



Revista Pensamento Contemporâneo em
Administração

E-ISSN: 1982-2596

jmoraes@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Brasil

de Oliveira Lima, Sérgio Henrique; Acosta Reinaldo, Hugo Osvaldo; Cavalcanti Sá de
Abreu, Mônica; Murakam, Luiz Carlos
O CROWDSOURCING COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE: UMA INVESTIGAÇÃO
EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA MODA EM FORTALEZA
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, núm. 3, julio-septiembre,
2015, pp. 138-154
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742858010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



O CROWDSOURCING COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE: UMA INVESTIGAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA MODA EM FORTALEZA

CROWDSOURCING AS A COMPETITIVE FACTOR: AN INVESTIGATION IN SMALL BUSINESSES FROM THE FASHION INDUSTRY IN FORTALEZA

Recebido em 22.07.2014. Aprovado em 02.09.2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.476>

Sérgio Henrique de Oliveira Lima

shlima05@gmail.com

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, BRASIL

Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

hugo@ufc.br

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, BRASIL

Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

mabreu.ufc@gmail.com

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, BRASIL

Luiz Carlos Murakam

murakami@ufc.br

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, BRASIL

Resumo

O *crowdsourcing* é uma estratégia de cocriação de valor por meio da qual as empresas captam diretamente a contribuição de seus consumidores para a criação de novos produtos e soluções, aumentando a sua capacidade de inovação e, ao mesmo tempo, reduzindo custos, distanciando-se dos concorrentes e do risco de insolvência. O objetivo principal do artigo foi investigar o nível de maturidade e o grau de receptividade de pequenas empresas quanto à adoção de práticas de *crowdsourcing*. Para tanto, foi realizado um estudo de campo junto a proprietários ou gestores de trinta pequenas empresas do setor da moda na Região Metropolitana de Fortaleza, por meio da aplicação de entrevistas pessoais, ocorridas entre 07 e 30 de janeiro de 2013. Os resultados mostram que os empresários da amostra não estão ainda preparados para a implementação de estratégias baseadas em *crowdsourcing*. Discutiu-se também, a partir de revisão bibliográfica sobre novas abordagens da inovação, e valendo-se de estatísticas oficiais sobre mortalidade de empresas no Brasil, como os benefícios propiciados pelo *crowdsourcing* podem contribuir para mitigar os fatores de insolvência de micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: *Crowdsourcing*. Cocriação de valor. Taxa de mortalidade. Micro e pequenas empresas.

Abstract

Crowdsourcing is a strategy of value co-creation through which the companies directly capture the contribution of its customers to create new products and solutions, increasing their innovative capacity and reducing costs, moving away from competitors and mitigating the bankruptcy risk. The main purpose of this research was to investigate the level of maturity and the propensity of small businesses in adopting crowdsourcing practices. To this end, a field study with owners or managers of thirty small businesses from the fashion sector in the metropolitan area of Fortaleza was conducted, through the application of personal interviews carried out between 07 and January 30, 2013. The results show that the entrepreneurs are still not prepared for the implementation of crowdsourcing-based strategies. Further, from the literature review on new approaches of innovation, and drawing on official statistics of enterprise mortality rates in Brazil, it was discussed on how the benefits provided by crowdsourcing can contribute to mitigate the micro and small firms' insolvency factors.

Keywords: Crowdsourcing. Value cocreation. Firm mortality rate. Micro and small firms.

Introdução

Google, Wikipedia, Amazon, Netflix e Facebook. São apenas alguns exemplos de organizações bastante jovens que chegaram ao sucesso 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.

O advento da Web 2.0, em meados dos anos 2000, trouxe consigo os conceitos de interação e de conectividade, daí porque ser batizada também de web colaborativa. 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 podem apontar soluções para os problemas urbanos. Pessoas podem “curtir” uma marca, tornando-a mais popular e influenciando o processo de compra dos seus pares.

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, que em tradução livre pode ser entendido como “delegar responsabilidades e tarefas para a multidão”. O autor observava que o fenômeno se tratava exatamente da influência que as multidões poderiam exercer sobre as empresas. Ele investigou o sucesso de um repositório *on-line* de imagens constituído quase em sua totalidade por fotos de fotógrafos amadores, o iStockPhoto (istockphoto.com), que estava reduzindo fortemente o faturamento dos *websites* provedores de imagens profissionais que, em virtude do repasse do valor dos *royalties*, 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, empresa pela qual cultivaram algum afeto.

