca, do mesmo produto, expostos imediatamente ao lado. Estima-se que os compradores sejam atraídos pelas cores mais chamativas e, após avaliação, acabem optando pelos itens convencionais.

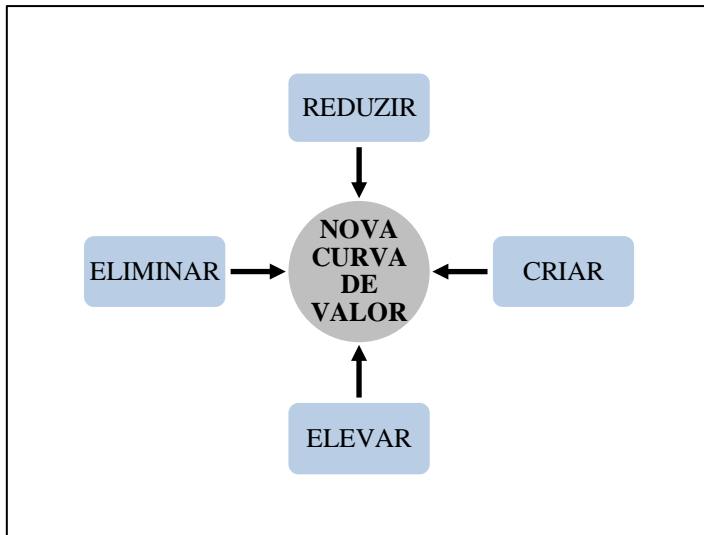
Todos estes exemplos ratificam a especialização técnica que foi obtida com os mercados altamente concorridos. Para alçar novos voos, povoar novos espaços de mercado ainda inexplorados, dar um salto quântico na oferta de valor, é preciso abandonar o oceano vermelho e ingressar nas calmas águas dos oceanos azuis. É determinante não focar nos concorrentes como paradigmas a serem vencidos, comparação esta que acabaria por limitar a capacidade criativa, em um infrutífero jogo de *benchmarking*. Ao desconsiderar a concorrência, criam-se as condições para ofertar inovações de valor, que combinam utilidade excepcional, preços acessíveis e ganhos em custo (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Basicamente, atuar em um oceano azul significa desafiar as estruturas de comparação valor x custo que direcionam o posicionamento das empresas. É romper o *trade-off* valor-custo, uma das premissas fundamentais que direcionam as teorias mais tradicionais do marketing, que pregam a opção por uma estratégia entre “mais por mais”, “mesmo por menos” ou “menos por menos”. Para tanto, elas devem questionar a lógica estratégica vigente e o modelo de negócios do setor usando o modelo das quatro ações, que consiste em buscar respostas às seguintes perguntas propostas por Kim e Mauborgne (2005, p. 29, grifo do autor):

- a) Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser *eliminados*?
- b) Que atributos devem ser *reduzidos bem abaixo* dos padrões setoriais?
- c) Que atributos devem ser *elevados bem acima* dos padrões setoriais?
- d) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser *criados*?

Estas perguntas constituem o modelo das quatro ações, representado na figura 5:

Figura 5 – Modelo das quatro ações

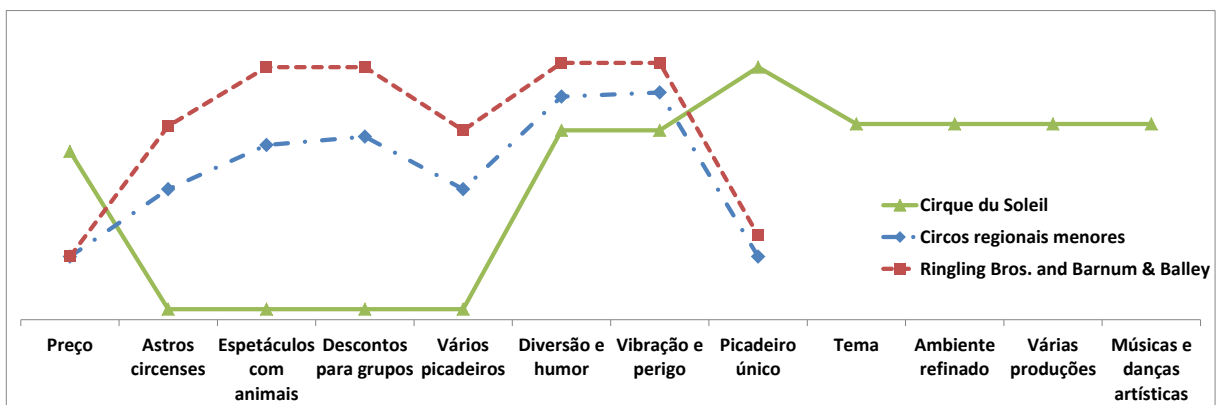


Fonte: O Autor (adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).

Ao se questionar sobre que atributos eliminar, o Cirque du Soleil quebrou um paradigma do mundo circense, retirando de cena os animais. Decidiu também reduzir os níveis de diversão e o humor criando, em substituição, espetáculos contendo mais requintes teatrais, musicais e danças artísticas, distribuídos em várias produções. Reduzindo e eliminando atributos, o Cirque du Soleil minimiza seus custos, enquanto oferta ao mercado atrações singulares. Assim oferta uma inovação de valor, que quebra o *trade-off* valor-custo.

O gráfico abaixo mostra como, utilizando o modelo das quatro ações, o Cirque du Soleil ofertou uma nova curva de valor, quebrando paradigmas da indústria circense:

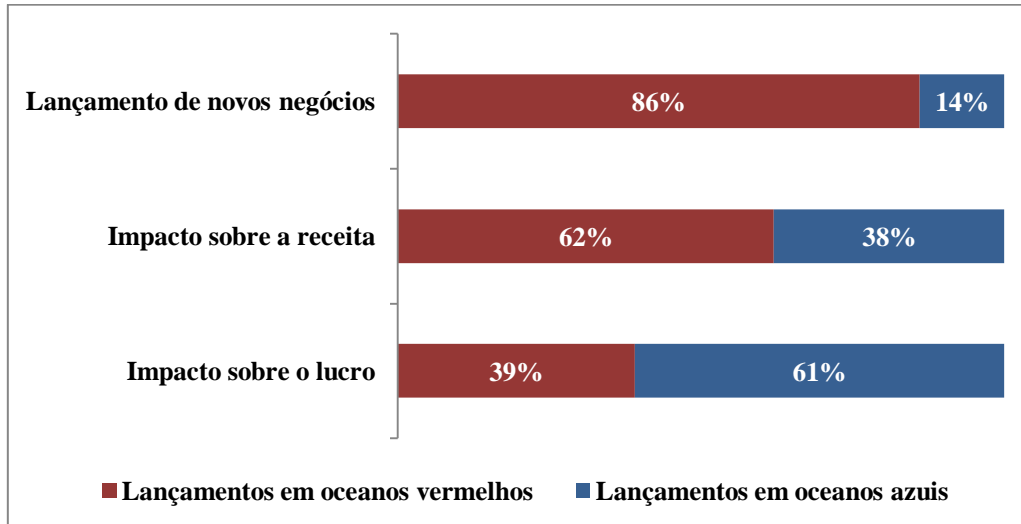
Gráfico 1 – Nova curva de valor do Cirque du Soleil



Fonte: O Autor, adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Os oceanos azuis proporcionam receitas e margens de lucro muito maiores, o que pode ser sintetizado como obter maiores ganhos com menores esforços. O gráfico 2 a seguir mostra o impacto das iniciativas em oceanos azuis, sobre receita e lucro das empresas:

Gráfico 2 – Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

De acordo com o Gráfico 2, no conjunto de empresas estudadas por Kim e Mauborgne, apenas 14% dos novos negócios foram lançados em oceanos azuis. Porém, esta parcela foi responsável por 38% das receitas e 61% dos lucros destas empresas, demonstrando a maior competitividade nesse ambiente. Fica nítida também a predominância dos lançamentos em oceanos vermelhos, via extensões de linha, que, por outro lado, contribuem com menos de 40% dos lucros das companhias (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A tabela 2 representa as características dos oceanos azul e vermelho:

Tabela 2 – Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Vale observar que estratégias de oceano azul não surgiram recentemente. De fato, ao longo de várias décadas se tem mapeado *cases* de organizações de diversas naturezas, que conseguiram implantar estratégias de oceano azul e navegar em águas tranquilas, pelo menos por tempo suficiente para anotarem suas marcas na história. Kim e Mauborgne (2005) revelam outros exemplos de oceanos azuis:

- a) na indústria automobilística: Ford em 1908 com o Modelo T e GM em 1924 com carros com estilo emocional;
- b) no entretenimento e conteúdo: CNN na década de 1980 com notícias em tempo integral e a Starbucks, posicionando-se como um terceiro lugar para tomar um café, entre o trabalho e o lar;
- c) na aviação comercial: Southwest Airlines, ofertando a conveniência da viagem de avião ao preço de viagem de automóvel.

A Southwest Airlines é um *case* de sucesso abordado por diversos autores. A empresa revolucionou a indústria da aviação civil, ao propor uma nova curva de valor focada em serviços amigáveis e divertidos e voos frequentes, sem escalas ou conexões, ligando prioritariamente as cidades médias, com preços acessíveis, a ponto de concorrer com o transporte automotivo (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Sinek (2012) pondera que este movimento fez surgir a aviação comercial *low cost*, ou de baixo custo e a empresa navegou por algum tempo sozinha neste oceano azul, até que no início dos anos 2000, grandes companhias como United e Delta, tardiamente reconheceram a importância deste segmento e lançaram suas alternativas: a Ted e a Song, respectivamente.

Porém, ambas encerraram suas operações antes dos cinco anos de vida. Suas estruturas nasciam das mesmas raízes de grandes *players* e isso impedia o florescer de um jeito não tradicional de operar a aviação comercial. Ted e Song, reféns da cultura de suas empresas madrinhas, não tinham uma identidade que arregimentasse clientes fiéis. Surgiram de um movimento estratégico de *benchmarking*, de imitação da concorrente bem-sucedida, mas com uma missão turva e um difuso sentido de porque existiam que não transmitia imagem alguma, senão a de uma iniciativa desesperada e extemporânea (SINEK, 2012).

Sinek (2012) considera que foi a mensagem consistente e inspiradora, de uma viagem “barata, divertida e simples” e um inequívoco sentido do porquê de sua existência que garantiram à Southwest Airlines a supremacia no segmento, com um grau de fidelização poucas vezes visto. É o sentido correto de se comunicar com os clientes, de dentro para fora do círculo de ouro, atuando como fator diferenciador e abrindo rotas em oceanos azuis.

#### **2.1.4 *Evolução do marketing quanto à amplitude da abordagem ao mercado***

A esta altura, já deve estar claro que a competição frenética trouxe um patamar de conhecimentos de marketing sem precedentes para os *players* da economia globalizada. Essa economia, fundamentada nas restrições e na escassez – termos que têm capítulos próprios nos volumes de teoria econômica – fez surgir uma cultura focada nos grandes destaques, nos discos, livros, filmes, programas de TV, eletroeletrônicos e todos os outros produtos que conseguem obter espaço nas seletivas prateleiras. Afinal, investir milhares, às vezes milhões de reais na construção de um ponto de venda físico, de concreto e tijolos, requer uma mínima garantia de que ele será capaz de convergir sua oferta com a demanda em um raio mínimo de distância. Também provém daí a expertise outrora discutida (ANDERSON, 2006).

Ainda segundo Anderson (2006), predomina até então uma dinâmica de mercados de massa, em cujas prateleiras não há espaço para tudo o que foi produzido. As prateleiras das lojas de discos e DVD's são finitas, bem como das livrarias; o horário nobre da TV aberta é limitado; até os financiamentos para os negócios são restritos. Porém, a maioria dos filmes, livros, discos e tudo que é produzido não se torna um sucesso e não tem visibilidade nas lojas.

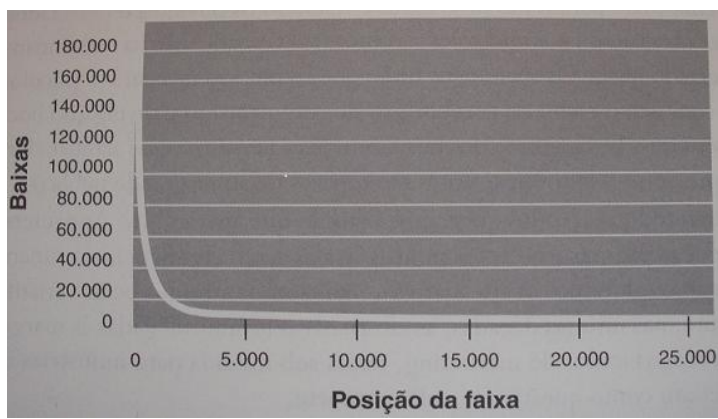
A pressão para adivinhar o local físico onde oferta e demanda coincidirão é, antes de tudo, uma ineficiência natural do processo de distribuição na economia da escassez, uma restrição à capacidade de abranger toda a demanda.

O principal problema é a necessidade de encontrar públicos locais. A maioria dos cinemas não exibirá um filme se ele não for capaz de atrair pelo menos 1.500 pessoas em duas semanas. A receita daí decorrente é o mínimo necessário para cobrir os custos. Em geral, as lojas de CDs precisam vender pelo menos quatro exemplares de CD por ano para que compense mantê-lo em estoque [...]. O mesmo se aplica às lojas de alugueis de DVDs, [...] às livrarias e às bancas de jornal. Em cada um desses casos, os varejistas se interessarão apenas pelo conteúdo capaz de gerar demanda suficiente para pagar os custos de estocagem [...] (ANDERSON, 2006, p. 16).

A internet, democrática, deu larga escala aos produtos de nicho, que não tinham vez nas prateleiras. Com o processo de comunização permitido pelas redes sociais, a inquietação para convergir oferta e demanda saltou da dimensão física (ponto, loja) para a virtual. Em “A Estratégia do Oceano Azul”, Kim e Mauborgne (2005) sugerem, como meio para identificar mercados inexplorados, o mapeamento de aspectos comuns nos potenciais compradores, em detrimento de segmentações cada vez mais refinadas dos clientes atuais, o que enfraquece a demanda agregada. É cada vez menos complicado realizar essa tarefa.

Ao estudar as curvas de demanda por *downloads* de faixas musicais de um varejista de músicas on-line, Anderson (2006) verificou um exemplo desta massificação dos nichos. De início, ele constatou fenômeno já esperado: uma imensa procura pelos *hits* do momento, que são objeto de exposição das lojas físicas. São vinte e cinco mil músicas, total que corresponde ao estoque vendido por uma loja do Wal-Mart. Bem antes das primeiras cinco mil faixas, a curva já inicia uma queda abrupta na demanda de *downloads*, conforme apresentado na figura 6:

Figura 6 – Baixas de músicas pela Rhapsody (equivalente ao estoque do Wal-Mart)



Fonte: Anderson (2006)

É nesse primeiro segmento do gráfico, a cabeça da curva, que se situam os mercados de massa, oceanos vermelhos da competição, dos pontos de venda físicos, com prateleiras finitas abastecidas com os sucessos de audiência que despertam o interesse coletivo. Se os complexos algoritmos de previsão acertarem, será atingido o ponto de equilíbrio e, quiçá, o lucro planejado.

A escala do gráfico induz a uma conclusão precipitada e equivocada: a de que não compensa envidar esforços para vender as faixas que estão fora da primeira seção da curva.

Anderson (2006) observou detalhadamente a seção central da curva (para tanto foi necessário alterar a escala), das faixas de popularidade intermediária, mostrada na figura 7:

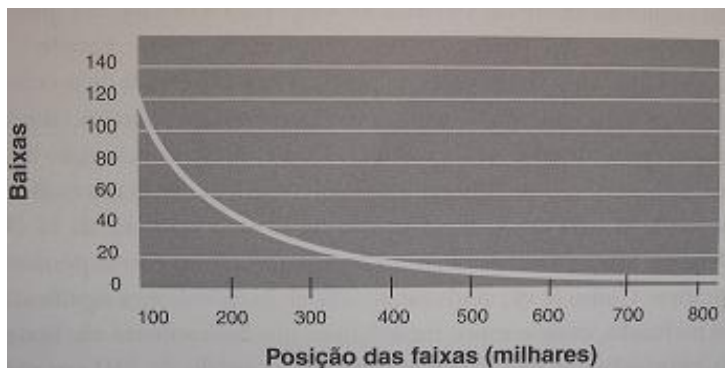
Figura 7 – Baixas de músicas pela Rhapsody (faixas nas posições de 25.000 a 100.000)



Fonte: Anderson (2006)

Aprofundando-se um pouco mais entre as faixas menos populares, na última seção da curva, ainda há demanda relevante, conforme figura 8 abaixo:

Figura 8 – Baixas de músicas pela Rhapsody (faixas nas posições de 100.000 a 800.000)



Fonte: Anderson (2006)

O que se percebe é que mesmo nas seções central e final (a cauda) da curva, ainda há uma quantidade de *downloads* considerável, mas que em nenhuma loja física poderia estar disponível para venda, por conta da limitação de espaço.

Desta forma, Anderson (2006) examinou o que denominou “A Cauda Longa”, mercado em que os custos de armazenagem e distribuição tendem a zero e a demanda pode ser agregada de forma a abranger um número suficientemente grande de compradores para ofertas também variadas e acessíveis.

Como visto até aqui, a massificação da internet, da banda larga e a influência das pessoas sobre as organizações através das mídias sociais tem exigido e impulsionado o surgimento de novas maneiras de se destacar da concorrência, de buscar a inovação, a identidade da marca e seu posicionamento na cabeça dos consumidores.



No entanto, o que se vê atualmente é que tais organizações não conseguem responder às mudanças do mercado na velocidade ideal. Elas não são dotadas das competências e, não raro, do orçamento que tais mudanças requerem. Uma alternativa para estas pressões é agregar os conhecimentos das universidades, empresas e consumidores, ao que se denominou inovação aberta. Consiste em impulsionar a cocriação como paradigma para abreviar os prazos de desenvolvimento de produtos, atenuar os riscos e reduzir custos, gerando valor para as organizações e para a sociedade em geral (CHESBROUGH, 2012).

Na última década, um modelo inovador de criação colaborativa começou a ganhar espaço e a ser percebido como um importante instrumento na busca pela inovação veloz e diferenciadora, com potencial para agregar valor à marca e reduzir custos.

## **2.2 *Crowdsourcing*: o conceito**

Toffler (1980) defendeu a ideia de que os consumidores exerceriam cada vez mais influência sobre os processos de criação dos produtos que utilizam. Todos os casos mencionados até aqui indicam que isto está se confirmando.

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), para lidar com a competitividade cada vez mais intensa, é mandatório diferenciar-se pelo motor da inovação contínua, baseada numa coesa parceria com os clientes, os quais passam a participar do desenvolvimento dos produtos e serviços da organização. É um fator chave para o imperativo de inovar, um processo denominado cocriação.

Surowiecki (2006), ao investigar a eficácia das decisões tomadas coletivamente por grandes grupos, defende a tese de que os grupos são mais inteligentes e, na maioria das vezes, mais eficazes do que as pessoas mais inteligentes que os integram. O autor assevera ainda que as decisões coletivas mais eficientes são resultado da diversidade de pensamentos e opiniões, disputas e da dissidência, não do consenso ou acordos artificiais.

Citando exemplos que vão desde a dinâmica do mercado de ações até estimativa de localização de uma embarcação naufragada, o autor argumenta que as decisões advindas das multidões estão aptas a prover respostas e benefícios mais relevantes que as fornecidas por especialistas, individualmente, ao que ele denominou de “sabedoria das multidões” (SUROWIECKI, 2006).

Howe (2006), em artigo publicado na revista *Wired*, introduziu o termo *crowdsourcing*, apresentando-o como um modelo de negócios em que as empresas envolvem as pessoas na busca de solução para um problema, ou sugestões de melhoria, capturando valor destes e estabelecendo relacionamentos mais fortes.

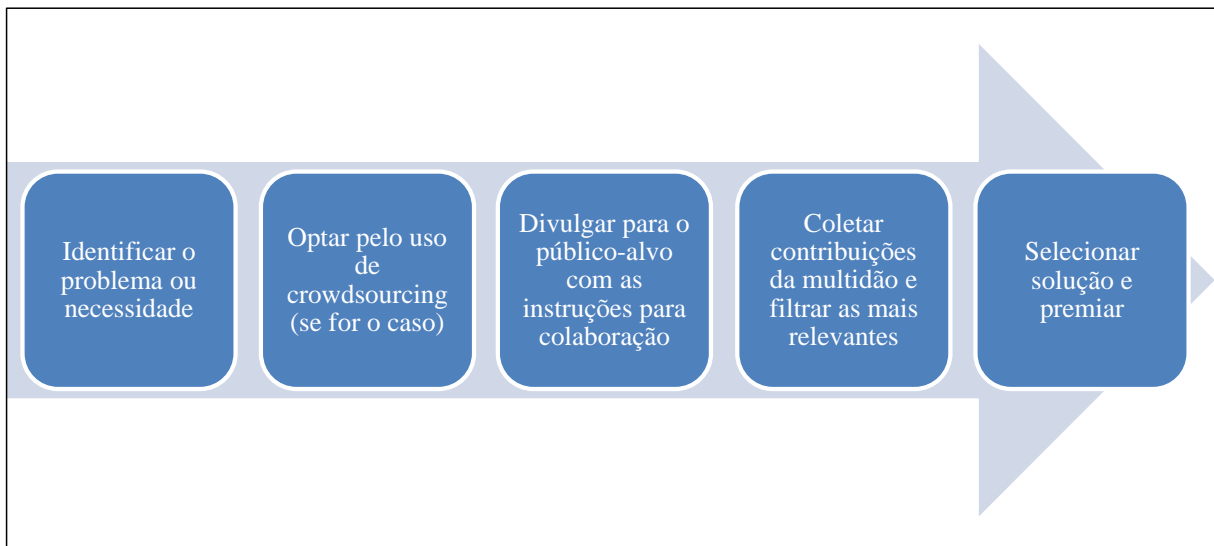
Uma conceituação mais formal para *crowdsourcing*:

Crowdsourcing é o ato de tomar um trabalho tradicionalmente realizado por um agente específico (em geral, um empregado) e terceirizá-lo para um grupo indefinido e normalmente grande de pessoas, através de uma convocação aberta (HOWE, 2007 *apud* GOOSSEN, 2008, p. 97, tradução nossa).

Um exemplo tradicional de cocriação acontece na concepção de softwares livres, de código aberto. Milhares de desenvolvedores espalhados pelo mundo dedicam horas de seus dias para cooperar, através de fóruns na internet, para a construção de sistemas operacionais indispensáveis para a computação. O sistema operacional Linux e o navegador de internet Firefox são produtos destes fóruns, que são o que pode ser considerado um dos primeiros *cases* de *crowdsourcing* (HOWE, 2009).

A figura 9 representa o fluxo de aplicação dessas plataformas, sob a perspectiva da empresa que detém um problema a ser resolvido pela multidão.

Figura 9 – Processo genérico de utilização de plataformas *crowdsourcing*



Fonte: O Autor (baseado em Howe, 2009).

A primeira etapa é a identificação de um problema. Pode ser uma dificuldade técnica crônica, ou o desenvolvimento de um produto, ajuste de um produto existente ou até a necessidade de arrecadação de fundos para uma ação social, evento cultural ou micronegócio.

Em seguida, ocorre a opção pelo *crowdsourcing*. A partir daí é preciso realizar uma convocação aberta, dirigindo-se ao público correto (este varia conforme a necessidade da organização), informando o objetivo da chamada e apresentando prazos e incentivos aos participantes, os quais irão apresentar suas proposições.

Finalmente, a empresa realiza a seleção da melhor proposta (ou das melhores) e premia o vencedor. Ao longo de todo o processo, deve haver interação entre empresa e comunidade e, acima de tudo, transparência.

Existem pontos de atenção neste processo de catalisação da inteligência das diversas pessoas. Howe (2009) reconhece e os delimita:

- a) 90% do que é produzido não deve ser aproveitado, o que acarreta um custo (em tempo e em dinheiro) para avaliação e descarte;
- b) 10% tem algum valor para a empresa e deve ser cuidadosamente apreciado;
- c) para otimizar o processo, é preciso escolher o público certo para buscar a solução ou sugestão de melhoria;
- d) é imprescindível saber como este público pode ser incentivado, para premiá-lo devidamente (ressalte-se que prêmio não necessariamente significa recompensa pecuniária, já que, por exemplo, o reconhecimento público e a boa reputação são muito valorizados);

Uma das maiores empresas de itens de consumo, a P&G (Procter & Gamble), percorre este fluxo de atividades quando lança desafios relacionados ao desenvolvimento de novos produtos. Para tanto, a ela utiliza a plataforma InnoCentive. Da mesma maneira que empreendedores brasileiros optam pela concorrência criativa para a escolha de suas logomarcas nas plataformas Logovia ou Wedologos e outras similares que há no mercado nacional. A construtora Tecnisa desenvolveu um portal próprio na internet para realizar sua campanha de *crowdsourcing* ([www.tecnisa.com.br/fastdating](http://www.tecnisa.com.br/fastdating)), que tinha por finalidade coletar ideias inovadoras para aplicar em seus novos empreendimentos. Destarte, a Tecnisa visa captar inovações de valor e aproximar-se de seu público, diferenciando-se de suas concorrentes.

A Tecnisa foi mais longe e resolveu também buscar na população a criatividade para novos anúncios publicitários. A empresa recorreu à plataforma on-line Zooppa ([www.zooppa.com.br](http://www.zooppa.com.br)). Através da Zooppa, instituições podem, a partir de um *briefing* e de um prêmio em dinheiro predeterminado por elas próprias, obter peças publicitárias de forma mais barata e criativa que nas agências de publicidade convencionais. Algumas outras companhias que se utilizaram da mesma iniciativa foram a marca de cerveja Nova Schin e a loja de departamentos Riachuelo.

### 2.3 Aplicações do *crowdsourcing* em estratégias de marketing

A partir dos estudos das teorias de marketing abordados neste trabalho até aqui, é possível extrair alguns benefícios das iniciativas baseadas em *crowdsourcing* para as estratégias de marketing. São eles:

- a) com relação à variável produto:
  - desenvolvimento de novos produto, com a colaboração de clientes;
  - ajustes de produtos existentes, via coleta de *feedback* dos clientes;
  - ajustes de produtos em testes de pré-lançamento, também através dos *feedbacks* fornecidos pelos adeptos iniciais, habitualmente mais devotados;
  - desenvolvimento da identidade visual de novos produtos;
  - diferenciação conseguida com a criatividade ilimitada das multidões.
- b) variável preço:
  - tem-se uma vantagem indireta no fato de as empresas poderem modular para baixo suas políticas de precificação, quando se favorecem das reduções de custos propiciadas pelo *crowdsourcing*;
  - por outro lado, como resultado do relacionamento estabelecido e de acordo com as características do mercado, não é mandatório reduzir os preços, pois este fator pode não ser determinante no processo de compra;
  - a estimação de demanda permitida por alguns serviços que usam votação pelo público provê aos empresários subsídios para determinação de preços.
- c) variável praça:
  - esta capacidade de estimar demanda permite mapear a praça com maior acurácia (onde há maior oportunidade de venda, onde está saturado ou que praças precisam ser positivadas);

- com o alcance da internet, a noção de praça extrapola o sentido de *marketplace* e passa a abranger a ideia do *marketspace*, ampliando o mercado acessível, principalmente quando o custo de armazenar e distribuir o produto ou serviço forem muito pequenos.

d) variável promoção:

- as empresas têm diversas opções de terceirizar para a multidão a confecção de arte gráfica para marca, produtos e embalagens a custos menores;
- no que se refere à comunicação com o público-alvo, ao trazer os clientes para mais próximo da marca, a empresa semeia fidelidade;

A plataforma brasileira NailOnWall ([www.nailonwall.com](http://www.nailonwall.com)) se propõe a aproximar dois mundos atualmente distantes: o dos artistas plásticos e o das pessoas em geral, interessadas em artes, sejam elas leigas ou especialistas. A empresa soluciona um problema crônico para os artistas, que é a dificuldade de exposição e venda de suas criações. Com a NailOnWall, os amantes das artes em qualquer parte do mundo podem adquiri-las, a preços bem mais acessíveis que os praticados usualmente neste mercado exclusivo. Oportunidade para artistas e admiradores das artes plásticas, impulsionadas pelo *crowdsourcing*.

Outra plataforma, a Supertau ([www.supertau.com.br](http://www.supertau.com.br)), se posiciona como a primeira rede social de serviços do Brasil e tem como proposta de valor ligar profissionais *freelancers* às pessoas ou empresas que necessitem de serviços nas áreas de tecnologia da informação, design industrial, consultoria em marketing, tradução de textos, produção audiovisual, entre muitos outros. Em virtude do formato de rede social, os clientes podem avaliar a reputação dos contratados, recomendá-los e até denunciá-los em caso de maus serviços. Como a oferta está dispersa em uma cauda longa de *freelancers*, os preços cobrados são inferiores aos cobrados pelas empresas especializadas.

A Lego disponibiliza ferramentas para os usuários criarem seus próprios protótipos e enviarem para o fabricante investigar a viabilidade de comercialização. Caso aprovado, o modelo entra na linha de produção e o seu criador recebe *royalties* pela venda (ANDERSON, 2006).

O desenvolvimento de logotipos, logomarcas e materiais de papelaria e embalagens é tradicionalmente feito por empresas de comunicação visual especializadas, com estrutura funcional, recursos tecnológicos e altos custos operacionais. Porém, recentemente surgiram empresas de serviços de design que compreenderam como captar valor das multidões. Elas estão explorando novos oceanos e alterando o modelo vigente no setor ao criarem plataformas para conectar qualquer empresa com necessidades em artes gráficas a uma infinidade de *designers* espalhados pelo mundo, dispostos a colaborar e ganhar algum dinheiro.

Nestas plataformas, o cliente tem o poder de determinar quanto quer pagar. Quanto maior esse prêmio, mais *designers* estarão interessados em concorrer e mais opções de artes ele receberá. A remuneração das plataformas ocorre via pagamento de comissão, referente a uma parcela do prêmio oferecido. Wedologos ([www.wedologos.com.br](http://www.wedologos.com.br)) e Logovia ([www.logovia.com.br](http://www.logovia.com.br)) são exemplos de como é possível estimular a cocriação e gerar inovação de valor e diferenciação a partir do *crowdsourcing*. Inúmeras pessoas atuam no desenvolvimento dos produtos, que são mais baratos e rendem ao tomador dos serviços muito mais opções criativas que qualquer empresa especializada poderia oferecer sozinha. É uma cauda longa de *designers*, que não têm espaço na cabeça da curva de demanda, já povoada pelas empresas de comunicação visual especializadas.

Borges (2007, p. 81) reforça esta tendência. Afirma ele:

Ao contrário de empresas terceirizadas, que frequentemente não chegam a nenhuma solução, indivíduos espalhados pela Rede estão chegando a resultados bastante satisfatórios para os mesmos problemas, a um custo irrisório se comparado aos honorários da mão-de-obra especializada.

Seria natural que as próprias empresas de comunicação visual, residentes do setor tivessem percebido essa tendência. Porém, enclausuradas em seus muros e preocupadas em reduzir custos, aumentar suas margens e superar os concorrentes, elas não captaram esta nova modalidade de negócio.

Diversas empresas estão utilizando o conhecimento das multidões para ligar profissionais *experts* a uma demanda que pode estar do outro lado do mundo. É o caso da Knowhowmart ([www.knowhowmart.com](http://www.knowhowmart.com)). Esta plataforma permite que consultores empresariais ofereçam seus serviços a clientes em qualquer lugar do mundo. É uma opção barata e colaborativa para ambas as partes. Basta que profissionais de consultoria e empresas clientes se cadastrem para que a rede seja formada.

Quando se trata de financiamento de micronegócios, ou levantamento de capital para implementação de projetos, ou realização de eventos culturais, nem todos os demandantes podem obter acesso a estes recursos financeiros. Uma alternativa é o *crowdfunding*, que pode ser traduzido como “financiamento pelas multidões”. É uma forma de mobilizar as pessoas para doarem importâncias em dinheiro para concretização destes projetos, quer sejam ações sociais, ou pequenos negócios com atuação pontual na região em que vivem.

Há algumas plataformas no Brasil, entre elas o Catarse ([www.catarse.me](http://www.catarse.me)) e o It's Noon ([www.itsnoon.net](http://www.itsnoon.net)), ambos voltados para o financiamento colaborativo de projetos sociais e micronegócios, e o Queremos ([www.queremos.com.br](http://www.queremos.com.br)), plataforma voltada para a arrecadação de fundos para realização de shows musicais.

No final do ano de 2012, a marca de camisas Dudalina Feminina lançou o concurso #MINHADUDALINA ([www.minhadudalina.com](http://www.minhadudalina.com)), através de plataforma *crowdsourcing* própria, em que convidou pessoas de todo o Brasil a sugerirem novos modelos de camisas, recompensando os criadores das cinco peças mais bem votados com viagens e cestas de produtos. A empresa captou aproximadamente 29 mil sugestões de modelos, que juntos receberam quase cem mil votos válidos, ampliando sua reputação nas mídias sociais e o engajamento das pessoas com a marca, em uma ação que teve como canal de divulgação a internet.

Por todos esses benefícios, o modelo de negócios baseado em *crowdsourcing* poderia ser uma importante fonte de recursos e serviços para que empreendedores de micro e pequenas empresas dele usufríssem e assim obtivessem maior competitividade. Seja no desenvolvimento ou ajuste de um produto, ou para cultivar a fidelidade de um público à marca, na criação de identidade visual, ou na contratação de serviços de consultoria à distância, entre diversas outras ações para reduzir custos e obter soluções criativas provenientes dos clientes e seguidores da empresa.

Um dos maiores riscos para pequenas empresas que se lançam no mercado é o da insolvência, pois já surgem em um cenário de grande concorrência. Pesquisa do SEBRAE (2007) aponta que 22% das micro e pequenas empresas do Brasil não atingem dois anos de vida. Quando se dilata o período para até quatro anos, o percentual aumenta para praticamente 36%. É constrangedor assumir que mais de um terço das micro e pequenas empresas não ingressam no seu quinto ano de vida. Existe aí uma grande oportunidade de melhoria de desempenho da economia.

A questão é compreender o comportamento da curva da taxa de mortalidade (ou sobrevivência, são complementares) nos últimos anos e, a partir desse diagnóstico, investigar como o *crowdsourcing* pode contribuir para a longevidade desses empreendimentos. Para buscar esta compreensão, no próximo capítulo será analisada em detalhes uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, a partir da qual foram mapeados os principais fatores de insolvência das micro e pequenas empresas brasileiras.



### **3 ANÁLISE DA TAXA DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Neste capítulo serão discutidos os resultados de pesquisa realizada pelo SEBRAE Nacional com o objetivo de diagnosticar os principais fatores de insolvência e de sobrevivência de micro e pequenas empresas brasileiras. Busca-se com isso relacionar as potenciais vantagens e benefícios alcançáveis por meio da abordagem de negócios *crowdsourcing* com os fatores determinantes do sucesso e da mortalidade das empresas pesquisadas. Essa avaliação conjuntural precederá a pesquisa de campo a ser aplicada com uma amostra de empreendimentos de pequeno porte, com o fito de aferir sua abertura – cultural – para o modelo *crowdsourcing*.

#### **3.1 Critérios utilizados para análise da taxa de mortalidade**

Como principal instituição nacional de suporte aos pequenos empreendimentos, o SEBRAE realiza diversas atividades de apoio a esta categoria empresarial: cursos, prestação de serviços de consultoria, feiras, seminários, eventos de fomento e rodadas de negócios. A entidade também patrocina e coordena pesquisas de mercado que visam diagnosticar a realidade do empreendedor, suas maiores barreiras e carências.

Até o ano de 2007, o método empregado pelo SEBRAE para aferir a taxa de mortalidade ou sobrevivência das empresas brasileiras era a pesquisa de campo. Consistia de um processo demorado, financeiramente dispendioso, com visita *in loco* para averiguação da condição de operação atual das empresas sorteadas na amostra, seguidas de entrevistas aplicadas aos empresários, com a pretensão de mapear, sob a ótica destes, quais fatores eram cruciais para o sucesso de seus empreendimentos e quais as causas de falência.

A partir de 2011, a instituição resolveu alterar o método de trabalho, abandonando a pesquisa de campo e lançando mão da modalidade de consulta e processamento de bases de dados governamentais. O SEBRAE optou por esta nova metodologia pelas seguintes razões: já vem sendo praticada por outras duas entidades oficiais – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – ainda que as bases de dados sejam distintas; e tem custo de implementação muito inferior à pesquisa de campo.

O contraponto a este novo tipo de pesquisa, inerente aos levantamentos que se restringem à consulta de dados secundários, é a perda na riqueza de informações qualitativas que permitem visualizar além do que os números denotam. Enquanto a pesquisa de 2007 buscava motivações para justificar os índices obtidos, a mais recente, de 2011, com a não realização de entrevistas em campo, teve caráter estritamente quantitativo.

O próprio relatório do estudo de 2011 admite a não investigação qualitativa dos fatores condicionantes para o sucesso, embora nele tenham disso feitas inferências para justificar seus resultados, como pode ser visto abaixo:

**Embora o estudo não capte as razões da melhora nas taxas de sobrevivência**, a tendência ao aumento da sobrevivência aqui identificada está em sintonia com os avanços verificados tanto no âmbito dos negócios (p.ex.: com tendência à melhora na legislação em favor das MPE), quanto no que diz respeito à evolução das características dos próprios empreendedores brasileiros (p.ex.: aumento da escolaridade e dos esforços de capacitação) (SEBRAE, 2011, p. 27, grifo nosso).

É de especial importância conhecer, sob a ótica dos empreendedores, quais fatores são considerados determinantes para o êxito empresarial, bem como os fatores que levam ao insucesso, relacionando-os com os benefícios que plataformas *crowdsourcing* têm potencial de proporcionar.

Para a análise da taxa de mortalidade, será empregada como fonte de dados secundários a sondagem realizada pelo SEBRAE em 2007, pelas seguintes razões:

- a) utilizou abordagem qualitativa que complementa o estudo sobre os índices quantitativos;
- b) seu relatório apresenta resultados para períodos de dois, três e quatro anos após a implantação da empresa, além de comparações com a edição anterior;
- c) a sondagem de 2011 somente aponta a taxa de sobrevivência em até dois anos, portanto, não fornece histórico representativo;
- d) nela, não foram abordados aspectos qualitativos relevantes para a compreensão dos números reportados.

Para a obtenção de taxas de mortalidade para períodos mais extensos (neste caso, até quatro anos), a amostra compreende empresas criadas no triênio 2003, 2004 e 2005 e verificadas no ano de 2007, quando da execução da pesquisa. Para efeito de esclarecimento, as taxas devem ser interpretadas segundo a convenção abaixo (SEBRAE, 2007):

- a) empresas criadas em 2003 e verificadas com status inativo na amostragem de 2007: incrementam o indicador taxa de mortalidade em até quatro anos;

- b) empresas criadas em 2004 e verificadas com status inativo na amostragem de 2007: incrementam o indicador taxa de mortalidade em até três anos;
- c) empresas criadas em 2005 e verificadas com status inativo na amostragem de 2007: incrementam o indicador taxa de mortalidade em até dois anos.

Foi sorteada uma amostra de 14.181 (catorze mil, cento e oitenta e uma) micro e pequenas empresas, de todas as Unidades da Federação e do Distrito Federal (DF), formalmente constituídas e inscritas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nos anos de 2003, 2004 e 2005. As amostras foram extraídas a partir das bases de dados da Secretaria da Receita Federal (SRF), Juntas Comerciais dos estados, Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, dentre outros protocolos oficiais. No estado do Ceará, a amostra contou com 525 (quinhentas e vinte e cinco) empresas. Este total representa 3,7% da amostra total do levantamento (SEBRAE, 2007).

Convém indicar os requisitos usados pela instituição patrocinadora para a classificação de empresas e os critérios de execução da referida pesquisa. O SEBRAE (2007) utiliza um critério de classificação de porte das empresas baseado na quantidade de empregados e no setor da atividade econômica em que atuam, conforme a tabela abaixo:

Tabela 3 – Critério de classificação de porte das empresas

Pessoal ocupado	Porte de empresa	
	Microempresa	Pequena empresa
Indústria	Até 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Comércio e serviços	Até 9 pessoas	De 10 a 49 pessoas

Fonte: SEBRAE (2007).

Segundo este critério, das mais 1,2 milhões de empresas brasileiras formalmente criadas todos os anos no Brasil, um índice acima de 99% são classificadas como de pequeno porte, microempresas ou empreendedores individuais (SEBRAE, 2011).

Uma ressalva sobre esta classificação por número de pessoas ocupadas: existe um tipo de empresa que não demanda um contingente elevado de empregados – eventualmente até menor que os valores limítrofes dispostos na tabela 3 – para que alcance resultados apreciáveis. Trata-se das firmas baseadas em tecnologia, que não demandam grandes estruturas físicas em seus estágios iniciais, o que elimina custos operacionais expressivos e contribui para uma maior rentabilidade.

Tal observação se faz necessária, pois é justamente neste grupo de empresas que se encontram as plataformas *crowdsourcing*, que possibilitam às firmas tradicionais o acesso a soluções em maior quantidade e diversidade, além de preços provavelmente menores do que habitualmente encontrariam.

### 3.2 Resultados da pesquisa da taxa de mortalidade

Os dados serão mencionados sempre considerando os índices nacionais, ou seja, amostra total de 14.181 empresas. O levantamento somente apresenta, em nível de unidade da federação, os indicadores referentes à mortalidade em até dois anos, para o triênio 2003, 2004 e 2005, ou seja, empresas criadas em 2005 e verificadas na pesquisa em 2007.

A tabela 4 apresenta uma consolidação dos resultados quantitativos da pesquisa, em âmbito nacional, ou seja, os percentuais de micro e pequenas empresas brasileiras que têm suas operações encerradas em até dois anos, até três anos e até quatro anos após sua constituição formal.

Tabela 4 – Taxas de mortalidade de MPE's (índice nacional)

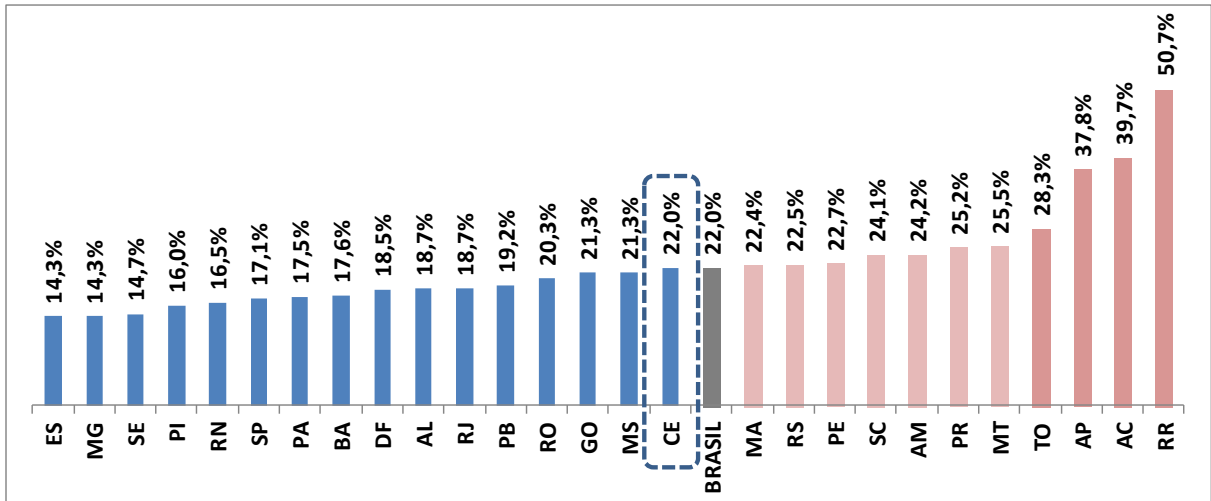
Anos de Existência das Empresas	Ano de Constituição Formal das Empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de Mortalidade (A)	Ano de Constituição Formal das Empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de Mortalidade (B)	Varição da Taxa de Mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	-27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

Fonte: SEBRAE (2007).

Por se tratar de um indicador cuja tratativa deve ser “quanto menor, melhor”, pode-se perceber que houve uma significativa evolução na comparação entre os números aferidos para o triênio 2000/01/02 e aqueles diagnosticados para o triênio seguinte, 2003/04/05. A última coluna da tabela evidencia tal fato.

Acrescente-se aos resultados acima que a taxa de mortalidade em até dois anos, das micro e pequenas empresas da amostra cearense é de 22%, ficando exatamente alinhado com a média nacional, conforme apresentado no gráfico 3:

Gráfico 3 – Taxa de mortalidade em até dois anos por unidade da federação (MPE's constituídas em 2005)

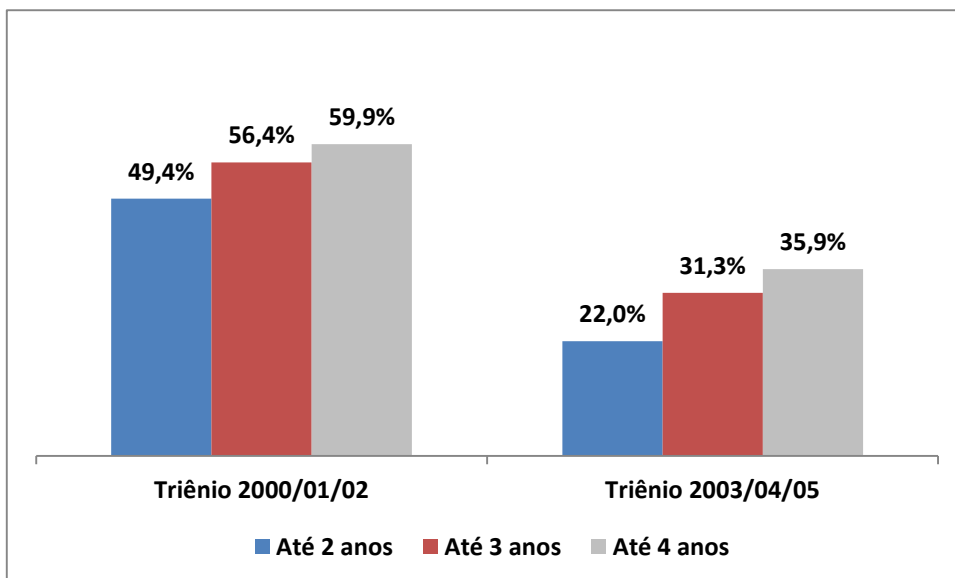


Fonte: SEBRAE (2007).

Analisando por região geográfica, quanto aos demais estados da Região Nordeste, apenas dois encontram-se em pior situação: Maranhão e Pernambuco. Nota-se que a Região Sudeste mantém todos os seus estados em melhor situação que a média brasileira. Em contraste, a Região Sul está totalmente situada acima da taxa nacional. O Norte apresenta os piores índices, com apenas dois estados abaixo da média. Dos outros cinco estados, quatro apresentam as piores taxas do país: Tocantins, Amapá, Acre e Roraima e mereceram destaque no gráfico.

Para verificar a melhoria da taxa de mortalidade brasileira, é interessante uma visualização a partir de um gráfico de evolução, o que pode ser visto abaixo, no gráfico 4:

Gráfico 4 – Evolução da taxa de mortalidade de MPE's (índice nacional)



Fonte: SEBRAE (2007).

As mais relevantes conclusões a partir das análises acima são (SEBRAE, 2007):

- a) a mortalidade em até dois anos evoluiu de 49,4% para 22,0% no triênio 2003/04/05: são empresas criadas em 2005 e que não estavam mais presentes na sondagem realizada em 2007;
- b) seguindo a mesma diretriz, a mortalidade em até três anos passou de 56,4% para 31,3%: são empresas criadas em 2004 e que não estavam mais presentes na sondagem realizada em 2007;
- c) já a mortalidade em até quatro anos reduziu de 59,9% para quase 36%: são empresas criadas em 2003 e que não estavam mais presentes na sondagem realizada em 2007.

É natural que para intervalos de tempo mais extensos, o número de insolvências seja maior, dentro de um mesmo triênio. Mas quando se observa a comparação entre os dois triênios avaliados na sondagem, nota-se uma melhoria consistente e incontestável da taxa de mortalidade.

Para o IBGE (2012), os números são um pouco mais crônicos. De cada cem empresas que nasceram no Brasil, 48 não completam o terceiro ano de operação. Pesquisa organizada pela instituição, realizada em 2010 e divulgada recentemente, evidencia que 48,2% das empresas brasileiras criadas no ano de 2007 não existiam mais no ato do levantamento demográfico.

De acordo com mesma pesquisa, estratificando este índice por categoria de porte das empresas avaliadas, observa-se que para aquelas sem pessoal ocupado assalariado, a mortalidade é de 54,7%; para firmas com entre um e nove empregados, 29,7%; e para empresas com mais de dez funcionários assalariados, a mortalidade chega a 19,8%. Quanto maior a empresa, menor o índice de mortalidade.

Não é possível fazer ilações comparativas, dado que as bases e premissas utilizadas por ambas as instituições, SEBRAE e IBGE, são distintas. Entretanto, os dois relatórios são respeitáveis em virtude da credibilidade de seus realizadores na cena político-econômica nacional. Em todo caso, fixando-se no índice do SEBRAE – mais otimista – é insustentável para uma nação conviver com o fato de quase um terço de suas micro e pequenas empresas não ultrapassarem a barreira do terceiro ano de atividade e número ainda maior não superar o ano seguinte.

O estudo do SEBRAE (2007) apontou também, a partir das entrevistas realizadas junto a empreendedores de empresas ativas e extintas, quais os requisitos condicionantes para o sucesso do empreendimento. A tabela 5 abaixo mostra o resultado para as empresas que nasceram ou se extinguíram em 2005, nas perspectivas nacional e estadual (Ceará):

Tabela 5 – Fatores de sucesso das empresas

Fatores	Nacional		Ceará	
	Empresas Ativas	Empresas Extintas	Empresas Ativas	Empresas Extintas
Bom conhecimento do mercado onde atua	53%	56%	45%	36%
Boa estratégia de vendas	53%	50%	58%	36%
Persistência / perseverança do empresário	46%	38%	31%	18%
Criatividade do empresário	44%	40%	38%	36%
Escolha de um bom administrador	46%	55%	51%	64%
Uso de capital próprio	37%	44%	36%	36%

Fonte: SEBRAE (2007).

Em uma lista de doze requisitos, dentre os quais os entrevistados poderiam escolher múltiplas respostas, tanto empreendedores de empresas ativas quando de operações encerradas foram uníssomos em apontar os seis acima como mais decisivos, apesar de sutis variações na ordenação da classificação entre eles. Comparando as respostas de empreendedores de empresas ativas no Ceará com o resultado nacional, percebe-se também esta variação, sobretudo no aspecto “persistência”, considerado pelos cearenses o menos relevante entre os seis.

No tocante às empresas extintas, importa esclarecer que os dados da amostra Ceará são meramente ilustrativos, já que consta apenas de onze entrevistas e a própria metodologia do levantamento primário explicita que, quando o número de entrevistados for menor que trinta, os dados podem apresentar vieses.

Note-se que algumas das competências citadas – como bom conhecimento do mercado, criatividade do empresário, boa estratégia de vendas e uso de capital próprio – podem ser potencializadas quando o empresário se utiliza de modelos de negócio *crowdsourcing*, quer esteja ele servindo-se da plataforma na condição de cliente, quer na condição de fornecedor.

O *crowdsourcing* permite coletar ideias da comunidade que orbita uma marca. Uma indústria do setor alimentício pode colher sugestões de seu público-alvo para o desenvolvimento de um produto e, com isso, aproximar novos e atuais clientes, além de reduzir o risco de rejeição e de gerar *buzz*, como foi o já mencionado caso do produto Ruffles, da PepsiCo.

Quando uma empresa lança um item de vestuário criado – e escolhido, por votação – pelas pessoas de sua comunidade, além de sua fidelidade e do *buzz*, estará superando os limites criativos da empresa. Esse movimento também lhe permitirá extrair um valor importantíssimo dos potenciais clientes: a capacidade de inferir sobre a receptividade do produto a ser lançado, o que aumentará seu conhecimento sobre o mercado, outra competência destacada pelos entrevistados na pesquisa. É uma tática usada por Camiseteria e Threadless, casos também já abordados anteriormente.

Através da contribuição das multidões, também é possível delegar a prestação de alguns serviços para um grupo específico de profissionais, determinando o preço que se quer pagar e, assim, protegendo o capital investido. Plataformas *crowdsourcing* voltadas para design e consultoria viabilizam tais negociações, reduzindo custos com mão de obra própria e extrapolando a capacidade criativa ora limitada aos colaboradores internos ou a poucos profissionais de uma empresa eventualmente contratada para tal. São exemplos: Logovia e Wedologos, para o segmento de comunicação visual e artes gráficas; Knowhowmart, para consultoria; e Supertau, agregador de serviços *freelancers*.

A pesquisa aprofundou-se em termos qualitativos. Aos donos de empresas ativas quando do momento da entrevista, foi-lhes indagado quais as maiores dificuldades na condução de seus negócios. Analogamente, à amostra de empresários das firmas dissolvidas, solicitou-se seu julgamento acerca das razões da dissolução. As tabelas 6 e 7 classificam as suas respostas (SEBRAE, 2007).

Tabela 6 – Principais dificuldades na condução das atividades das empresas (ativas)



Fatores	Nacional	Ceará
	Empresas Ativas	Empresas Ativas
Carga tributária elevada	65%	56%
Falta de capital de giro	39%	46%
Concorrência muito forte	35%	35%
Falta de mão de obra qualificada	33%	22%
Inadimplência/Maus pagadores	28%	27%
Recessão econômica no país	26%	25%
Falta de clientes	22%	21%

Fonte: SEBRAE (2007).

Tabela 7 – Principais razões para o fechamento das empresas (extintas)

Fatores	Nacional	Ceará
	Empresas Extintas	Empresas Extintas
Carga tributária elevada	43%	36%
Falta de capital de giro	37%	9%
Falta de clientes	27%	27%
Concorrência muito forte	25%	18%
Problemas financeiros	25%	9%
Inadimplência/Maus pagadores	19%	9%
Ponto/Local inadequado	19%	36%

Fonte: Fonte: SEBRAE (2007).

Na entrevista feita aos proprietários de empresas extintas, é evidente a disparidade entre a média cearense e a média nacional, no que concerne aos fatores “falta de capital de giro”, “problemas financeiros”, “inadimplência” – que tiveram avaliações minoradas pelos empresários locais – e o fator “ponto/local inadequado”, que ficou bem acima da média nacional. Não obstante, aqui também é válida a observação feita em relação à amostra não representativa deste grupo de entrevistados no estado do Ceará. Portanto, a última coluna da tabela acima pode apresentar viés (a mesma é apresentada aqui por respeito à fonte original).

Quanto às respostas obtidas dos empreendedores em operação (ativos), em comparação com a média nacional, apesar de concordar sobre quais são as principais dificuldades na condução dos empreendimentos, o empresariado cearense diverge na importância atribuída a estes fatores. A “carga tributária elevada” e a “falta de mão de obra qualificada” apresentam as maiores diferenças (a menor), enquanto a “falta de capital de giro” foi majorada, em relação à média brasileira.

Sob a ótica nacional, os dados revelam que os empresários qualificam a elevada carga tributária como a maior dificuldade para conduzir um negócio e como principal causa para o encerramento. Contudo, por se tratar de uma questão legislativa conjuntural, não pertence ao escopo direto desta monografia. O mesmo vale para a inadimplência, visto que esta decorre de questões macroeconômicas, como políticas de juros, expansão de programas de crédito e perfil de endividamento da população. Além do que, tanto o dispendioso regime tributário quanto a inadimplência afetam as empresas extintas assim como as que permanecem ativas, não sendo, portanto, diferenciadores sob uma perspectiva da gestão empresarial.

Seguindo na análise, o próximo fator é a falta de capital de giro, o qual está associado ao quesito “problemas financeiros”. O *crowdsourcing* tem potencial para mitigar seus impactos por meio da redução de custos de mão de obra, especialmente no caso de empresas cujo processo produtivo não requeira presença física de um funcionário (como operação de máquinas e manuseio de materiais, por exemplo). Também é possível reduzir o emprego de capital em pesquisa e desenvolvimento de produtos, delegando para a multidão a solução para algumas etapas deste processo. Plataformas como InnoCentive ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)) e Mindsumo ([www.mindsumo.com](http://www.mindsumo.com)) permitem que empresas lancem desafios para a comunidade e remunerem as pessoas que fornecerem as melhores soluções.

Desconsiderando a hipótese de que o quesito “falta de clientes” pode ser uma implicação de um mau serviço ou de oferta de um produto que ninguém quer comprar, é admissível ponderar que tanto ele quanto a elevada concorrência são, na verdade, manifestações de um mesmo fenômeno: a comoditização em mercados maduros, tema já devidamente abordado neste trabalho. Estes mercados, por disporem de um grande número de ofertantes, que disputam pela maior fatia de um conjunto limitado, os demandantes, apresentam um patamar de oferta excedente. Além de todas as consequências já versadas anteriormente, há também a fragmentação da demanda para níveis que não garantem escala mínima viável.

Também neste sentido é possível visualizar o *crowdsourcing* como um meio para enfraquecer os efeitos da comoditização. Envolvendo a comunidade no desenvolvimento de produtos e serviços, as empresas podem estabelecer uma comunicação direta, suscitar intimidade com seu público, blindando-o do assédio de outros competidores. É um caminho na procura pela diferenciação por intermédio do relacionamento.

Levantamento recente junto a empresários do ramo industrial, realizado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará (INDI, 2012), órgão vinculado à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), apontou que as principais dificuldades enfrentadas na gestão de seus empreendimentos são: elevada carga tributária, competição acirrada e falta de demanda. A tabela 8 demonstra a síntese do estudo, no qual os respondentes poderiam pontuar até três problemas:

Tabela 8 – Principais problemas enfrentados pela indústria brasileira e cearense

Principais Problemas	Brasil	Ceará	Classificação (Ceará)
Elevada carga tributária	62,2%	70,6%	1º
Competição acirrada	41,6%	55,9%	2º
Falta de demanda	31,8%	36,8%	3º
Inadimplência dos clientes	16,1%	22,1%	4º
Falta de capital de giro	17,4%	20,6%	5º
Alto custo da matéria-prima	26,5%	17,6%	6º
Taxas de juros elevadas	16,1%	16,2%	7º

Fonte: O Autor (adaptado de INDI, 2012).

Este dado tem especial relevância pelo fato de, sob uma perspectiva conjuntural, corroborar os resultados afirmados pelo SEBRAE, refletindo basicamente os mesmos fatores determinantes para a insolvência de micro e pequenas empresas. Ademais, o levantamento realizado pelo INDI tem suporte exclusivo no setor industrial, o qual será foco da pesquisa de campo a ser apresentada nesta monografia.

É prudente registrar que a não utilização de modelos de inovação aberta, como o *crowdsourcing*, não é, necessariamente, único determinante para a insolvência de uma empresa – e não é o que se busca evidenciar neste trabalho.

Todavia, como abordado até aqui, para a maioria dos fatores críticos de sucesso e das competências estratégicas apontadas pelos empreendedores na pesquisa que foi analisada, o *crowdsourcing* oferece algum tipo de contribuição. Portanto, estas plataformas têm potencial para agregar inúmeros benefícios à operação empresarial, cooperando para o aumento do tempo de sobrevivência das empresas e a redução das taxas de mortalidade.

Assim sendo, torna-se imprescindível realizar um diagnóstico para mensuração do nível de maturidade e abertura cultural dos pequenos empresários brasileiros em relação ao mundo da web 2.0, da colaboração e da cocriação, da abertura para receber o *feedback* dos clientes e, em contrapartida, oferecer-lhes os melhores produtos e serviços, na tentativa de crescer e dar vida longa ao negócio.

Esse é o escopo fundamental da pesquisa de campo aplicada junto a um grupo de empresários do estado do Ceará, gestores de empresas de pequeno porte do ramo da confecção de artigos de vestuário e acessórios. De acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2012), nos últimos anos, tanto a confecção quanto a indústria têxtil pesada, que abastece as confecções, apresentaram retração nos níveis de produção (-4,22% e -1,94%, respectivamente), a despeito da produção industrial total, que obteve crescimento de 9,05%, puxado por todas as demais áreas da indústria de transformação cearense.

Esta retração do segmento têxtil representa que é chegado o momento de fixar um ponto de inflexão na curva de desempenho do setor, de ultrapassar as atuais fronteiras das práticas mercadológicas convencionais e evoluir para novos padrões, baseados na cocriação, na colaboração direta dos clientes e na fidelização pela identificação com a personalidade de marca.

A próxima seção explanará acerca da metodologia empregada na pesquisa, sua tipologia e estratégia de execução, do processo de mapeamento da população e seleção da amostra e do instrumento de coleta utilizado.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção será caracterizado o processo de realização da pesquisa de campo, abordando os aspectos metodológicos, quais sejam: objetivo; tipologia e estratégia da pesquisa; definição da população e seleção da amostra; e instrumento de coleta de dados primários.

### **4.1 Objetivo de pesquisa**

O objetivo central da pesquisa é avaliar um grupo amostral de empresários cearenses, especificamente proprietários de empresas de pequeno porte de um determinado setor da economia, no que se refere ao seu grau de maturidade e abertura cultural para a inovação aberta, cocriação e modelos de negócio *crowdsourcing*. Tal averiguação se restringirá às estratégias de desenvolvimento e ajuste de produtos.

### **4.2 Tipologia e estratégia da pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza como do tipo exploratória, que tem como principal objetivo prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. O método utilizado foi o levantamento de experiências, através do qual se busca, utilizando-se de entrevistas com pessoas criteriosamente escolhidas (neste caso, diretores e proprietários de empresas), compreender acerca do objeto pesquisado (MATTAR, 2008).

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é predominantemente quantitativa, já que, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 107), “as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados.”

Esta modalidade, de acordo com Minayo e Sanches (1993), tem atuação em níveis da realidade, e seu objetivo maior é dar clarividência a dados, indicadores e tendências observáveis, permitindo relacionar a teoria com a realidade empírica.

Com relação à estratégia de pesquisa, a abordagem quantitativa será viabilizada pela realização de estudo de campo. Mattar (2008, p. 16) afirma que “com o estudo de campo, está-se menos preocupado com geração de grandes amostras representativas de uma população e mais com o estudo medianamente profundo de algumas situações típicas.” Isso proporcionará maior aprofundamento na compreensão da realidade das pequenas empresas (amostra verificada) em relação à sua abertura cultural aos modelos de negócio *crowdsourcing*.

Com o fito de agregar teor qualitativo aos resultados quantitativos, far-se-á, adicionalmente, uso de abordagens subjetivas que, devidamente codificadas, poderão propiciar maior riqueza de detalhes às conclusões da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2007).

### **4.3 População e amostra**

Alguns critérios foram empregados para definição da população analisada e da amostra dela extraída, quais sejam:

- a) registro formal;
- b) atividade econômica;
- c) setor econômico;
- d) filiação à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC);
- e) localização geográfica;
- f) porte.

No que tange ao registro formal, a população considerará somente as empresas com registro formal realizado junto à Secretaria da Receita Federal, através de inclusão no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ. Com isso, o rastreamento e a obtenção de informações tornam-se viáveis, dado que a empresa é localizável.

Segundo o IBGE (2008), a atividade econômica pode ser dividida em três grandes setores: agropecuária, indústria e prestação de serviços. A atividade econômica que abrange a população de pesquisa é a indústria. Isso se explica porque esta representa o setor de transformação daquilo que foi extraído da natureza, na forma de matéria-prima, naquilo que será comercializado, na forma de produto e/ou serviço. É na indústria onde se pode aferir com mais propriedade a ocorrência de uso do *crowdsourcing* vinculado ao processo de desenvolvimento e ajuste de produtos, escopo deste trabalho.

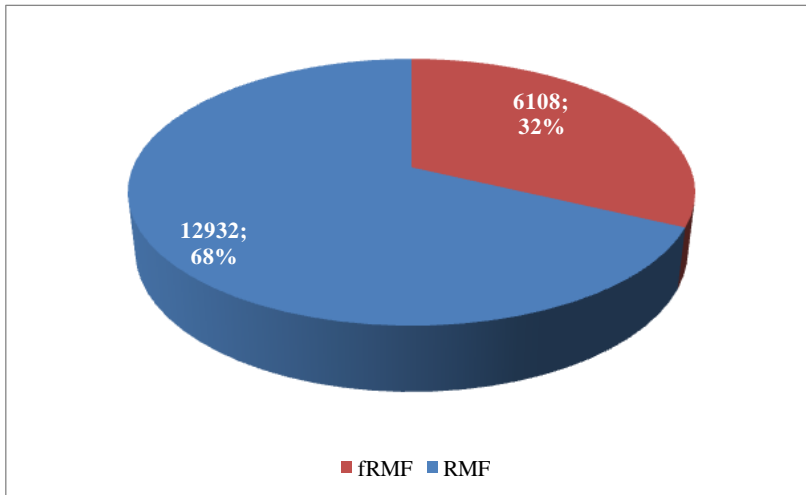
O IBGE (2008) complementa que a atividade industrial, por sua vez, é subdividida em quatro grandes categorias ou setores: extrativismo mineral, transformação, construção civil e serviços industriais de utilidade pública (produção e distribuição de eletricidade, água, esgoto, gás e limpeza urbana).

Conforme o IPECE (2012), historicamente a transformação corresponde a aproximadamente 50% do valor adicionado anual de todo o setor industrial cearense. Dentre as subcategorias da indústria de transformação, será abordada especificamente a confecção de artigos de vestuário e acessórios. Neste campo, ao final da cadeia produtiva, os produtos destinam-se ao consumidor que adquire no varejo, e do qual se poderia obter contribuições para o processo de desenvolvimento do produto, utilizando modelos de negócios baseados em plataformas *crowdsourcing*. É também um setor que, por estar vinculado à questão da moda, da vaidade individual e do apelo emocional, denota mudanças nos aspectos socioculturais, econômicos e mercadológicos, o que obriga as empresas a buscarem forte conexão com público-alvo (MONTEMEZZO, 2003). Não obstante, sob a ótica do desempenho econômico, vem apresentando resultados pouco animadores, como mencionado anteriormente. Esses fatores motivaram a restrição da população de pesquisa a este segmento.

Como base para levantamento populacional, foi utilizado Guia Industrial do Ceará – 2011, organizado pela FIEC (2012). Esta entidade de classe goza de credibilidade e representatividade no cenário da economia e disponibiliza, anualmente, o referido guia, publicação de notada referência no estado e de onde serão extraídas as amostras.

A população também estará restrita às empresas com sede dentro dos limites territoriais da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), em virtude de esta ser a região com maior densidade industrial do estado do Ceará (IPECE, 2011). A RMF conta com a presença de três polos industriais, nos municípios de Maracanaú, Horizonte e Aquiraz (este em fase de consolidação), além das indústrias da capital. O gráfico 5 abaixo representa a densidade industrial do Ceará:

Gráfico 5 – Distribuição de indústrias ativas no estado do Ceará (RMF x fRMF)



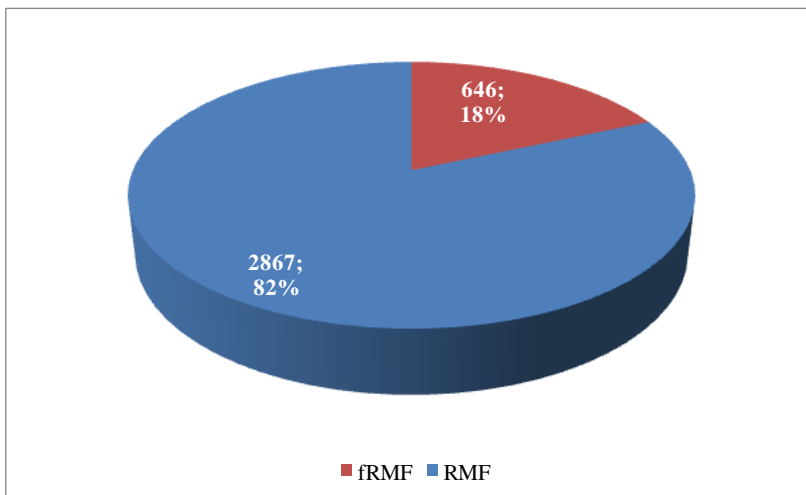
Fonte: O Autor (adaptado de IPECE, 2011).

RMF = Região Metropolitana de Fortaleza

fRMF = Fora da Região Metropolitana de Fortaleza

Percebe-se, a partir do gráfico 5, que 68% das indústrias ativas no estado do Ceará situam-se nos quinze municípios da RMF. Quanto às indústrias ativas que estão cadastradas no Guia Industrial do Ceará – 2011, o percentual de concentração na RMF é ainda maior, como pode ser observado no gráfico 6:

Gráfico 6 – Distribuição de indústrias ativas cadastradas no Guia Industrial do Ceará – 2011 (RMF x fRMF)



Fonte: O Autor (adaptado de FIEC, 2012).

RMF = Região Metropolitana de Fortaleza

fRMF = Fora da Região Metropolitana de Fortaleza



Justifica-se, assim, a seleção desta área geográfica para seleção da amostra. Tal restrição territorial implica outro relevante benefício: torna exequível o estudo no que diz respeito a prazo e orçamento.

A guisa de coerência, serão avaliados empreendimentos classificados oficialmente como empresas de pequeno porte (EPP), as quais, quando pertencentes ao segmento industrial, devem possuir entre vinte e 99 funcionários, segundo critérios utilizados pelo SEBRAE (2007) e representados na tabela 9 abaixo:

Tabela 9 – Critério de classificação de porte das empresas

Pessoal ocupado	Porte de empresa	
	Microempresa	Pequena empresa
<b>Indústria</b>	Até 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
<b>Comércio e serviços</b>	Até 9 pessoas	De 10 a 49 pessoas

Fonte: SEBRAE (2007).

O objetivo é o nivelamento de características entre as populações da pesquisa de mortalidade ora discutida e da pesquisa de campo objeto desta monografia. Foi necessário realizar uma adequação na base de dados, relacionando a informação de quantidade de funcionários por cada empresa nele constante, à classificação padrão adotada, de “microempresa” ou “pequeno porte”. Às demais organizações, com número de colaboradores maior que 99, foi atribuída a categoria “média ou grande”.

A transição de uma microempresa para empresa de pequeno porte tende a ser menos traumática – e arriscada – que a transição de pequeno para médio porte. A primeira requer esforços meramente suficientes para incremento da receita, levando-a ao patamar de empresa de pequeno porte. É quase uma trajetória natural para as microempresas. A segunda demanda esforços mais robustos e maior consistência técnica e gerencial, habilidade no trato com os clientes, por serem relativamente mais exigentes. Por estas razões foi escolhido para amostragem populacional o empreendimento categorizado como pequeno porte (entre vinte e 99 pessoas empregadas).

A tabela 10 estratifica resumidamente a base de dados utilizada:

Tabela 10 – Distribuição da população da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	Quantidade	% Relativo
<b>MICROEMPRESA</b>	<b>1969</b>	<b>56%</b>
<b>RMF</b>	<b>1620</b>	<b>46%</b>
OUTROS	785	22%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	432	12%
ALIMENTOS E BEBIDAS	227	6%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	176	5%
<b>fRMF</b>	<b>349</b>	<b>10%</b>
OUTROS	219	6%
ALIMENTOS E BEBIDAS	83	2%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	30	1%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	17	0%
<b>PEQUENO PORTE</b>	<b>1113</b>	<b>32%</b>
<b>RMF</b>	<b>902</b>	<b>26%</b>
OUTROS	444	13%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	215	6%
ALIMENTOS E BEBIDAS	122	3%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	121	3%
<b>fRMF</b>	<b>211</b>	<b>6%</b>
OUTROS	143	4%
ALIMENTOS E BEBIDAS	36	1%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	17	0%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	15	0%
<b>MÉDIO OU GRANDE</b>	<b>431</b>	<b>12%</b>
<b>RMF</b>	<b>345</b>	<b>10%</b>
OUTROS	158	4%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	67	2%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	62	2%
ALIMENTOS E BEBIDAS	58	2%
<b>fRMF</b>	<b>86</b>	<b>2%</b>
OUTROS	61	2%
ALIMENTOS E BEBIDAS	19	1%
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	3	0%
CONFECÇÃO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	3	0%
<b>Total Geral</b>	<b>3513</b>	<b>100%</b>

Fonte: O Autor (adaptado de FIEC, 2012).

Do total de 3513 indústrias cadastradas, 1113 (32%) estão classificadas como empresas de pequeno porte; destas, 902 (26% da base total e 81% das EPP's) estão geograficamente situadas dentro da RMF; 24% deste subgrupo, ou seja, 215 empresas atuam no ramo de confecção de vestuários e acessórios, o que corresponde a 6% de toda a base de dados. Este é o tamanho da população estatística, cujos empreendimentos estarão dispostos no Apêndice A.

A amostra consiste de trinta empresas, o que corresponde a 13,95% da população estatística. Este quantitativo, de acordo com a teoria de grandes amostras, é o mínimo de respondentes que permitem um mínimo de confiabilidade nos resultados. O método empregado para seleção destas empresas foi a amostragem aleatória (ou randômica) simples, aplicável para os casos em que todas os integrantes da população têm a mesma probabilidade de serem sorteados (STEVENSON, 1981). A ferramenta de apoio utilizada foi o software Excel<sup>®</sup>, através de seu suplemento “Ferramentas de Análises de Dados”.

A tabela 11 sintetiza a distribuição da amostra sorteada por município da RMF:

Tabela 11 – Distribuição da população da pesquisa – amostra inicial

Município	Total População	Amostras Sorteadas
Aquiraz	2	
Caucaia	7	2
Chorozinho	1	
Eusébio	1	
Fortaleza	190	24
Guaiúba	1	
Itaitinga	1	1
Maracanaú	8	2
Maranguape	3	1
Pacajus	1	
<b>Total Geral</b>	<b>215</b>	<b>30</b>

Fonte: Resultados da pesquisa.

#### 4.4 Aplicação do instrumento de coleta de dados primários

Para a coleta de dados nos estudos de campo, o instrumento adotado foi um questionário, composto de perguntas de natureza fechada, ou seja, predominantemente quantitativa, mas com algumas questões abertas para permitir interpretações e codificações a partir das respostas.

Segundo Mattar (2008), a conjugação destes dois métodos, se habilmente implementada, pode culminar com maior riqueza dos resultados obtidos. Ainda de acordo com o autor, os estudos de campo possuem uma importante vantagem, que é a atenuação do risco de viés em virtude do ambiente real de ocorrência da pesquisa.

A aplicação da pesquisa deu-se de forma presencial. A opção de aplicação da entrevista através de ferramentas on-line, como o Google Docs<sup>®</sup> ou Survey Monkey<sup>®</sup>, apesar de sua agilidade e menor custo, foi preterida em prol da modalidade presencial, em virtude de alguns conceitos presentes no instrumento de coleta serem ainda muito novos, e da necessidade de obter respostas subjetivas mais detalhadas, o que poderia ser evitado pelos respondentes em caso de aplicação on-line. Assim, a aplicação on-line poderia provocar algum tipo de viés ou mesmo desistência do preenchimento por parte dos respondentes.

A partir dos dados da população de pesquisa constantes na base de dados (Guia Industrial do Ceará – 2011), foram realizados contatos telefônicos diretamente com os trinta empresários da amostra sorteada, visando uma abordagem inicial e o agendamento da visita para entrevista.

Nesta fase, houve uma perda de 63,3% das amostras, pois dezenove das trinta empresas não puderam participar da pesquisa, principalmente pelos motivos (1) indisponibilidade de tempo do empreendedor ou de seu preposto, (2) manifestação de não interesse em participar, ou ainda (3) impossibilidade de localizar a empresa a partir dos dados disponíveis na base, embora este último tenha apresentado frequência pouco expressiva.

Para suprir este déficit, foram buscadas na população de pesquisa novas empresas, utilizando-se de processo de varredura da base populacional através de busca ativa, convidando os empreendedores ou gestores a responder à pesquisa. Tal busca se deu concomitantemente à realização das entrevistas da primeira amostra. Foram abordadas 111 empresas para se conseguir recuperar a quantidade de dezenove pendentes, totalizando trinta entrevistas válidas. A tabela 12 atualiza a distribuição geográfica das entrevistas após o processo de reposição.

Tabela 12 – Distribuição da população da pesquisa – amostra consolidada

Município	Total População	Amostra Consolidada
Aquiraz	2	
Caucaia	7	1
Chorozinho	1	
Eusébio	1	
Fortaleza	190	29
Guaiúba	1	
Itaitinga	1	
Maracanaú	8	
Maranguape	3	
Pacajus	1	
<b>Total Geral</b>	<b>215</b>	<b>30</b>

Fonte: Resultados da pesquisa.

Em virtude da inclinação estratégica do tema, no transcurso de toda a pesquisa, buscou-se, a priori, agendar as entrevistas junto aos proprietários ou sócios das empresas. Em caso de impossibilidade, a alternativa imediata foi a aplicação dirigida a um diretor ou gerente diretamente subordinado ao empreendedor. E como terceira via, em se esgotando as anteriores, a aplicação foi realizada junto a um coordenador. Nos casos em que esta última opção também não foi possível, a empresa foi considerada inabilitada para a participação do levantamento de campo. Houve diversas situações em que o proprietário negou-se a responder, estendendo tal decisão a todos os seus liderados. Também neste caso as empresas foram prontamente inabilitadas.

#### 4.4.1 *Pré-teste*

Para Goode e Hatt (1972), é imprescindível uma cuidadosa verificação empírica, em ambiente e situação reais, do instrumento de coleta de dados, independentemente do nível de perícia do seu elaborador e de quão brilhante seja sua compreensão a cerca do problema de pesquisa.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 94), “o que se deseja no pré-teste [...] é o aprimoramento da confiabilidade e validade, ou seja, garantias de que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa”.

Para Richardson (1999), entre os principais objetivos do pré-teste estão a identificação de possíveis vieses contidos nas questões, a correção de eventuais falhas na formulação destas, a familiarização entre aplicador e o instrumento de coleta e a inclusão de novas questões ao questionário.

Em 03/01/2012 foi realizada a primeira entrevista, intencionalmente tratada como um pré-teste, com o objetivo de identificar ajustes e/ou revisões necessárias no questionário, tanto em relação à redação das questões – complexidade, ambiguidades ou duplicidades – quanto ao tempo gasto para completo preenchimento e inconsistências.

Findo o pré-teste, a respondente manifestou algumas queixas quanto ao entendimento das questões ou à complexidade das perguntas. Além disso, algumas opções de respostas objetivas tinham um sentido, um significado de conteúdo muito próximo entre si, dificultando a correta escolha pelo entrevistado. Uma evidência disso: ao ser indagada sobre como o cliente contribui para o desenvolvimento de novos produtos, a respondente hesitou pois considerou todas as opções eram válidas (sugestões de novos tecidos, novas cores, estampas e novos modelos completos), alternando apenas em função do tipo de produto ou coleção lançada. Portanto, este quesito sofreu um agrupamento de possíveis respostas, facilitando o entendimento pelo interlocutor.

Também se percebeu a necessidade de eliminar uma questão – relacionada ao cadastro de clientes – e que não traria benefícios práticos ao que se pretendia investigar. Houve alteração no ordenamento de algumas questões e enunciados foram simplificados. Uma pergunta foi adicionada ao questionário definitivo, a fim de mapear de onde surgem as ideias de lançamentos de produtos a serem lançados ao mercado.

Portanto, o pré-teste mostrou-se crucial para a consecução do processo de pesquisa, pois apontou a necessidade de alterações no instrumento de coleta de informações utilizado.

Depois de realizadas as adequações no questionário, iniciou-se o processo de agendamento das visitas às empresas. As entrevistas foram iniciadas no dia 07/01/2013 e concluídas em 30/01/2013.

#### ***4.4.2 Correlação entre o instrumento de coleta de dados e o referencial teórico***

Em uma pesquisa científica, um instrumento de coleta de dados deve sempre abranger elementos relevantes do referencial teórico que foi utilizado na definição do problema e dos objetivos práticos do levantamento (REA; PARKER, 2000).

O questionário foi elaborado e testado visando obter um perfil do empreendedor e características do modelo de gestão empresarial adotado em seus respectivos empreendimentos. Tais características permitem avaliar a maturidade do empreendedor em relação às formas de buscar o engajamento do público-alvo à empresa, seu posicionamento junto aos clientes, a abertura para agregar os clientes diretamente no processo de desenvolvimento ou ajuste de novos produtos, com redução de custos de pesquisa, atenuação de riscos de lançamentos de baixo desempenho de vendas.

A tabela a seguir tem como finalidade relacionar as questões aplicadas aos empresários nas entrevistas de campo com os conceitos estudados no referencial teórico desta monografia.

Tabela 13 – Correlação entre referencial teórico e instrumento de coleta

#	Conceito	Descrição	Localização no Questionário
1	Perfil do entrevistado	Sexo, faixa etária, grau de instrução, cargo na empresa, perfil de consumo da internet, conhecimento de negócios inovadores no segmento	2, 3, 4, 5, 6
2	Perfil básico da empresa	Segmento no setor da moda, tempo de operação, público-alvo e canal de venda	7, 8, 13, 17, 21
3	Marketing 3.0, Posicionamento e Diferenciação	Gestão da marca, criação de personalidade da marca e identificação com o público-alvo, missão inspiradora, estratégias de competição adotadas, presença na internet	9, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20
4	Cocriação, <i>Crowdsourcing</i>	Inserção da comunidade no desenvolvimento e ajuste de produtos, criação de ecossistema de cocriação, percepção dos gestores sobre o modelo	14, 15, 16, 24, 25, 26, 27, 28
5	Imperativo da inovação	Necessidade de inovar para permanecer firme no mercado, velocidade da inovação	22, 23
6	Maturidade gerencial do entrevistado quanto à internet	Avaliação da percepção do gestor sobre benefícios da internet em custos e receitas e sua predisposição para implementar <i>crowdsourcing</i>	29, 30, 31

Fonte: O Autor.

De acordo com a tabela 13, note-se que as questões de número 2 até 6 buscam traçar um perfil demográfico do empreendedor. São itens referentes à idade, gênero e grau de instrução, cargo ocupado na empresa, frequência de uso da internet para fins pessoais. Vale sublinhar que, no que se refere ao cargo ocupado, as entrevistas somente tiveram prosseguimento no caso de cargos dotados de algum poder de decisão, o que indica participação em processos estratégicos da empresa.

Para avaliar o perfil básico de cada empresa visitada durante a fase de levantamento de campo, foram inseridas perguntas no questionário voltadas à identificação do seu segmento específico de atuação – como moda feminina casual, masculina, praia, íntima, entre outros. Também se averiguou sobre o tempo de operação da empresa, seu público-alvo e se existe loja própria e como aplica a internet em seus processos de negócio, em sendo o caso. Estes itens são obtidos a partir das questões 7, 8, 13, 17 e 21.

As perguntas de 9 a 13 têm por finalidade relacionar características da empresa com os conceitos de Marketing 3.0, gestão da marca, da missão institucional, criação de intimidade com os clientes, temas abordados no Capítulo 2 desta monografia. Também serão úteis, juntamente com as perguntas de número 18 a 20, para compreender a estratégia de marketing adotada pela organização em relação aos seus concorrentes, do diferencial competitivo e da atuação da empresa no mundo on-line, da internet e das redes sociais. Elas abordam os temas posicionamento (por preço, por qualidade de produto superior, ou por melhor atendimento) e diferenciação, ambos discutidos na revisão bibliográfica.

Para avaliar o domínio do tema pelos gestores ou proprietários entrevistados, as questões 14 a 16 e 24 a 28 investigam se os gestores conhecem a expressão *crowdsourcing*, bem como avaliam as práticas da empresa que podem favorecer a implantação de campanhas neste formato, pautado na cocriação. Também se averigua a atualização do conhecimento dos gestores sobre o mundo da moda, a respeito de modelos de negócio inovadores em seu segmento de atuação, *cases* de sucesso no mercado nacional, como a Camiseteria, empreendimento já detalhado anteriormente. Por premissa, crê-se que é preciso estar presente na web 2.0, nas redes sociais, interagindo intensivamente com o público da empresa para que se tenha alguma abertura ao *crowdsourcing*.

Associada à estratégia competitiva e ao posicionamento de mercado, há o caráter inovador das organizações. As perguntas 22 e 23 visam extrair informações do empreendedor, as quais possam denotar o perfil de inovação da empresa, como a frequência de lançamento de produtos ou coleções, bem como do grau de inovação destes lançamentos. Produtos muito exclusivos e inovadores, lançados em curtos espaços de tempo podem proporcionar resultados importantes.

Por fim, o instrumento de coleta dispõe de questões que permitem avaliar a percepção dos gestores quanto aos benefícios que a internet pode lhes prover em aumento de receitas e redução de custos, e sua predisposição em adotar alguma estratégia utilizando modelo de negócio *crowdsourcing* para desenvolver um novo produto ou uma nova coleção. Trata-se das questões 29 a 31, que incluem respostas subjetivas, permitindo codificar seu conteúdo em categorias interpretativas.

Observa-se que algumas questões podem atender a diferentes temas abordados. Para ficar em apenas um exemplo: a pergunta número 9 indaga ao gestor sobre a existência de uma declaração de missão institucional, que transmita sua razão de existir, seus valores. Tal requisito ajuda a empresa a dotar sua marca de uma personalidade única (marketing 3.0), bem como comunica ao mercado – clientes diretos, consumidor final, fornecedores – a mensagem de distinção da empresa em relação aos seus rivais do setor (posicionamento e diferenciação).

A íntegra do questionário aplicado encontra-se disponível no Apêndice B desta monografia.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados nesta seção os resultados obtidos a partir do levantamento de campo realizado junto a trinta empresas do setor de confecções do estado do Ceará, entre os dias 07/01/2013 e 30/01/2013. Poderá ser observado o perfil dos entrevistados, bem como o de suas respectivas empresas e suas características de operação, no que tange ao objetivo central da pesquisa: avaliar a maturidade e abertura cultural destes empreendedores em relação ao modelo de negócios *crowdsourcing* e as oportunidades que este pode lhes prover. Os resultados estão associados aos temas discutidos no referencial teórico.

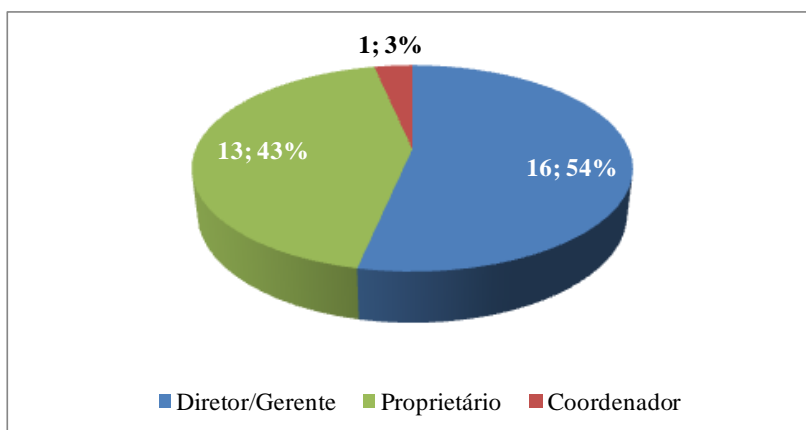
### 5.1 Análise dos resultados da pesquisa

Primeiramente estão dispostos os aspectos demográficos da pesquisa, tanto referentes aos entrevistados quanto em relação às empresas que representam. Como se está pretendendo avaliar a maturidade cultural para o *crowdsourcing*, os dados demográficos são relevantes para tal análise. Este tipo de informação pode sugerir conclusões vinculadas a comportamentos comuns manifestados por grupos de mesma característica.

#### 5.1.1 Perfil dos gestores e proprietários entrevistados

O gráfico 7 evidencia que a maioria dos entrevistados (97%) foi constituída de proprietários ou diretores ou gerentes imediatamente ligados a estes.

Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes por cargo ocupado na empresa

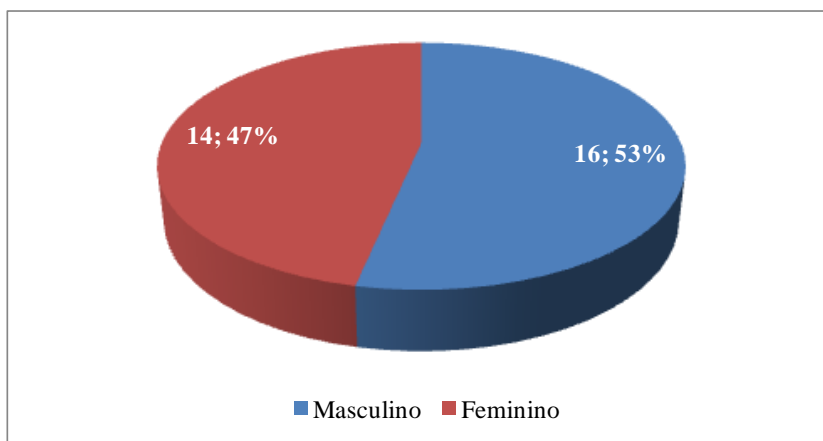


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Somente uma entrevista foi realizada com um coordenador, cargo mínimo viável para a aplicação do questionário, obedecendo à premissa metodológica que garante que somente devem participar gestores do terceiro nível da hierarquia funcional ou acima, face ao teor estratégico da abordagem de pesquisa.

Estes respondentes são quase igualmente distribuídos entre homens e mulheres, como aponta o gráfico 8, com dezesseis homens e catorze mulheres.

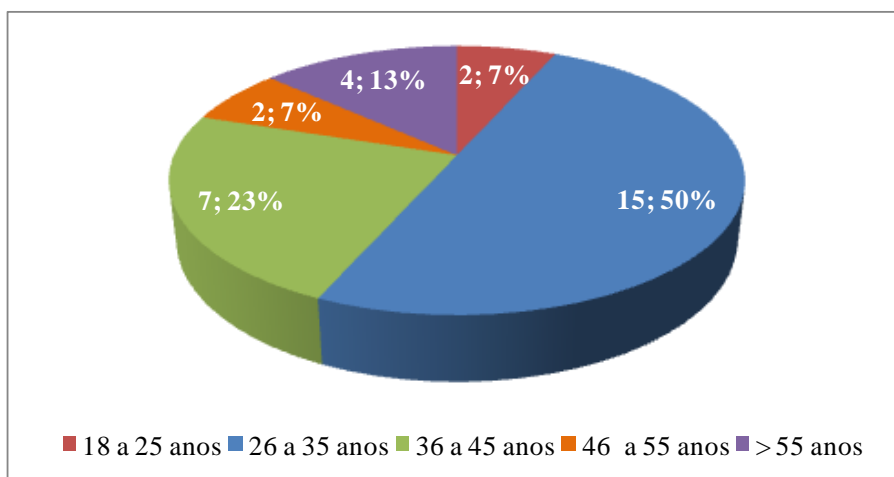
Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Metade dos participantes possui entre 26 e 35 anos. Considerando-se as idades de 36 a 45 anos, estas duas faixas equivalem a 73% de todos os entrevistados, ou 22 pessoas. O gráfico 9 resume este critério:

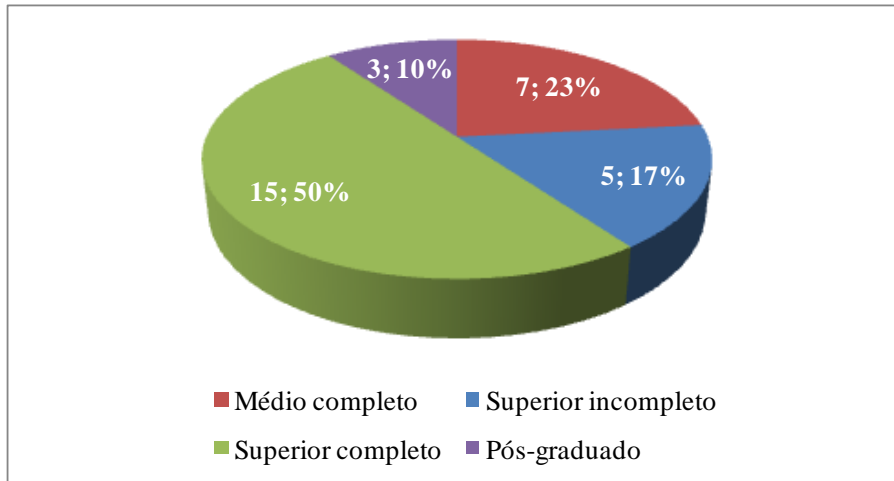
Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Outra informação primordial para estudo de fatores relacionados à cultura e comportamento é o grau de instrução formal, como pode ser visto no gráfico 10.

Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes por grau de instrução (escolaridade)

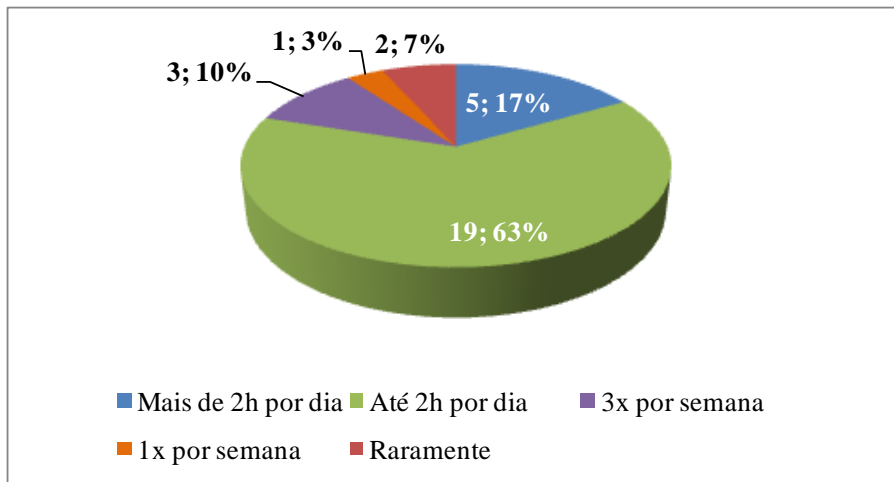


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Nota-se que quase 80% dos entrevistados já ultrapassaram o ensino médio, tendo iniciado ou concluído um curso de nível superior, ou até concluído uma pós-graduação. Apenas 23% possui somente o ensino médio. Nenhum respondente possui outro grau de escolaridade inferior. É uma constatação interessante, que corrobora alguns dados fornecidos pela pesquisa do SEBRAE (2011), discutida no Capítulo 3, segundo a qual, uma das razões para a redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas é o incremento da capacidade gerencial proporcionado pelo aumento da escolaridade média dos empreendedores.

Também foi investigado o perfil de consumo, pelos entrevistados, da internet para fins pessoais. O comportamento de consumo de um produto, neste caso, da internet, pode dizer muito a respeito de uma pessoa. Assim como se sabe que os jovens pertencentes à geração Y são mais propensos à assunção de riscos e lidam naturalmente com um mundo hiperconectado, por analogia, pode-se esperar que os entrevistados considerados *heavy internet users* sejam mais abertos às estratégias de marketing que se valem deste canal, como é o caso do *crowdsourcing*. O gráfico 11 aponta o comportamento dos entrevistados, em função da frequência de uso da internet para fins pessoais (aqui se deixou claro no ato da entrevista que o uso para trabalho ou outros fins deveria ser desconsiderado).

Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes por perfil de consumo da internet para fins pessoais



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

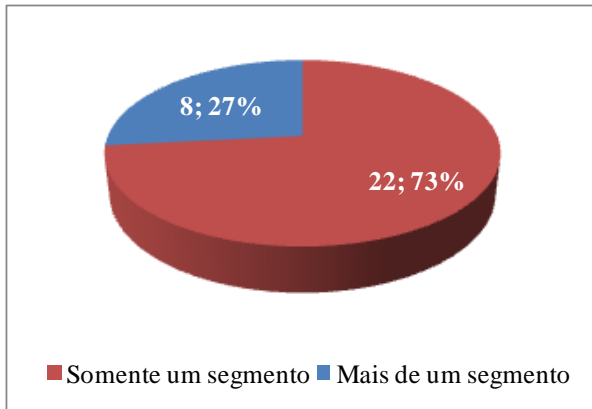
Dos trinta gestores, 19, ou seja, significativa parcela de 63% utiliza a internet até duas horas por dia, sem levar em conta o consumo para fins de trabalho. 17%, ou cinco pessoas responderam que utilizam por mais de duas horas diariamente. 20% utilizam de forma mais esporádica, não se caracterizando como usuários frequentes.

### 5.1.2 Perfil das empresas visitadas

Apesar de todas atuarem no setor de moda e confecção, as organizações visitadas atendem a distintos segmentos dentro deste. Algumas focam em apenas um tipo de moda, enquanto outras diversificam sua atuação. O tempo de operação é outra variável importante, visto que a insolvência atinge fortemente empresas de menor porte e mais jovens, como já discutido. Quanto ao público-alvo, esta é mais uma característica relevante, posto que ela é determinante para as estratégias de marketing desenvolvidas.

Inicia-se a apresentação dos resultados deste quesito a partir do gráfico 12, onde se dispôs a forma de atuação das empresas pesquisadas no tangente à quantidade de segmentos atendidos. A maioria dos empreendimentos concentra suas operações em uma só categoria da moda. Apenas oito das trinta empresas, ou seja, 27% optam por diversificar sua linha de produtos.

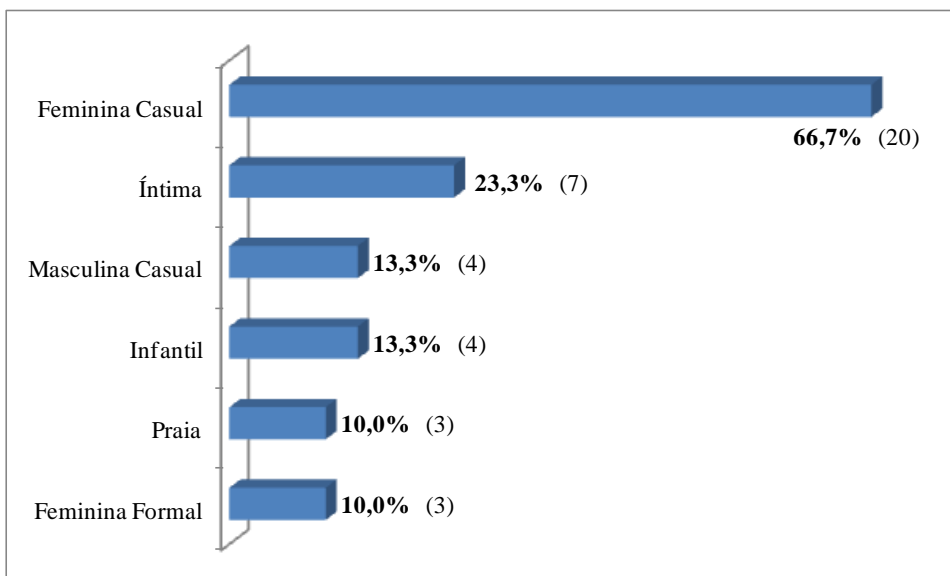
Gráfico 12 – Distribuição das empresas por quantidade de segmentos atendidos



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Seis dos diversos setores da moda foram contemplados na amostra estudada. Ressalte-se que neste contexto, foi solicitado aos respondentes informar quais segmentos atendiam, podendo marcar quantas opções desejassem, de modo a representar mais fielmente a realidade de suas empresas. Portanto, a soma dos segmentos atendidos totalizará um número maior que trinta (total de empresas pesquisadas), como se poderia esperar. Analogamente, a soma dos percentuais de setores atendidos também ultrapassará 100%, dado o critério de múltiplas respostas. Sua distribuição pode ser analisada a partir dos gráficos 13 e 14, em visão unitária e percentual, respectivamente.

Gráfico 13 – Distribuição dos segmentos atendidos (múltiplas respostas)



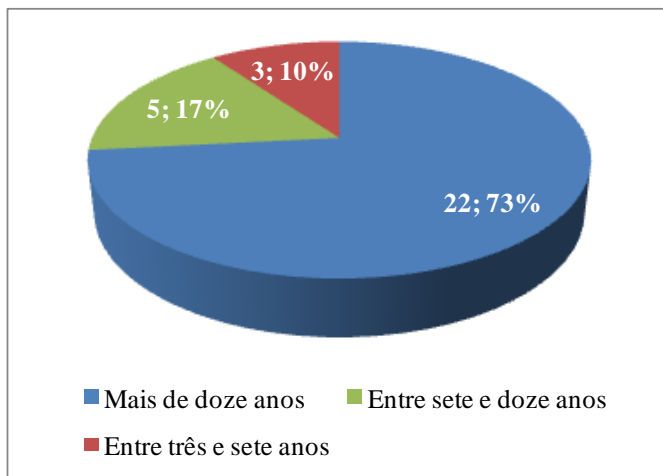
Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (%; NA)

Fica patente a predominância do segmento da moda feminina casual entre os empreendimentos estudados, com 67% das empresas. Isso se dá simplesmente porque este é o segmento mais comum no mercado. Em segundo lugar aparece a moda íntima, cujas sete empresas participantes representam 23% da amostra.

Os setores que não foram observados dentre as empresas amostradas são (a) moda masculina formal, (b) cama, mesa e banho e (c) moda de nicho, como tamanhos especiais, roupas exclusivamente brancas ou moda da terceira idade, por exemplo.

Em referência ao tempo de operações, pediu-se aos entrevistados que o informassem desde o registro formal no CNPJ. Conforme o gráfico 14 demonstra, todas as firmas avaliadas possuem pelo menos três anos de operação.

Gráfico 14 – Distribuição das empresas por tempo de operação

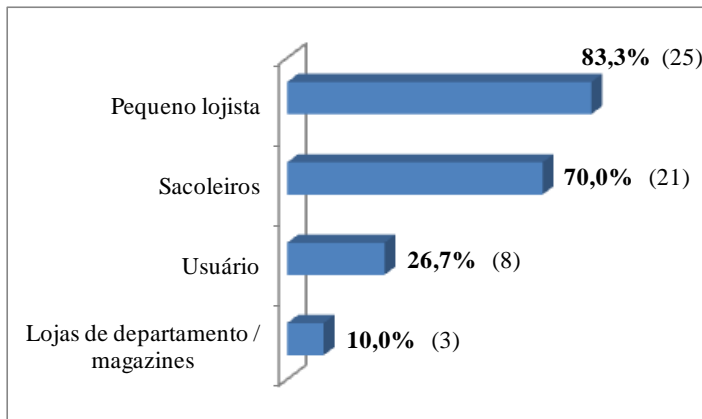


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Mais marcante é o fato de que 73%, ou 22 delas já terem ultrapassado os doze anos de operação. Transpuseram os obstáculos dos anos iniciais, que fazem crescer as estatísticas da mortalidade empresarial. Esse é um reflexo da tradição do estado do Ceará no cenário nacional da indústria têxtil e de confecção, evidenciando que o mercado já é maduro.

Quanto ao tipo de cliente atendido, a maioria das empresas restringe suas vendas ao revendedor, seja ele um pequeno lojista ou um “sacoleiro”, denominação prosaica mas consagrada no setor, que diz respeito à pessoa física que compra os produtos diretamente dos fabricantes para revendê-los, normalmente em outro estado ou até outra região geográfica. O gráfico 15 apresenta esta análise, que permitiu respostas múltiplas para melhor refletir a realidade dos empreendimentos:

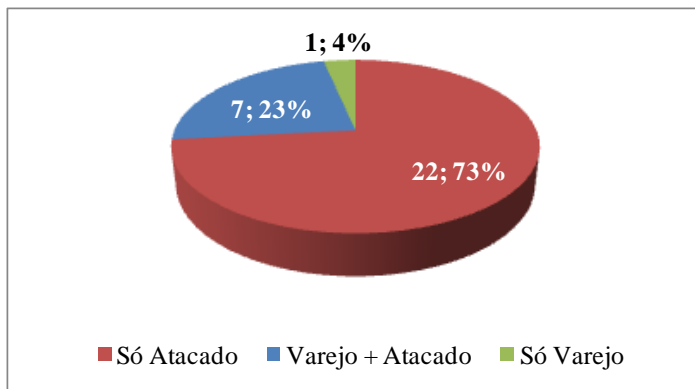
Gráfico 15 – Distribuição das empresas por tipo de cliente atendido (múltiplas respostas)



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (%; NA)

A partir do gráfico 15, pode-se resumir o espectro de clientes em três categorias simples: “só atacado”, “só varejo” e “varejo + atacado”. As estratégias de marketing tradicionalmente variam em decorrência da escolha dentre estes canais de vendas. O gráfico 16 indica tal divisão para as empresas participantes:

Gráfico 16 – Distribuição das empresas por canal

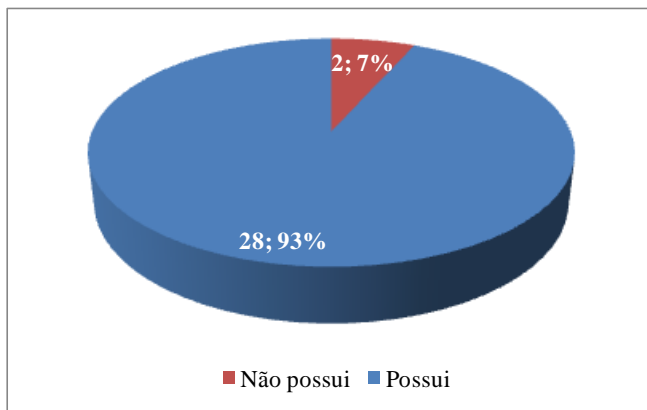


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Apenas oito firmas (27%) realizam vendas diretas para o usuário final. 22 empresas focam exclusivamente no canal atacado (73%). Para esta maioria, se por um lado há uma redução dos custos incorridos com estrutura de venda própria para o varejo (loja customizada para público usuário final, equipes de vendas e *staff*, tecnologia, entre outros requisitos), por outro, pode haver um distanciamento do público que de fato consumirá o produto, fato que, no limite, tem potencial para reduzir o volume de vendas realizadas pelos revendedores e sacoleiros. Esta questão será abordada nas próximas discussões.

No tocante à existência de lojas próprias, as amostras assim se comportaram:

Gráfico 17 – Distribuição das empresas quanto à existência de loja própria



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Somente duas das empresas não possuem loja própria, o equivalente a 7% das trinta sondagens. Isso caracteriza uma profissionalização do atendimento ao cliente, ainda que, frequentemente, este não seja o usuário final, mas sim, um intermediário, como já constatado.

### 5.1.3 Resultados e discussões sobre marketing 3.0, posicionamento e diferenciação

No Capítulo 2, da revisão bibliográfica, foram apresentados alguns movimentos que estão mudando e moldando as estratégias das empresas. A forma de pensar e fazer marketing nas organizações evoluiu de um modelo centrado no produto para outro centrado no cliente, o qual, por sua vez, tem evoluído para a gestão da marca. Os processos de elaboração do mix de marketing têm incorporado a cocriação, com a contribuição das comunidades que pertencem ao ecossistema das empresas. As rotinas de segmentação do público-alvo, em tempos de internet 2.0, estão recebendo uma nova dimensão, com a nobre e difícil tarefa de abranger a massificação de nichos advinda da hiperconectividade. O posicionamento expande-se da mera construção de uma marca, com missões institucionais sobrecarregadas e evasivas, para o contexto em torno da marca, o desenvolvimento de sua personalidade, na busca de criar afinidade com o público-alvo cada vez mais disperso.

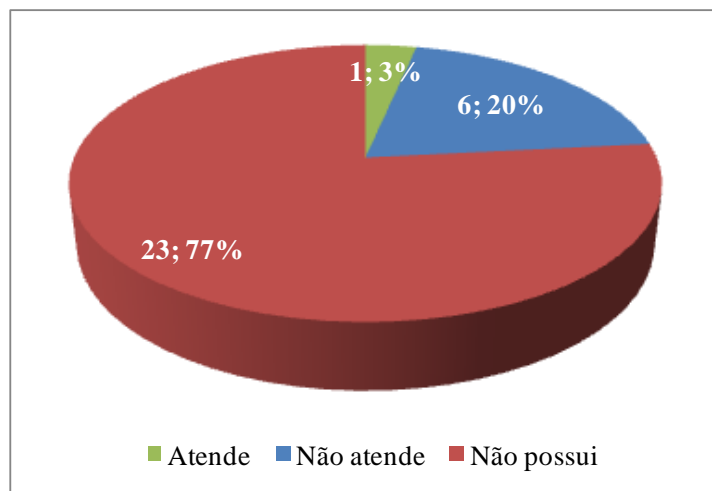


Nesta seção, os resultados do levantamento de campo serão avaliados e relacionados com o arcabouço teórico apresentado. A começar pela declaração de missão. Segundo Kawasaki (2011), uma declaração de missão deve soar como um mantra, a despeito de ser prolixa, fria e sem significado prático. Ela deve representar o que Sinek (2012) chama de razão de existir da empresa, que a distingue de todos os demais competidores, e deve ser inspiradora.

Apenas sete empresas informaram missões institucionais durante a fase de aplicação dos questionários, o que corresponde a 23%. Isso demonstra a pouca relevância dada pelos empresários à questão do posicionamento único diante do público-alvo, uma das premissas do marketing 3.0. As pessoas não se engajam a empresas pelas quais elas não possuem admiração, não enxergam clareza do porquê de sua existência. Assim sendo, não há cocriação, não há suporte para a implementação de modelos *crowdsourcing*.

Foi realizada uma análise destas declarações coletadas para verificar sua congruência com as características do marketing 3.0, quanto ao posicionamento da marca, por meio de codificação em “atende” ou “não atende”. Somente uma missão institucional atende aos critérios estabelecidos. O gráfico 18 apresenta este panorama:

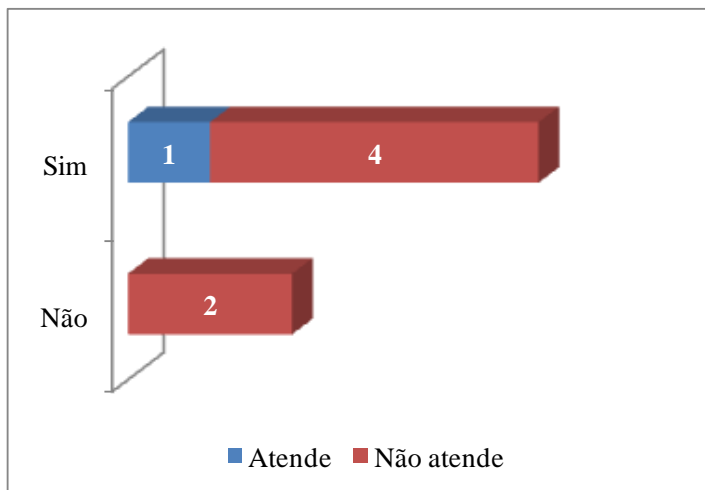
Gráfico 18 – Distribuição das empresas conforme a declaração de missão



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Aos respondentes que informaram possuir uma missão, foi indagado se a organização a tornava pública, seja em lojas, em site na internet, redes sociais ou até no ambiente interno, administrativo. A partir do gráfico 19, observa-se que cinco das sete empresas tornam públicas as suas declarações de missão. Entre elas, a única missão que atende ao marketing 3.0.

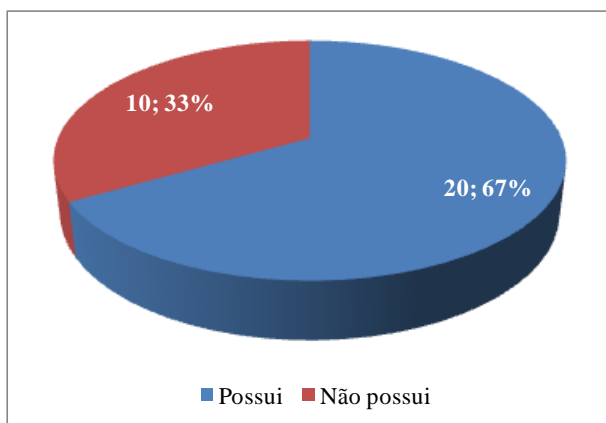
Gráfico 19 – Empresas que tornam a missão pública (Sim) x qualidade da declaração de missão



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 7 empresas, RMF (NA)

Ainda com relação ao posicionamento, a pesquisa investigou a presença destas empresas na internet, por meio de site ou redes sociais. Parte-se da premissa de que, para conquistar engajamento do público-alvo em tempos de massificação das redes sociais, uma empresa não pode prescindir da presença na internet.

Gráfico 20 – Distribuição das empresas quanto à existência de site próprio na internet

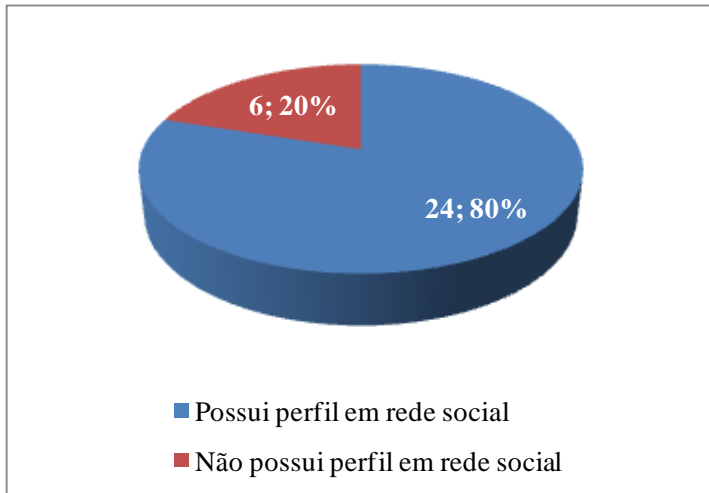


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

O gráfico 20, acima, aponta que dois terços das empresas possuem uma *home page* ativa. Não foram levadas em consideração nesta sondagem as questões técnicas relacionadas à linguagem, layout e atualização das páginas, mas tão somente o fato de existir ou não uma página própria.

Quanto à presença nas mídias sociais, 80% das firmas (24) estão presentes em alguma plataforma, e seis empresas (20%) não possuem qualquer contato com este canal de comunicação, conforme aponta o gráfico 21:

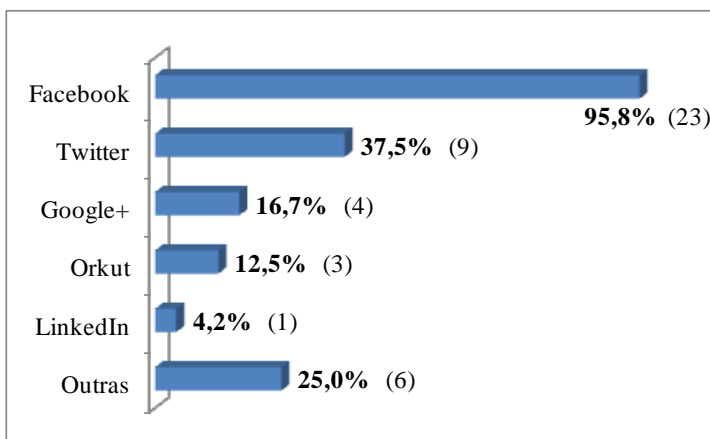
Gráfico 21 – Distribuição das empresas quanto à existência de página em redes sociais



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Entre as principais redes sociais estão Facebook e Twitter, conforme apresentado a seguir, em termos unitários e percentuais:

Gráfico 22 – Distribuição das empresas quanto à existência de perfil em redes sociais (múltiplas respostas)



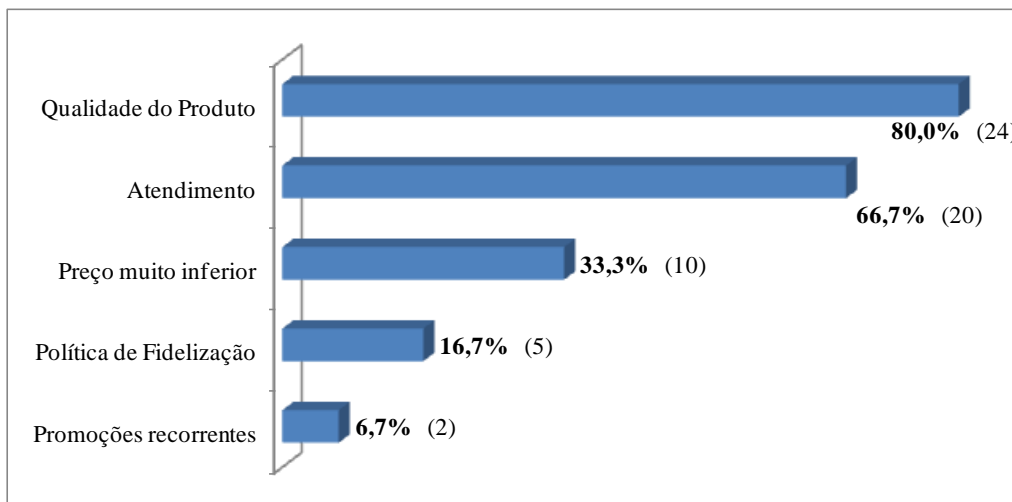
Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 24 empresas, RMF (%; NA)

Neste quesito, ainda que a análise não tenha sido realizada sob uma ótica qualitativa, pode-se afirmar 80% é um percentual considerável de empreendimentos adeptos das redes sociais.

Obviamente, em se tratando de um serviço cujas versões básicas são gratuitas, o resultado ideal seria 100%. Fazer uso destas plataformas para manter contato com o público é condição necessária para implementar uma ação de *crowdsourcing*. Podem ser usadas como uma ferramenta de marketing, por seu elevado impacto em abrangência e alcance, velocidade da reação da comunidade e preço acessível, condições que favorecem à criação da personalidade da marca, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2011).

Foi questionado aos respondentes como eles buscam se diferenciar de seus concorrentes, podendo marcar até três respostas possíveis. O resultado é mostrado no gráfico 23:

Gráfico 23 – Distribuição das empresas quanto à diferenciação da concorrência (até três respostas)



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (%; NA)

No marketing 3.0, a verdadeira diferenciação se dá como uma consequência de um posicionamento claro e distintivo. A diferenciação pela oferta em si (produto, preço, atributos tangíveis) é, em geral, efêmera e frágil, não garantindo a fidelização e o engajamento da comunidade, mas somente a venda imediata, atual (SINEK, 2012).

A maioria das empresas (24 ou 80%) afirma se diferenciar da concorrência pela qualidade de seu portfólio, o que no instrumento de coleta foi categorizado em design, exclusividade e durabilidade do produto. Este dado, por si só, revela um paradoxo: se 80% das empresas constantes na amostra se distinguem dos competidores pela qualidade daquilo que produzem e vendem, e todas as empresas pesquisadas atuam, em no máximo, seis segmentos da indústria da moda, tais produtos não podem ser, de fato, diferenciados.

O gráfico 23 mostra ainda que dois terços consideram que atendem aos seus clientes melhor que os seus principais concorrentes o fazem. Um terço afirma conseguir lançar seus produtos ao mercado a preços muito inferiores que os da concorrência. Sete empresários, ou 23,4% informaram que conseguem a diferenciação por meio de políticas de fidelização ou realizando frequentemente promoções de preço. Todas estas respostas têm amparo comparativo em relação aos principais competidores, pois nenhuma empresa afirmou estar atuando em um mercado sem concorrência, um oceano azul, seguindo a terminologia de Kim e Mauborgne (2005).

Este fato pode apontar para uma oportunidade de buscar a diferenciação a partir de uma iniciativa de *crowdsourcing*, pois ela poderia gerar *buzz*, agregar à marca um posicionamento de pioneirismo, inovador em seu mercado, permitindo o crescimento da base de clientes e seguidores.

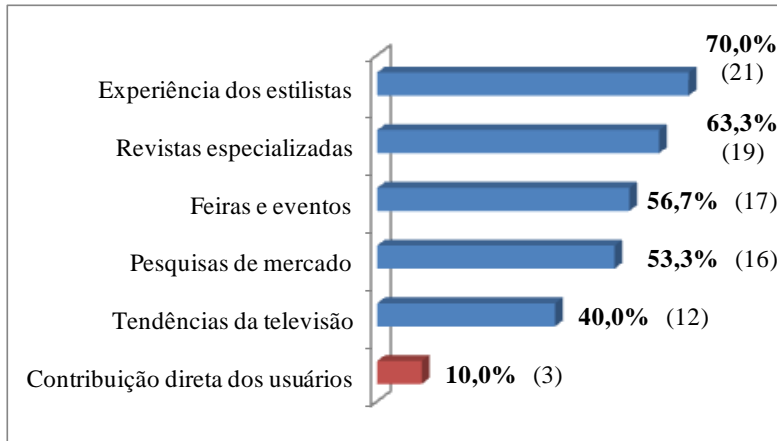
Apesar da presença nas redes sociais, um terço da amostra ainda não possui site próprio, e apenas uma empresa possui uma declaração de missão que marca seu posicionamento formal claramente na cabeça dos clientes, uma missão inspiradora, uma razão de existir. Por esta perspectiva, poderia haver uma necessidade de evoluir nestas questões para que a implantação de iniciativas baseadas em *crowdsourcing* sejam viáveis e eficazes.

#### **5.1.4 Resultados e discussões sobre o conceito de cocriação e crowdsourcing**

Um dos princípios para estabelecer uma identidade da marca junto aos clientes é convidá-los a participar do processo de criação dos produtos da empresa, a cocriação. A pesquisa também investigou como funciona o processo de desenvolvimento de novos produtos, de onde surgem as ideias e inspirações para criação das coleções, com múltiplas respostas, de modo a refletir a realidade das empresas.

A dispersão das respostas, conforme gráfico 24, denota que as empresas trabalham de forma muito parecida. A maioria se vale da experiência dos estilistas, sejam próprios ou prestadores de serviço. Utilizam-se também de revistas especializadas e do networking, com a participação em feiras e eventos.

Gráfico 24 – Distribuição das empresas quanto à fonte de novas ideias de produtos (múltiplas respostas)



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (%; NA)

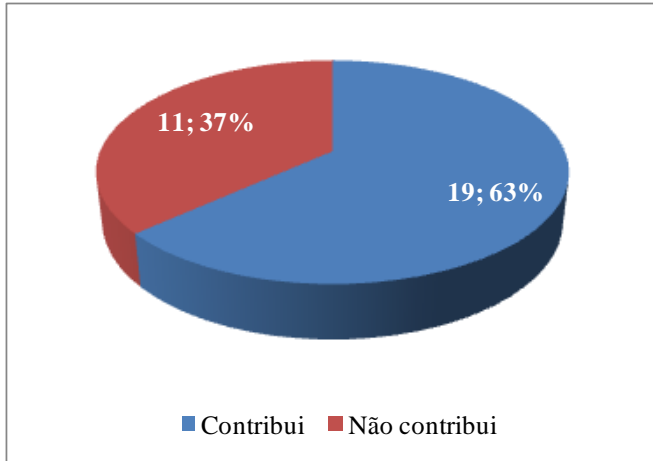
Apesar de não haver resultados concentrados em poucas respostas, o que merece destaque é que o fator “contribuição direta dos usuários” ocorre somente em três empresas (10% da amostra total).

Isto aponta que não existe hábito de aproximação e interação com o cliente que está no final da cadeia de valor, em um mercado que opta por trabalhar, predominantemente, com o canal de vendas atacado.

A estratégia de focar neste canal não é errada – por si só – afinal, há diversos modelos de negócio de sucesso atuando com foco no mercado atacado. O problema está na lacuna que persiste entre a organização e a outra extremidade da rede, o usuário de produtos de moda. Não há uma compreensão de que o cliente final, se conectado emocionalmente com a marca, é quem irá gerar fluxo de receitas para a empresa, ainda que através do atacadista (pequeno lojista, revendedor ou sacoleiro). Durante as entrevistas, ficou nítida a pouca preocupação dos empresários em criar uma comunicação direta com o consumidor, alegando que tal função deve ser deixada a cargo dos atravessadores, para evitar conflito de canal. Todavia, personalidade de marca não gera conflito, mas sim, vendas.

Ainda no tocante ao desenvolvimento de novos produtos, dezenove gestores, o correspondente a 63% das empresas, informaram que o seu cliente direto contribui de alguma maneira no processo de criação, conforme gráfico 25 abaixo.

Gráfico 25 – Distribuição das empresas quanto à contribuição do comprador no desenvolvimento de produtos

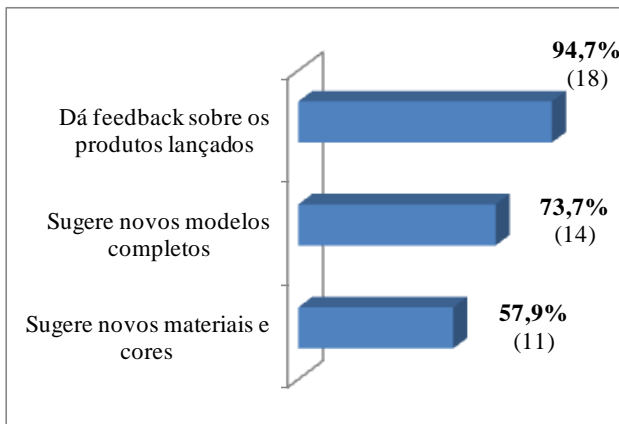


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Aqui há uma consideração: as contribuições dos revendedores no processo são fruto do que eles próprios, sacoleiros e pequenos lojistas, detectam dos consumidores a quem revendem. Em outras palavras: a figura do atravessador, que porta o *feedback* dos usuários (consumidores) até a empresa, onde ocorrerá o ajuste ou desenvolvimento de produto, acaba limitando e retardando a participação no desenvolvimento, que, neste caso, acontece integralmente no mundo off-line, no interior das lojas, em conversas informais.

Tais contribuições se dão de algumas maneiras típicas, de acordo com o apresentado no gráfico 26:

Gráfico 26 – Distribuição das empresas quanto à forma de contribuição do comprador (múltiplas respostas)



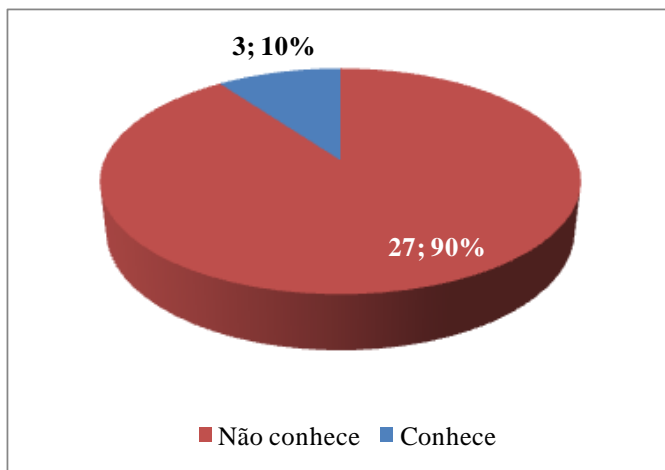
Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 19 empresas, RMF (%; NA)

Vê-se que, com maior frequência, ocorrem *feedbacks* sobre coleções já lançadas, o que servirá para proceder ajustes e evitar novos erros para as futuras coleções ou lançamentos. Esses *feedbacks* se dão de maneira informal, no interior das lojas físicas, quando das visitas dos revendedores. Os gestores informaram delegar aos líderes e vendedores nas lojas a incumbência de coletar estes retornos, que ocorrem de maneira não estruturada.

As sugestões de novos modelos, bem como de materiais e cores é também considerável, porém, segue a mesma característica informal, sem um procedimento padrão de execução, que determine frequência e modo de coleta, responsabilidade pela internalização da demanda, avaliação de viabilidade e a comunicação do resultado da análise, ou seja, da decisão de levar ou não a mudança para as linhas de produção.

Na vertente da cocriação, foi questionado aos gestores se eles conheciam o conceito *crowdsourcing*, e se sabiam do que se trata. Três de trinta empresários responderam que conhecem ou já tinham ouvido algo a respeito.

Gráfico 27 – Distribuição das empresas quanto ao conhecimento do conceito de *crowdsourcing*

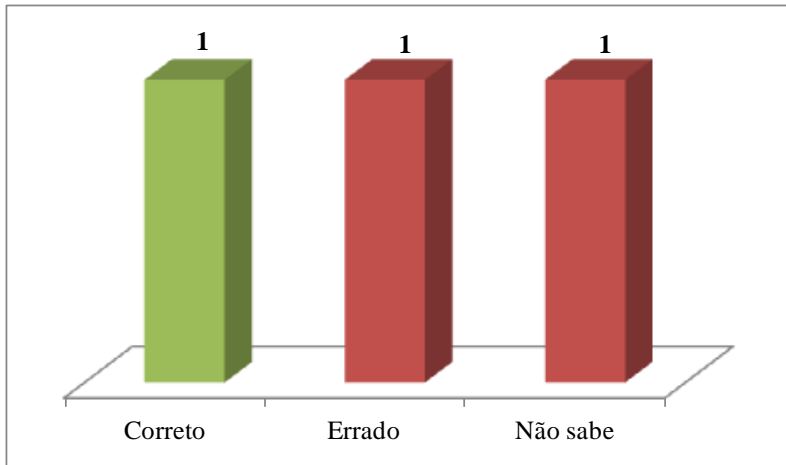


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

A cada um destes mesmos gestores foi solicitado exprimir sua definição pessoal, que represente o seu entendimento. Constatou-se, na prática, que apenas um gestor em toda a amostra, de fato, compreende o significado de *crowdsourcing*, apesar dos diversos *cases* do setor que já tiveram cobertura da mídia tradicional, alguns deles mencionados neste trabalho.

Gráfico 28 – Codificação da definição dos gestores para a expressão *crowdsourcing*





Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 3 gestores, RMF (NA)

Um gestor respondeu conhecer o *crowdsourcing*, mas sua definição não reflete o conceito, e o terceiro disse já ter ouvido a expressão, porém, sem saber do que se trata.

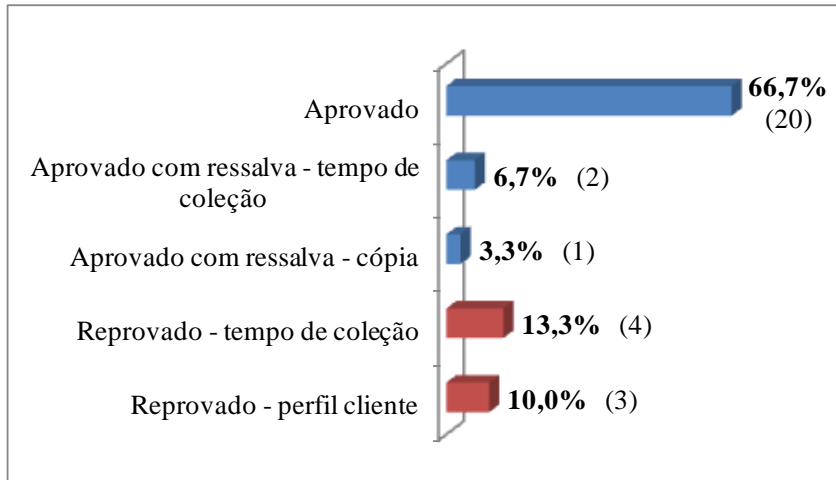
Os gestores não conhecem este modelo de negócios e suas empresas não o implementam. Como já apresentado anteriormente, tais empresas, em sua maioria, possuem mais de doze anos no mercado, já tendo suplantado os índices apontados por SEBRAE e IBGE no que se refere às taxas de mortalidade. Em outras palavras, a não adoção de modelos de inovação aberta não determina o insucesso de uma organização, da mesma maneira que sua adoção não é garantia de êxito. Contudo, uma e outra podem aproximar as empresas da respectiva consequência.

Para identificar a receptividade dos respondentes a uma iniciativa *crowdsourcing*, captar sua impressão inicial, a eles foi descrito formalmente como funciona o modelo, a partir de uma situação hipotética envolvendo suas empresas. Em seguida, lhes foi solicitada uma opinião a respeito e indagado se aprovariam ou não este modelo de negócios. Suas opiniões livres foram assim codificadas:

- a) Aprovado: entrevistado aprovou o conceito, sem qualquer ressalva;
- b) Aprovado com ressalva – tempo de coleção: gestor alertou para o risco de choque cronológico entre campanhas de *crowdsourcing* e o período de lançamento de coleções, porém aprovou o modelo;
- c) Aprovado com ressalva – cópia: respondente criticou o risco de cópia, uma vez que o modelo é aberto, público, tornando a empresa vulnerável à espionagem por parte dos concorrentes, porém aprovou;
- d) Reprovado – tempo de coleção: o gestor considerou muito problemático o choque cronológico, a ponto de inviabilizar o *crowdsourcing*;

- e) Reprovado – perfil cliente: gestor considerou inviável, por considerar que ao seu público-alvo não convém este tipo de iniciativa.

Gráfico 29 – Impressão dos entrevistados quanto ao modelo genérico *crowdsourcing*



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (%; NA)

De todas as pessoas entrevistadas, 23 aprovaram o modelo de negócios. Destes, vinte fizeram menção positiva (66,7%), aprovando o modelo sem nenhum tipo de observação em contrário.

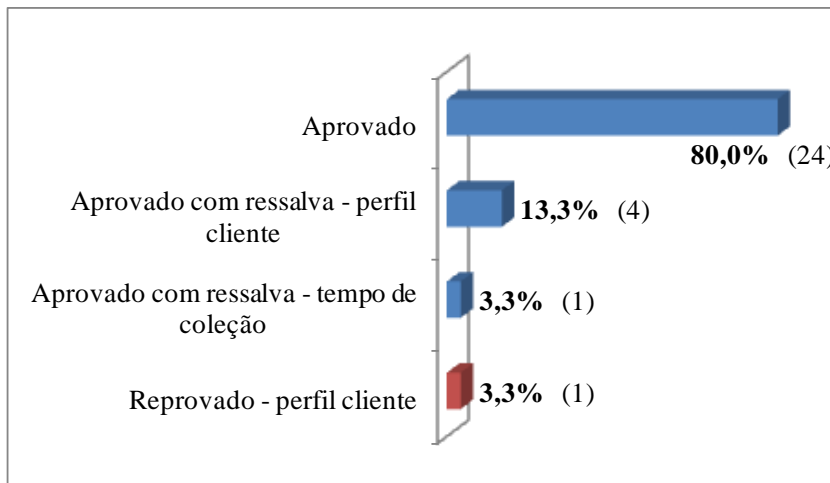
Dois respondentes fizeram ressalva relacionada ao “tempo de coleção”, argumentando que este tipo de iniciativa é positiva, mas precisa ser muito bem pensada, pois pode haver coincidência com o calendário de coleções e prejudicar o processo atual.

Um gestor aprovou a ideia, alertando, porém, para o risco de cópia. O entrevistado demonstrou receio pelo fato de a concorrência poder acessar seu site durante uma campanha e plagiar os modelos sugeridos e/ou em votação pela comunidade. Ele não considerou a possibilidade de o cliente desprezar o plágio, dado o caráter pioneiro e inovador que sua empresa estaria introduzindo, além do benefício da fidelização ser superior ao risco da cópia, tornando o custo de oportunidade pequeno para tal operação.

Houve sete reprovações ao *crowdsourcing* manifestadas, das quais, quatro foram justificadas pelo motivo “tempo de coleção”, pois os gestores consideraram este um impeditivo, tornando o modelo inviável. E três argumentaram que o perfil dos clientes atendidos por suas empresas não é compatível com esta iniciativa. Aqui há duas subcategorias: (a) por atuar exclusivamente com o canal atacadista, empresários limitam-se a admitir que o sacoleiro ou revendedor não tem como hábito acessar internet, participar de redes sociais ou sugerir modelos novos via *crowdsourcing*, esquecendo, assim, de cultivar o engajamento do usuário final às suas marcas; e (b), um empreendedor, especificamente, acredita que seu público de moda *teen* (infanto-juvenil), não acessa a internet e não tem poder de decisão de compra. Um clássico exemplo de má orientação ao mercado, visto que os filhos acessam a internet cada vez mais cedo e são fortes influenciadores no processo de compras.

Após coletadas as impressões sobre o modelo genérico, a próxima pergunta do questionário apresentava um *case* ocorrido no final do ano de 2012, da empresa Dudalina Feminina. O gráfico 30 mostra as impressões relatadas livremente pelos entrevistados, devidamente codificadas, segundo os mesmos critérios usados no item anterior:

Gráfico 30 – Impressão dos entrevistados quanto ao *case* Dudalina Feminina

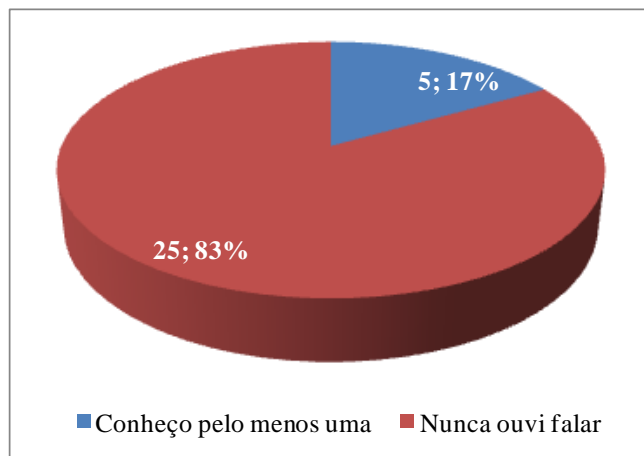


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (%; NA)

O nível de desconfiança diminuiu após a apresentação de uma situação prática, de uma empresa do mesmo setor industrial, a moda. As sete reprovações anteriores reduziram-se a apenas uma. Curiosamente, este entrevistado havia também reprovado quando da descrição genérica, argumentando o “tempo de coleção”. Agora, o fez alegando perfil de clientes incompatível. Segundo o respondente, para a Dudalina funcionou porque esta empresa atende o canal varejo com lojas próprias e o público do varejo é mais conectado, enquanto sua empresa atende o atacado, cujo público não tem hábito de consumir internet. Mesma miopia que impede o empresário de assimilar que a identificação com o consumidor final aumentará suas vendas no atacado.

Visando mapear o nível de atualização sobre o mercado em que atuam, foram apresentados aos gestores os nomes de três instituições brasileiras que fomentam ou utilizam o *crowdsourcing* no segmento da moda: Camiseteria, Fashionlab e Fashion.me. Solicitou-se que assinalassem qual delas (ou quais) eles reconheciam. O gráfico 31 traz este resultado:

Gráfico 31 – Conhecimento de empresas que atuam com *crowdsourcing*, no setor da moda no Brasil



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Cinco respondentes informaram conhecer pelo menos uma das empresas mencionadas. Fica evidente que as inovações no mundo da moda ainda não estão sendo acompanhadas pela maior parte dos empresários da amostra.

Desta forma, observa-se que os empreendedores não têm uma rotina de atrair o cliente final para dentro da fábrica para participar do processo de criação e desenvolvimento de produtos; pelo menos, não de forma sistematizada.

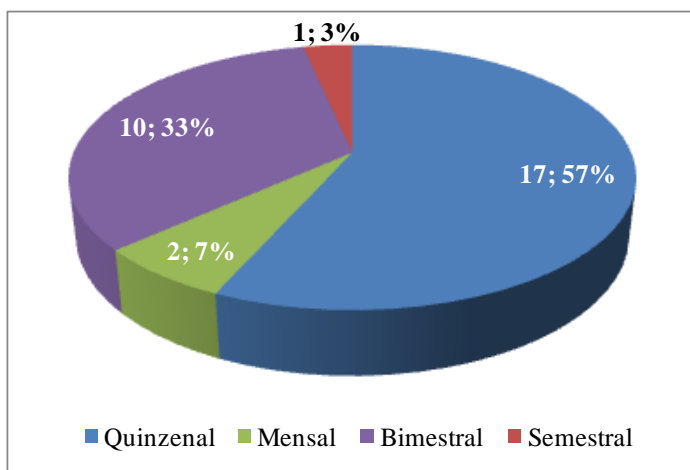
A boa notícia é que, apesar de ter sido uma novidade para os entrevistados, eles aprovaram o modelo como sendo uma iniciativa de valor.

### 5.1.5 Resultados e discussões sobre inovação

Desenvolver uma campanha de *crowdsourcing* ou mesmo atuar permanentemente sobre estas plataformas requer do empresário certo grau de propensão à inovação. Isso motivou a investigar como as empresas se posicionam neste contexto, de ter que inovar para se diferenciar, para sair na frente da concorrência.

Questionou-se com que frequência cada empresa lançava seus produtos ou coleções, conforme resultado a seguir, no gráfico 32:

Gráfico 32 – Distribuição das empresas quanto à frequência de lançamento de produtos



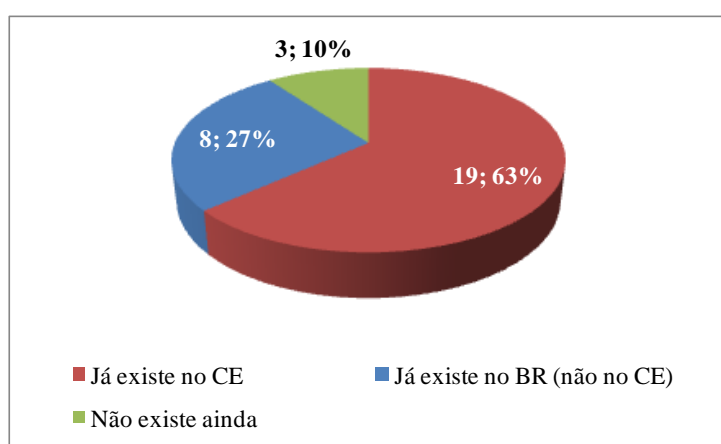
Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Mais da metade das empresas pesquisadas informaram lançar pelo menos um novo produto a cada quinze dias. Não se trata de coleções inteiras, mas sim, do que no jargão deste mercado é conhecido como enxerto. São inserções de itens que geram demandas pontuais, advindas de uma atriz que está em destaque na televisão, ou de uma banda musical que se tornou o *hit* do momento. O comportamento usual do pequeno empreendedor de moda, nestas situações, é aproveitar o *time*, produzir o máximo de peças possível e empurrar a venda, garantindo receita na “entressafra”, ou entre coleções.

Este movimento, seguido pela maioria das empresas adeptas dos enxertos, como o gráfico acima denota, fez surgir o que se convencionou chamar de “modinha”. Nesta estratégia, não há inovação de fato, uma vez que a fonte de inspiração para criação de artigos é a mesma para todos os competidores: a celebridade em evidência. Assim, lançam-se produtos semelhantes, a preços também similares, para atender ao mesmo perfil de público, apesar de disperso em regiões geográficas diferentes.

Com o intuito de dissociar inovação copiada e inovação real, foi indagado aos entrevistados como classificariam o grau de inovação de seus lançamentos, conforme critério apresentado no gráfico 33:

Gráfico 33 – Distribuição das empresas quanto ao grau de inovação de seus produtos



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %)

Constata-se que praticamente não há como lançar um novo produto completamente exclusivo. Das trinta empresas pesquisadas, dezenove (63%) afirmaram que lançam produtos que já existem no mercado local cearense, enquanto oito empresas lançam inovações para o mercado local, mas já existentes no Brasil, principalmente no eixo Rio – São Paulo, onde são lançadas as tendências no mercado brasileiro, vindas dos principais centros de moda europeus. Segundo informações dos próprios empreendedores, é isso que os tem motivado a viajar para a Europa em busca de captar as tendências mais rapidamente, sem esperar o seu amadurecimento no Sudeste.

Tal cenário potencializa as inovações em processos, não mais em produtos, o que poderia ocorrer com a utilização do *crowdsourcing* como plataforma de desenvolvimento de produtos, ainda que no período entre coleções.

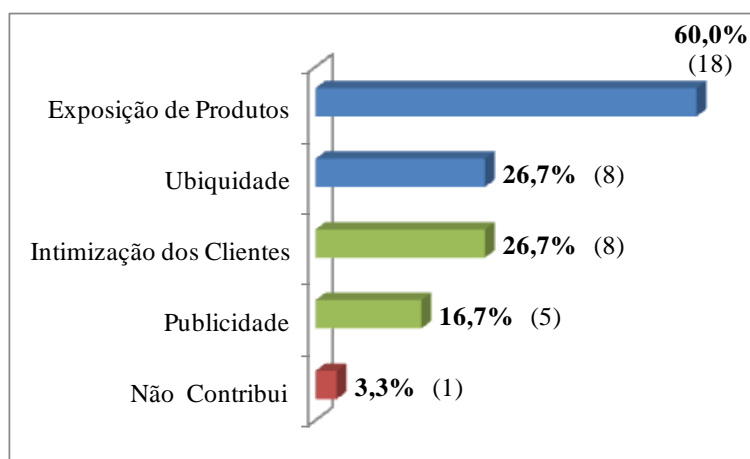
### 5.1.6 Resultados e discussões sobre a maturidade dos entrevistados quanto ao uso da internet

As últimas questões do instrumento de coleta convidavam o entrevistado a falar livremente sobre suas percepções acerca da internet, sobre como ela poderia potencializar suas receitas de vendas, como ela poderia reduzir os custos, e se ele, uma vez tendo conhecido um pouco sobre *crowdsourcing* durante a entrevista, estaria propenso a adotar em sua empresa alguma ação baseada no modelo, com foco em desenvolvimento ou ajuste de produtos, justificando sua resposta.

As questões foram codificadas em categorias de respostas e os resultados estão descritos à continuação. Ocorreram codificações com mais de uma categoria atribuída para uma mesma resposta, objetivando o ajuste mais fiel às declarações dos entrevistados.

Quanto ao aumento das vendas a partir da internet, os gestores assim se manifestaram:

Gráfico 34 – Como a internet pode contribuir para aumentar vendas (múltiplas respostas)



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (%; NA)

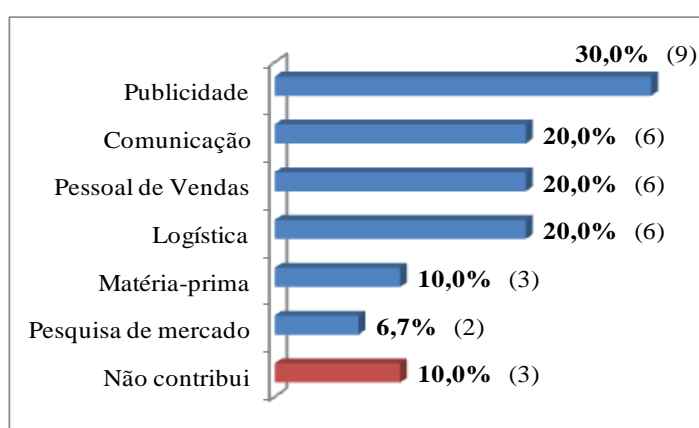
Em sua maioria, os respondentes assinalaram que a internet potencializa as vendas porque permite expor os produtos on-line a uma infinidade de pessoas, sem limites geográficos, referindo-se à ubiquidade que ela proporciona. Esta é uma visão mais pragmática, mais imediatista.

Houve também algumas respostas destacando a oportunidade de mostrar para a sociedade o posicionamento da empresa, atrair clientes fiéis, solidificar o engajamento, permitindo também ações de publicidade. Trata-se de uma perspectiva mais estratégica, com foco nos resultados de longo prazo, no estabelecimento de intimidade com os clientes.

Um entrevistado informou que a internet não tem potencial para incrementar o volume de vendas.

Na mesma linha de raciocínio, pediu-se que o entrevistado expusesse livremente sua opinião sobre o potencial da internet para a redução de custos, conforme o gráfico 35:

Gráfico 35 – Como a internet pode contribuir para reduzir custos (múltiplas respostas)



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (%; NA)

Em geral, conforme apresentado acima, os gestores se ativeram às questões mais operacionais, em alguns casos, avaliando o corte radical de gastos até com mão de obra das equipes de vendas.

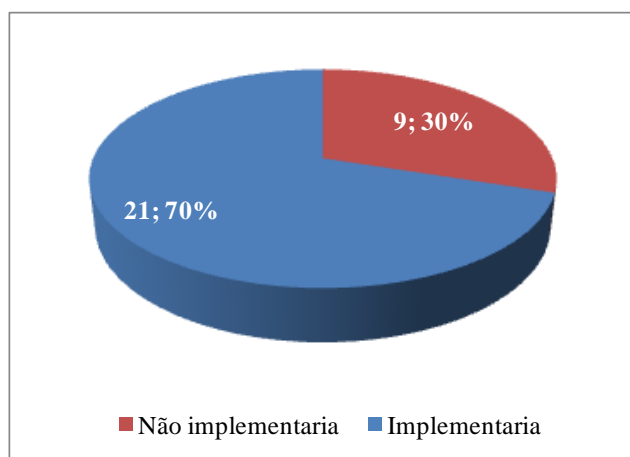
Exemplos mencionados: minoração dos gastos com publicidade, já que catálogos impressos e *outdoors* são mais onerosos que mídia digital; a redução do custo de comunicação pelo uso de tecnologias de *instant messenger* ou VoIP (*Voice over IP*), como o Skype™; redução dos custos de logística, através da facilidade das transações bancárias on-line; melhor pesquisa de preços antes de comprar matérias-primas.

Alguns respondentes também vislumbraram a possibilidade de fechar ou reduzir o número de lojas, substituindo pela venda on-line, o que reduziria o custo com pessoal de vendas, comissões pagas a vendedores. A minoria dos entrevistados referiu-se à redução de custos de pesquisa de mercado (para efeito de testes pré-lançamento), que é um dos grandes benefícios que o *crowdsourcing* pode acarretar. Três pessoas disseram que a internet não pode contribuir para reduzir custos das empresas.



Arrematando a entrevista, os gestores foram indagados quanto à possibilidade de adotarem o *crowdsourcing* em suas empresas para desenvolver um novo produto, ou uma nova coleção. A maior parte dos trinta respondentes, 21, ou 70% deles disseram cogitar sim a implementação do modelo, ainda que como um piloto, uma experiência. Nove gestores não fariam dele. O gráfico 36 exibe o resultado:

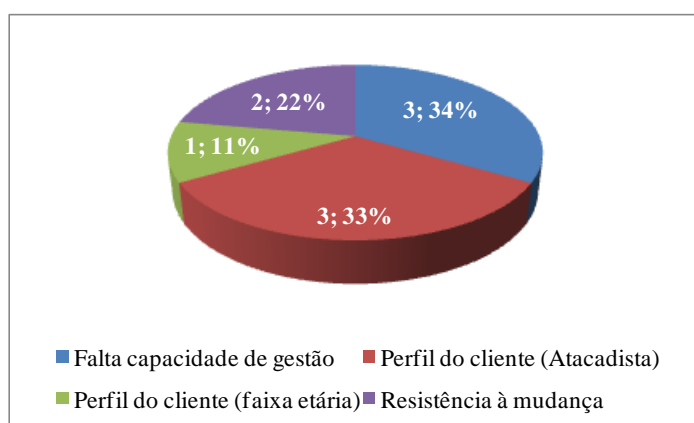
Gráfico 36 – Distribuição dos gestores quanto à disposição para implementar ação de *crowdsourcing*



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (NA; %)

Adicionalmente, os gestores foram solicitados a justificarem suas respostas, as quais foram codificadas, conforme seguem abaixo.

Gráfico 37 – Justificativas para NÃO implementar *crowdsourcing*

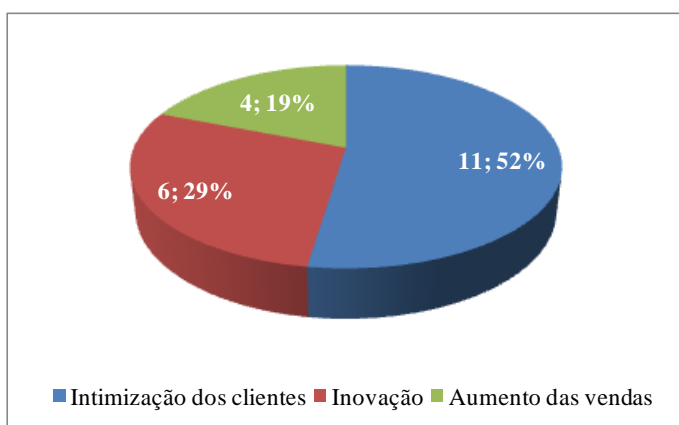


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 9 gestores, RMF (NA; %)

Entre os entrevistados que não implementariam *crowdsourcing*, destacam-se duas justificativas: o reconhecimento da falta de capacidade gerencial – apesar de acharem o modelo viável – e o perfil do cliente atacadista, que mais uma vez surge como uma motivação perfeitamente contornável, já que a campanha seria direcionada ao consumidor final, o que incrementaria a venda no canal atacado. Com relação à resistência à mudança, que apresentou duas respostas, os gestores alegam que a empresa já vem muito bem sem ter que praticar esse tipo de ação.

Para os 21 entrevistados que se julgaram adeptos potenciais, há as seguintes justificativas:

Gráfico 38 – Justificativas para implementar *crowdsourcing*



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 21 gestores, RMF (NA; %)

Dezessete destes empreendedores (81%) entendem que o ganho de médio e longo prazo com uma ação deste formato advém da fidelização dos clientes, da criação de um posicionamento de vanguarda, inovador e adquirindo identidade para a marca.

Apenas quatro responderam com foco imediatista, alegando o aumento da receita de vendas que a ação pode promover.

### 5.1.7 *Análise relacional de algumas variáveis importantes*

Analisando individualmente o perfil dos 21 gestores que declararam que aceitariam implantar ações de *crowdsourcing* em suas empresas, daqui em diante chamados de “adeptos”, chega-se a alguns resultados interessantes.

Em virtude de (1) o número de amostras ser reduzido (apenas 21 respostas não permite a indução do resultado para toda a população), e (2) a frequência de cada categoria na população interfere na frequência da mesma categoria nos resultados, optou-se por relacionar variáveis a partir de abordagens percentuais, em detrimento de números absolutos.

Por exemplo, ao analisar a quantidade de gestores do sexo masculino entre os adeptos, estes são dez. Enquanto as mulheres adeptas são onze. Esta sutil diferença de apenas uma pessoa, quando comparada em relação à frequência de homens e mulheres dentre os 21 adeptos, resulta na tabela 14:

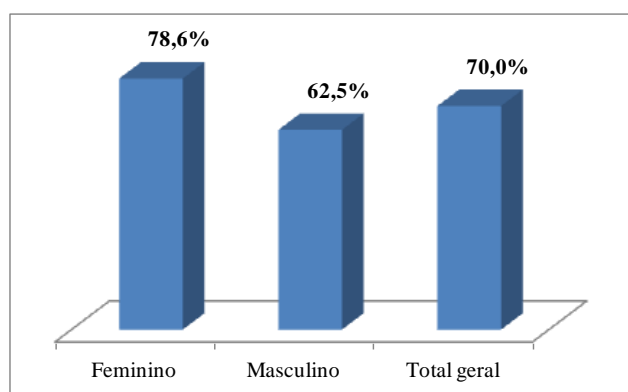
Tabela 14 – Adeptos por gênero

Gênero	Não Adeptos	Adeptos	Total geral	% Adeptos
Feminino	3	11	14	78,6%
Masculino	6	10	16	62,5%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>70,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 21 gestores, RMF

A tabela 14 mostra que o percentual de adeptos entre as mulheres é superior ao de homens. O gráfico 39 apresenta de forma visual:

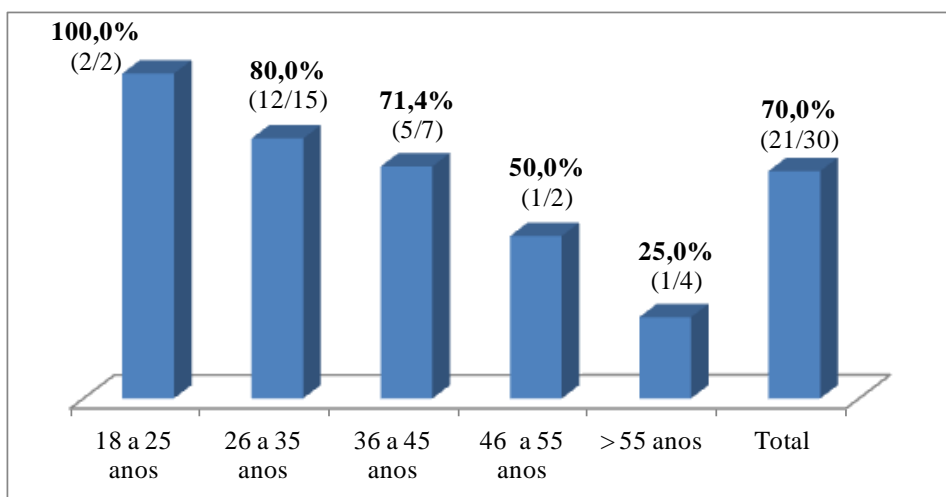
Gráfico 39 – Adeptos por gênero



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 21 gestores, RMF (%)

A análise é mais interessante quando observada em função da faixa etária. Nota-se que o percentual de adeptos cai à medida que aumenta a idade dos entrevistados, o que é coerente com a afinidade que as gerações mais jovens têm com a internet colaborativa, com a imersão nas mídias sociais. O gráfico 40 ilustra essa tendência.

Gráfico 40 – Adeptos por faixa etária

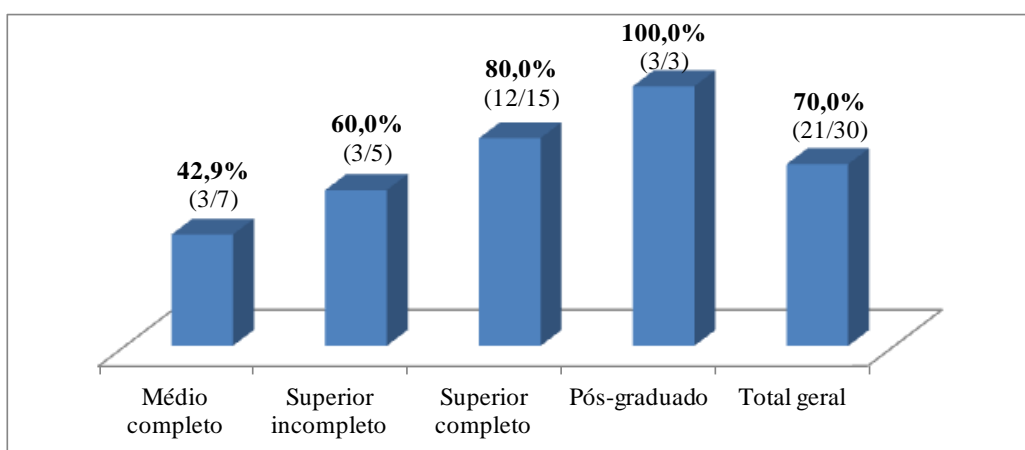


Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 21 gestores, RMF (%; NA)

O gráfico 40 sugere, por exemplo, que acima dos 55 anos, um quarto dos entrevistados declarou ser adepto, enquanto que entre 26 e 35 anos, o número de adeptos chegou a 80%, ou seja, doze dos quinze entrevistados nesta faixa etária.

Analogamente, pode ser analisado o percentual de adeptos em função do grau de instrução, conforme gráfico 41:

Gráfico 41 – Adeptos por grau de instrução



Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 21 gestores, RMF (%; NA)

À medida que o nível de escolaridade aumenta, cresce o percentual de adeptos naquela faixa.

Estas análises, apesar de não permitirem afirmações ou conclusões em virtude da pequena frequência de amostras (21 gestores), sugerem comportamentos verossímeis, a partir da observação empírica, mas que podem ser melhor examinados em uma futura complementação desta monografia, aplicada a uma maior amostra. São eles:

- a) mulheres podem ser mais propensas à aderir ao *crowdsourcing* – ou inovações em geral – do que os homens.
- b) quanto maior a idade do gestor, menor a sua propensão à inovação e à adoção de modelos colaborativos;
- c) por outro lado, quanto maior o nível de educação formal, maior a abertura para adoção da inovação e da colaboração.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusões

Este trabalho foi realizado tendo como principal motivação investigar o perfil do empresário cearense atuante na indústria da moda, um setor que tem apelo eminentemente criativo, quanto à sua abertura cultural para o *crowdsourcing* e as práticas de marketing voltadas à identificação emocional com a marca, da fidelização do cliente, da sua participação ativa no processo criativo, gerando engajamento, sentimento de pertencer, de fazer parte de uma empresa que valoriza a sua contribuição, elevando-o de cliente a embaixador da marca, características intimamente vinculadas ao marketing 3.0.

Na perspectiva mais pragmática, foram apresentados inúmeros exemplos dos benefícios que o *crowdsourcing* pode prover, como redução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, diferenciação da concorrência através da inovação, engajamento do público-alvo e atenuação do risco de acúmulo de produtos acabados por falta de vendas, uma vez é possível estimar a demanda e, com isso, direcionar a produção para o que, de fato, interessa para o público-alvo.

Estes benefícios vão de encontro às causas de insolvência de micro e pequenas empresas mapeadas por instituições como IBGE e SEBRAE. Suas pesquisas revelam que as altas taxas de mortalidade encontram explicação em: (1) “falta de capital de giro” e “problemas financeiros”; (2) “excessiva concorrência”, que é um reflexo de mercados maduros, em que existe a necessidade de inovar e buscar a fidelização dos clientes para garantir sobrevivência; (3) “falta de clientes”, uma consequência da concorrência elevada. O *crowdsourcing* surge como uma potencial solução para todas estas razões.

Não há dúvidas de que as manipulações do composto de marketing podem trazer bons resultados, pelo menos de imediato, sem nenhuma garantia de fidelização, visto que em mercados maduros, estas são características meramente qualificadoras, e não diferenciadoras. No longo prazo, somente a criação de uma personalidade da marca, a partir de sua razão de existir e de uma missão institucional honesta, inspiradora e, acima de tudo, colocada em prática, é que será possível obter uma forte vinculação entre empresa e comunidade, e assim poderão viabilizar resultados sustentáveis.

Porém, os empresários avaliados na pesquisa de campo desta monografia não se mostraram culturalmente preparados para a implementação do *crowdsourcing*. Aqui é possível traçar duas justificativas: a constatação de um déficit gerencial e de capacidade inovadora, e a falta de conhecimento sobre este modelo de negócios e ausência de práticas empresariais necessárias para sua implantação.

Quanto ao déficit gerencial observado, notou-se que: (1) 77% das empresas não possuem uma missão institucional e, das que possuem, somente uma missão tem poder de atingir o emocional do público-alvo na tentativa de criar afinidade, identidade; (2) as empresas buscam se diferenciar dos concorrentes através de manipulações no *mix* de marketing (qualidade, atendimento e preço); (3) quase 75% dos empreendimentos atuam exclusivamente no segmento atacado e seus proprietários não julgam importante a aproximação com o consumidor final, usuário(a) das roupas, deixando arbitrariamente esta tarefa a cargo dos atravessadores, que não gozam da legitimidade da marca para exercê-la; (4) apesar de 60% dos empresários afirmarem obter contribuição dos clientes diretos (ou seja, dos revendedores), não existe um modelo estruturado para tal; (5) 90% dos entrevistados afirmaram lançar produtos similares aos da concorrência.

Também ficaram evidentes a falta de conhecimento acerca do *crowdsourcing* e a ausência de algumas práticas indispensáveis à sua implementação: (1) apenas um entrevistado demonstrou conhecer o modelo de negócios e somente cinco disseram conhecer alguma das empresas brasileiras pioneiras no *crowdsourcing* citadas no questionário de pesquisa; (2) somente três empresas informaram buscar a contribuição dos usuários finais no desenvolvimento de coleções; (3) considerável parcela dos empresários entende que a internet pode aumentar vendas em virtude de sua ubiquidade, e não como recurso de atração de seguidores; (4) quanto à redução de custos, a internet é vista apenas como alternativa aos gastos operacionais, como telefonia, impressão de catálogos, entre outros.

Entretanto, convém ressaltar que, após tomarem conhecimento sobre o modelo de *crowdsourcing* durante a execução das entrevistas, com base no bem-sucedido *case* da marca Dudalina Feminina, praticamente todos os empresários e gestores aprovaram esta iniciativa.

Dado auspicioso obtido com a pesquisa foi a predisposição, declarada por 70% dos entrevistados, para realizar ações de *crowdsourcing* em suas empresas. Estes potenciais adeptos demonstraram interesse e enxergaram a possibilidade de se distinguir da concorrência, atrair um público fiel a partir de sua participação ativa no processo de criação. Isto mostra uma oportunidade interessante, uma vez que foram constatadas as deficiências e manifestada a vontade, por parte dos gestores, de melhorar nesta questão.

Espera-se que este trabalho venha a contribuir na atuação de profissionais e estudantes que laboram diretamente com gestão da inovação ou que pesquisam sua aplicação na estratégia empresarial, principalmente em pequenos e médios negócios. Também poderão se valer desta monografia as pessoas que buscam informações acerca da mortalidade de empresas no Brasil e sua relação com as novas técnicas de gerenciar o marketing empresarial, à luz do marketing 3.0, da cocriação e da intimização entre marca e clientes.

## **6.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Não obstante todos os esforços envidados, alguns pontos de suma importância não foram abordados neste trabalho e, portanto, merecem ser investigados. Ou mesmo, algumas questões relevantes surgiram a partir dos resultados aqui apresentados, merecendo maior aprofundamento.

Uma hipótese se revelou importante ponto de partida para futuros estudos: a adoção de novos modelos de inovação pelas micro e pequenas empresas pode reduzir a mortalidade desta categoria de empresas.

Destarte, em âmbito mais prático, sugere-se realizar pesquisa com os empresários que são potenciais adeptos do *crowdsourcing*. É possível proceder, junto a este público, um estudo evolutivo, na forma de pesquisa painel, ao avaliar seus resultados financeiros e operacionais depois de uma ação de *crowdsourcing* e relacionar estes resultados com os indicadores atuais, validando hipóteses de desempenho em função das inovações implantadas.

No sentido mais amplo, como o *crowdsourcing* é um modelo de negócio amparado pelo guarda-chuva da inovação aberta, que agrega a contribuição não só dos clientes, mas de entidades governamentais e da academia, há uma oportunidade de estudo mais avançado da gestão da inovação neste contexto e sua aplicação para pequenas empresas, visando à redução das taxas de mortalidade.



## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 02 ago. 2012, 21h34min.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: Do Mercado de massa para o Mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARROYO Priscilla; OLIVEIRA, Regiane de. O poder da colaboração para fazer negócios. **Brasil Econômico**, São Paulo, ano 3, n. 571, p. 16-17, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/o-poder-da-colaboracao-para-fazer-negocios\\_110072.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/o-poder-da-colaboracao-para-fazer-negocios_110072.html)>. Acesso em: 12 set. 2012, 08h55min.

BOABAID, Paula Pastuk. **O comércio eletrônico na era da informação**. 1999. 34 f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

BORGES, Júlio D. Terceirizando para a multidão. **GV-executivo**, São Paulo, v. 6, n. 5, p. 80-83, set./out. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5013.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2012, 13h10min.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta**: Como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. Edição compacta. São Paulo, Atlas: 2008.

GALLO, Carmine. **A arte de Steve Jobs**: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GIARDELLI, Gil. **Você é o que você compartilha**: E-agora: como aproveitar as oportunidades de vida e trabalho na sociedade em rede. São Paulo: Gente, 2012.

GILMORE, James H.; PINE II, Joseph B. **Autenticidade**: Tudo o que os consumidores realmente querem. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GOOSSEN, Richard J. **e-Preneur**: From Wall Street to wiki: Succeeding as a crowdprenuer in the new virtual marketplace. Pompton Plains, New Jersey-USA, The Career Press, 2008.

HOWE, Jeff. **O poder das multidões**: Por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. The Rise of Crowdsourcing. **Wired Magazine**. San Francisco, California-USA, Issue 14.06, June, 2006. Disponível em: <<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>>. Acesso em: 29 jun. 2012, 21h25min.

\_\_\_\_\_. **Crowdsourcing**: definição. Disponível em: <<http://www.crowdsourcing.com>>. Acesso em: 29 jun. 2012, 21h35min.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Relatórios Metodológicos**. Produto interno bruto dos municípios. 2. ed. Rio de Janeiro, v. 29, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005/srmpibmunicipios.pdf>>. Acesso em 05 dez. 2012, 01h40min.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DO CEARÁ. **Carta econômica**. Os principais problemas e a situação financeira da indústria cearense. Fortaleza, ano 5, n. 4, nov. 2012. Disponível em: <[http://www.sfiec.org.br/porta/v2/sites/indi/files/files/CARTA\\_ECONOMICA\\_ANO\\_4\\_NO\\_V\\_2012.pdf](http://www.sfiec.org.br/porta/v2/sites/indi/files/files/CARTA_ECONOMICA_ANO_4_NO_V_2012.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2012, 00h22min.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **A evolução do PIB dos estados e regiões brasileiras no período 2002-2010**: valores definitivos. Fortaleza, n. 46, nov. 2012. Disponível em: <[http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ipece-informe/Ipece\\_Informe\\_46\\_28\\_novembro\\_2012.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ipece-informe/Ipece_Informe_46_28_novembro_2012.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2012, 08h22min.

\_\_\_\_\_. **Anuário estatístico do Ceará**: Atividades econômicas. Fortaleza, 2011. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2011/index.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2012, 16h06min.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. Atividades econômicas: Tabela 27.1 Empresas industriais ativas, por tipo, segundo os municípios... Fortaleza, 2011. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2011/atividadesEconomicas/industria.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2012, 16h54min.

KAWASAKI, Guy. **A arte do começo**: O guia definitivo para iniciar o seu projeto. 4. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Caderno de Saúde Pública**. Escola Nacional de Saúde Pública (FioCruz). Rio de Janeiro: 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1993000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1993000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 03 dez. 2012, 15h12min.

MONTEMEZZO, Maria Celeste F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produto de moda no âmbito acadêmico**. 2003. 97 f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2003. Disponível em: <[http://www4.faac.unesp.br/posgraduacao/design/dissertacoes/pdf/Maria\\_Celeste\\_Montemezzo.pdf](http://www4.faac.unesp.br/posgraduacao/design/dissertacoes/pdf/Maria_Celeste_Montemezzo.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2012, 22h18min.

MOTA, Gustavo. Oportunidades de negócio por crowdsourcing. **Endeavor**. São Paulo, 22 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.endeavor.org.br/endeavor\\_tv/estrategia-crescimento/workshops/modelo-de-negocios/oportunidades-de-negocios-por-crowdsourcing](http://www.endeavor.org.br/endeavor_tv/estrategia-crescimento/workshops/modelo-de-negocios/oportunidades-de-negocios-por-crowdsourcing)>. Acesso em: 01 ago. 2012, 09h35min.

PESPSICO. **Vídeo promoção Ruffles**: vídeo promocional da campanha “faça-me um sabor”. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=gaybzhwQ\\_3Y](http://www.youtube.com/watch?v=gaybzhwQ_3Y)>. Acesso em 31 jul. 2012, 11h05min.

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

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus: 1980.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. As cinco forças que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 54-69, jan. 2008.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. **The power of co-creation**: Build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York-NY, USA, Free Press, 2010.

REA, Louis M.; PARKER Richard A. **Metodologia de pesquisa**: Do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: O futuro além das marcas. São Paulo: M.Books do Brasil, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005**. Brasília, ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **Coleção estudos e pesquisas**: Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, out. 2011.

SINEK, Simon. **Por quê?**: Como grandes líderes inspiram ação. São Paulo: Saraiva, 2012

SLOANE, Paul. **A guide to open innovation and crowdsourcing**: Advice from leading experts. London-UK: Kogan Page, 2011.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

SUROWIECKI, James. **A sabedoria das multidões**: Por que muitos são mais inteligentes que alguns e como a inteligência coletiva pode transformar os negócios... Rio de Janeiro: Record, 2006.

WEIBER, Rolf, KOLLMAN, Tobias. Competitive advantages in virtual markets: perspectives of “information-based marketing” in cyberspace. **European Journal of Marketing**, Trier, Alemanha, v. 32, n. 7/8, p. 603-615, 1998. Disponível em: <<http://thoughtleaderpedia.com/Marketing-Library/Information-Marketing/Competitive-advantages-in-virtual-markets.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2012, 23h06min.

WELCH, Jack; WELCH, Suzi. **Paixão por vencer**: A bíblia do sucesso. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WIKIPÉDIA. **World Wide Web**. Disponível em: <[http://.pt.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](http://.pt.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web)>. Acesso em: 03 ago. 2012, 19h10min.

XAVIER FILHO, J. L. J: **Desempenho em redes de colaboração interorganizacional**: Um estudo no segmento de autopeças. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

ZATTI, Rafael. Crowdsourcing: uma nova forma de fazer as coisas. **Endeavor**. São Paulo, 22 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.endeavor.org.br/endeavor\\_tv/start-up/workshops/aprendendo-a-ser-empendedor/crowdsourcing-uma-nova-forma-de-fazer-as-coisas](http://www.endeavor.org.br/endeavor_tv/start-up/workshops/aprendendo-a-ser-empendedor/crowdsourcing-uma-nova-forma-de-fazer-as-coisas)>. Acesso em: 01 ago. 2012, 14h40min.

## APÊNDICE A: RELAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Abaixo segue uma relação das 31 empresas que se prontificaram a participar da pesquisa. A primeira a constar na lista é a respondente do pré-teste.

Tabela 15 – Empresas participantes da pesquisa

Razao_Social	Nome_Fantasia	CNPJ	Município	Qtde Empregados	Porte (critério SEBRAE)
MARIA ARACILDA LIMA BEZERRA - EPP	MARZUCA	07039837000193	Fortaleza	32	PEQUENO PORTE
ADROVANE GONÇALVES VIANA ME	CONJUGAL	04360994000108	Fortaleza	28	PEQUENO PORTE
ALMIRA GOMES FERREIRA ME	RAIO DO SOL	03030357000100	Fortaleza	70	PEQUENO PORTE
ANDRE BRAGA M MAGALHAES CONFECÇOES	MENINA MIMOSA	09370184000156	Fortaleza	32	PEQUENO PORTE
ANDREIA MARA MENDES da SILVA ME	ALVO CERTO	08325636000115	Fortaleza	20	PEQUENO PORTE
ANTONIO EGBERTO MESQUITA LOBO FILHO - ME	LAMANDA	34955542000130	Fortaleza	20	PEQUENO PORTE
BARJUD INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA. EPP	EXTASIS LINGERIE	01958192000297	Fortaleza	80	PEQUENO PORTE
BEZERRA & ARAUJO LTDA ME	TAINNA CRIACOES	35240167000104	Fortaleza	70	PEQUENO PORTE
C CRUZ CONFECÇÕES E BENEFICIAMENTO TEXTIL LTDA ME	MARRAKET	02214339000116	Fortaleza	98	PEQUENO PORTE
CAIO MARCEL da SILVA CAMPOS ME	GIRRAZO	10890131000145	Fortaleza	22	PEQUENO PORTE
CLORIS INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇOES LTDA	CLORIS	02397386000142	Fortaleza	97	PEQUENO PORTE
CRISTIANE TEIXEIRA dos SANTOS	COLMEIA	07407290000131	Fortaleza	30	PEQUENO PORTE
DAYONG INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇOES LTDA EPP	DAYONG	01227906000106	Fortaleza	56	PEQUENO PORTE
DESCEU do CEU IND E COM DE CONFECÇOES LTDA ME	ROUPAS DE FORA	23557374000108	Fortaleza	25	PEQUENO PORTE
DY-ANY INDUSTRIA DE CONFECÇÃO LTDA - EPP	DY-ANY MODA INTINA	01781156000110	Fortaleza	40	PEQUENO PORTE
EDI & LENA CONFECÇOES LTDA.-ME	EDI & LENA	05340910000137	Caucaia	20	PEQUENO PORTE
EDUARDO MEDEIROS DE ARAUJO DIAS CONFECÇOES	SPILICUTE	07515959000109	Fortaleza	30	PEQUENO PORTE
FRANCISCA LAENIA FREITAS SILVA - ME	D'LANNAY MODA INTIMA	04271439000100	Fortaleza	20	PEQUENO PORTE
FRANCISCO EDILSON ARAUJO DE MAGALHAES	PAIFF CONFECÇOES	00380524000155	Fortaleza	42	PEQUENO PORTE
FRANCISCO WALMIR RAMOS EPP	D'VORACK	07967862000137	Fortaleza	21	PEQUENO PORTE
JEANNE MAGALHÃES CAVALCANTE FERNANDES CONFECÇÕES	MISS CLARA	06165109000246	Fortaleza	48	PEQUENO PORTE
LILIAN DE PAULA ALBUQUERQUE ROMCY - EPP	LINHAS E FORMAS	11718764000133	Fortaleza	50	PEQUENO PORTE
MARIA LUCIA CURSINO DE OLIVEIRA ME	DLD JEANS	11084613000170	Fortaleza	28	PEQUENO PORTE
MODA CRIATIVA INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇOES LTDA	BELEZA URBANA	02780416000103	Fortaleza	52	PEQUENO PORTE
ODINALDO RAIMUNDO da SILVA SARAIVA ME	SOL E BRONZE	63563365000144	Fortaleza	45	PEQUENO PORTE
RAIMUNDO MACARIO FREITAS da SILVA ME	SLAP	41569856000160	Fortaleza	45	PEQUENO PORTE
RAMOS CUNHA E CIA. LTDA.	MAUY	63361562000180	Fortaleza	60	PEQUENO PORTE
ROJA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	OSSI	03942040000140	Fortaleza	80	PEQUENO PORTE
ROSANGELA FREITAS GOMES	LINDA DONNA	23593445000128	Fortaleza	40	PEQUENO PORTE
TEREZA CRISTINA DE SOUSA ARAUJO ME	CRIS INTIMA	41395393000167	Fortaleza	30	PEQUENO PORTE
ZELIA MARIA SOTERO COSTA - ME	CAMILA CRIAÇÕES	41552001000126	Fortaleza	30	PEQUENO PORTE

Fonte: Resultados da pesquisa e FIEC (2012).

Observação: A classificação de porte constante na última coluna atende aos critérios do SEBRAE ora apresentados, ou seja, é decorrente da quantidade de funcionários e varia conforme o setor da atividade econômica (neste caso, indústria).

## APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE COLETA

### QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

#### LEVANTAMENTO DE CAMPO

CÓD_FORM

RESPONSÁVEL PELA PESQUISA: SÉRGIO LIMA ([shlima05@gmail.com](mailto:shlima05@gmail.com))

DATA REALIZAÇÃO: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Prezado empreendedor, gostaríamos de contar com sua colaboração, convidando-o a participar desta pesquisa, objeto de estudo da disciplina Monografia em Administração (ED0037), respondendo às questões que se seguem.**

**TERMO DE COMPROMISSO:** afirma-se o compromisso de preservar o sigilo da identificação do entrevistado, bem como da empresa que representa, caso V.Sa. assim determine.

#### PARTE I: ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

<b>Nome Fantasia da Empresa:</b>	<b>Contato 1:</b>
<b>Razão Social da Empresa:</b>	
<b>Nome do Entrevistado:</b>	<b>Contato 2:</b>

**1- PERGUNTA-CHAVE: A empresa está em operação?**

1- ( ) SIM                      2- ( ) NÃO (Encerrar)

**2- Sexo do entrevistado:**      1- ( ) Masculino      2- ( ) Feminino

**3- Qual o seu cargo na empresa?**

1- ( ) Proprietário                      2- ( ) Diretor/Gerente (não proprietário)  
3- ( ) Coordenador                      4- ( ) Outro (Encerrar)

**4- Qual a sua faixa etária?**

1- ( ) 18 a 25 anos                      2- ( ) 26 a 35 anos                      3- ( ) 36 a 45 anos  
4- ( ) 46 a 55 anos                      5- ( ) > 55 anos

**5- Qual o seu grau de instrução formal:**

1- ( ) Fundamental incompleto                      2- ( ) Fundamental completo  
3- ( ) Médio incompleto                      4- ( ) Médio completo  
5- ( ) Superior incompleto                      6- ( ) Superior completo  
7- ( ) Pós-graduado → Em qual área? \_\_\_\_\_

**6- Com que frequência você utiliza a internet para fins pessoais (como ver notícias, acompanhar o esporte, lazer, encontrar amigos e parentes, transações financeiras pessoais, hobbies, etc.)?**

- 1- ( ) Mais de 2h por dia                      2- ( ) Até 2h por dia                      3- ( ) 3x por semana  
4- ( ) 1x por semana                              5- ( ) Raramente

**7- Em qual ramo da indústria de confecção de vestuário e acessórios a sua empresa atua (marque quantos forem necessários para representar sua realidade)?**

- 1- ( ) Moda praia                                      2- ( ) Moda íntima  
3- ( ) Moda masculina casual                      4- ( ) Moda masculina formal  
5- ( ) Moda feminina casual                      6- ( ) Moda feminina formal  
7- ( ) Moda infantil                                      8- ( ) Cama, mesa e banhot  
9- ( ) Moda de nicho (tamanhos especiais, roupas brancas, roupas para idosos, etc.)

**8- A empresa tem quanto tempo de operação, desde seu registro formal no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)?**

- 1- ( ) Menos de um ano                              2- ( ) Entre um e três anos                      3- ( ) Entre três e sete anos  
4- ( ) Entre sete e doze anos                      5- ( ) Mais de doze anos

**9- A empresa possui uma MISSÃO definida? (entende-se por MISSÃO uma declaração que represente a razão de existir da empresa, suas crenças e seus valores)**

- 1- ( ) SIM    2- ( ) NÃO

**10- Se a resposta ao item anterior for SIM, descreva a MISSÃO da sua empresa. (transcrever exatamente a declaração de missão da empresa)**

**MISSÃO:**

---



---

**11- Se a resposta ao item 9 for SIM, a empresa torna pública esta declaração de missão?**

- 1- ( ) SIM    2- ( ) NÃO

**12- Se a resposta ao item anterior for SIM, quais os meios utilizados pela empresa para tornar pública a declaração de missão? (por favor, marque quantos forem necessários)**

- 1- ( ) Site da empresa na internet                      2- ( ) Redes sociais na internet  
3- ( ) *Banners* e cartazes internos à empresa                      4- ( ) Mídia impressa (panfletos, *flyers*, etc.)  
5- ( ) Publicidade no rádio e/ou TV                      6- ( ) Publicidade na internet (anúncios)  
7- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**13- Quem é o cliente final de seu produto? (marque quantos forem necessários para representar a realidade de sua empresa)**

- 1- ( ) Pequeno lojista                                      2- ( ) Grandes lojas de departamento ou magazines  
3- ( ) Sacoleiros    4- ( ) Usuário

**14- De onde surgem as ideias de novos produtos da empresa? (marque quantos forem necessários para representar a realidade de sua empresa)**

- 1- ( ) Pesquisas de mercado                              2- ( ) Participação em feiras nacionais e internacionais  
3- ( ) Experiência dos estilistas                              4- ( ) Revistas especializadas  
5- ( ) Tendências da televisão                              6- ( ) Contribuição direta das pessoas que usam seu produto

**15- O seu cliente final ajuda diretamente no desenvolvimento de seus produtos?**

- 1- ( ) SIM    2- ( ) NÃO



**16- Se a resposta ao item anterior for SIM, informe como isto ocorre em sua empresa? (por favor, marque quantos forem necessários conforme a realidade de sua empresa)**

- 1- ( ) Dá *feedback* sobre os produtos lançados                      2- ( ) Sugere novos modelos completos  
3- ( ) Sugere novos materiais e cores                                      4- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**17- A empresa possui loja própria?**

- 1- ( ) SIM                                      2- ( ) NÃO

**18- Como a empresa busca se diferenciar de seus concorrentes? (por favor, marque até três opções, no máximo)**

- 1- ( ) O Preço do meu produto é muito inferior  
2- ( ) Minha empresa faz uso intensivo de promoções  
3- ( ) A Qualidade do meu produto é muito superior ao da concorrência, em design e exclusividade  
4- ( ) A Qualidade do meu produto é muito superior, pois ele é mais durável  
5- ( ) Meu Atendimento é diferenciado da concorrência, pois proporciono mais conforto na loja  
6- ( ) Meu Atendimento é diferenciado da concorrência, pois temos o melhor trato com o cliente  
7- ( ) Meu Atendimento é diferenciado da concorrência, pois atendo aos prazos dos clientes  
8- ( ) Temos políticas de fidelização dos clientes  
9- ( ) O meu produto não tem concorrente no mercado em que atuo

## PARTE II: ASPECTOS CULTURAIS

**19- A empresa possui site próprio na internet? (ex.: [www.nomedaempresa.com.br](http://www.nomedaempresa.com.br); não considerar redes sociais)**

- 1- ( ) SIM;      Por favor, informe o endereço: \_\_\_\_\_  
2- ( ) NÃO

**20- A empresa possui página em quais redes sociais?**

- 1- ( ) Facebook                              2- ( ) Orkut                                      3- ( ) Google+  
4- ( ) Twitter                                      5- ( ) LinkedIn  
6- ( ) Outras; Quais: \_\_\_\_\_  
7- ( ) Nenhuma

**21- Abaixo há uma lista de possíveis usos da internet para sua empresa. Quais deles são utilizados? (por favor, marque quantos forem necessários conforme a realidade de sua empresa)**

- 1- ( ) Relacionamento com fornecedores (consulta de preços de insumos)  
2- ( ) Compra de insumos  
3- ( ) Pesquisas de mercados junto aos clientes atuais e potenciais  
4- ( ) Desenvolvimento de novos produtos  
5- ( ) Relacionamento com os clientes para fins de SAC (reclamações, elogios, sugestões e dúvidas)  
6- ( ) *E-commerce*, ou seja, venda de seus produtos e serviços através de loja virtual na internet  
7- ( ) Marketing digital (*banners*, e-mail marketing, publicação de blogs, links patrocinados, etc.)  
8- ( ) Outros; Quais: \_\_\_\_\_

**22- Com que frequência lança um novo produto/coleção?**

- 1- ( ) pelo menos um a cada quinze dias                      2- ( ) pelo menos um a cada mês  
3- ( ) pelo menos um a cada dois meses                      4- ( ) pelo menos um a cada seis meses  
5- ( ) pelo menos um a cada doze meses                      6- ( ) pelo menos um a cada dezoito meses  
7- ( ) lançamos novos produtos em períodos maiores que dezoito meses

**23- Como você avalia os novos produtos lançados em relação ao nível de inovação?**

- 1- ( ) novo para a empresa, mas já existente no mercado cearense  
 2- ( ) novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional (e não no mercado cearense)  
 3- ( ) novo para a empresa, mas já existente no mercado mundial (e não no mercado brasileiro)  
 4- ( ) novo para a empresa, e não existente no mercado mundial

**24- Conhece ou já ouviu falar sobre *crowdsourcing*?**

- 1- ( ) SIM                      2- ( ) NÃO

**25- Se a resposta ao item anterior for SIM, por favor, dê sua livre definição para o termo:**


---



---

**26- Vou lhe pedir para imaginar a seguinte situação: vamos supor que a sua empresa, utilizando a internet por meio de alguma rede social ou do próprio site da empresa, peça para seus clientes (consumidores finais) ideias de novos produtos. Durante um período a empresa recebe as ideias e depois faz uma votação entre os clientes, pela internet mesmo, para selecionar a melhor ou melhores ideias (vamos supor as três melhores). Uma vez selecionadas, a empresa começa a produzi-las e recompensa os seus criadores com uma comissão sobre as vendas.**

**Qual a sua opinião sobre esse modelo de fazer negócios?**

---



---

**27- A marca Dudalina Feminina, que atende ao público feminino de poder aquisitivo elevado, lançou em novembro de 2012 o concurso “#MINHADUDALINA”. Através do site [www.minhadudalina.com](http://www.minhadudalina.com), a empresa pediu que suas próprias clientes sugerissem novos produtos e votassem nas sugestões mais interessantes. Ao final do concurso (17/Dez/2012), as cinco sugestões mais votadas ganharam prêmios. A sugestão mais votada será incorporada ao portfólio da marca e sua criadora terá o nome impresso na etiqueta de cada exemplar do modelo, além de ganhar prêmios como viagens.**

**Qual a sua opinião sobre este modelo de fazer negócios?**

---



---

**28- Conhece alguma destas empresas brasileiras? (marque somente a(s) que você conhece ou deixe vazio caso não conheça nenhuma)**

- 1- ( ) Camiseteria                      2- ( ) Fashionlab                      3- ( ) Fashion.me

**29- Em sua opinião, como a internet poderia contribuir para aumentar suas vendas?**


---



---

**30- Em sua opinião, como a internet poderia contribuir para reduzir seus custos?**


---



---

**31- Após esta entrevista, estaria disposto(a) a implementar alguma ação de *crowdsourcing* para desenvolver um novo produto?**

- 1- ( ) SIM                      2- ( ) NÃO

**Por quê?**

---



---