As mudanças suportadas pela internet também implicaram diversas alterações nas atividades da administração de negócios, entre elas, o marketing. 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, distanciamento em relação à concorrência e obtenção de resultados apreciáveis, reduzindo a mortalidade (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Por este prisma, sopesando a realidade mercadológica brasileira, uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007) aponta reduções consistentes no índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE's), embora reconheça que tal indicador ainda esteja em um patamar elevado e demande esforços direcionados para sua contínua evolução. A instituição atribui essa evolução a: (1) controle da inflação, diminuição das taxas de juros e expansão do crédito e do consumo; e (2) um maior número de empresários com nível superior completo ou incompleto, ou oriundo de empresas privadas, justificando a maior preparação para funções gerenciais (SEBRAE, 2007).

No entanto, a referida pesquisa 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.

Portanto, o estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: “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 à adoção de práticas de cocriação e crowdsourcing, sendo este o objetivo central deste artigo. Buscou-se, como objetivos específicos: (1) analisar e discutir dados de pesquisas realizadas por diferentes instituições, referentes à taxa de mortalidade de empresas, e compreender suas principais causas; (2) mapear como o crowdsourcing pode contribuir para atenuar ainda mais os índices de mortalidade das MPE's no Brasil.

Em termos de estrutura, além desta introdução, o artigo está orquestrado com outras cinco seções. A segunda e terceira seções tratam do referencial teórico, abordando, respectivamente, a evolução

das estratégias de marketing até o surgimento da colaboração em massa, da cocriação e do marketing 3.0, e uma averiguação sobre a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil e seus determinantes, focando em como ela pode ser atenuada a partir do crowdsourcing. A quarta seção aborda os aspectos metodológicos da pesquisa de campo. Os resultados da pesquisa e discussões estarão dispostos na quinta seção. Por fim, a sexta seção contém as considerações finais.

Evolução do conceito de marketing

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 tecnológica, econômica, social e cultural.

Vários são os critérios de análise que permitem classificar as estratégias de marketing e sua evolução. Um primeiro exemplo é o critério de adoção da estratégia de competição. Uma 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, 2008).

Outro critério permite a observação do nível de competitividade do mercado de atuação. Valendo-se de metáforas, Kim e Maubourgne (2005) rotulam de “oceanos vermelhos” aqueles mercados extremamente competitivos, maduros, em que a demanda é estática ou declinante, os lucros são menores e os produtos se transformam em *commodities*. Analogamente, denominam “oceanos azuis” os espaços de mercado

ainda inexplorados, onde a concorrência não atua (ainda que temporariamente) e para os quais as empresas deveriam migrar, na busca de margens pujantes.

Mais um 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. Segundo Anderson (2006) uma nova dinâmica tem sido percebida, a “cauda longa”. A pressão para adivinhar o local físico em que 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. Através do *e-commerce*, do *marketspace*, a internet deu ampla escala aos produtos de nicho e outra dimensão ao conceito mercadológico de praça.

Há uma quarta perspectiva, que analisa o foco gerencial do marketing ao longo dos últimos sessenta anos. Nas décadas de 1950 e 1960, focava-se no produto. Os consumidores eram vistos como massas compradoras de produtos de necessidades básicas e não tinham formas de organização suficientemente fortes para pressionar as empresas, como o fazem atualmente as redes sociais digitais. A partir dos anos 1970, passou-se a focar no cliente, com profundas análises do seu comportamento e inteligência de segmentação. Já em meados dos anos 1990, com a massificação do acesso à internet, escolher entre posicionamento de diferenciação ou de baixo custo tornou-se insuficiente para conquistar os clientes e garantir sua fidelidade. Agora, no chamado marketing 3.0, atingir o seu coração passou a ser o maior desafio, a partir dos valores da companhia e da abertura para a cocriação (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). É preciso dar significado à marca, dar uma mensagem consistente para o mercado, a razão de ser da organização, pois, no limite, “as pessoas não compram o que você faz, elas compram porque você faz isso.” (SINEK, 2012, p. 53).

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004a), o século XXI apresenta dois paradoxos que estão modelando a economia:

De um lado, os consumidores têm cada vez mais opções que produzem menos satisfação; de outro, as organizações têm cada vez mais alternativas estratégicas que produzem menos valor. Esta realidade emergente está forçando uma reavaliação do sistema tradicional de criação de valor centrado na empresa, que tão bem nos serviu ao longo dos

últimos cem anos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, p. 4, tradução nossa).

Para tornar possível a criação de valor em parceria, por meio da interação entre empresas e consumidores, as organizações precisam construir um sistema de criação de valor pautado em quatro diretrizes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b): (i) diálogo, sem o qual nenhuma interação será possível e por meio do qual se inicia a construção de comunidades engajadas; (ii) acesso, através da disponibilização de informações e ferramentas para viabilizar as interações; (iii) transparência, para reduzir a assimetria de informação entre empresas e consumidores e estimular o diálogo; e (iv) avaliação de risco, já que as empresas que oferecem as informações mais seguras e completas acerca dos riscos – para os consumidores – de adquirir seus produtos e serviços poderão estabelecer relação de maior confiança.

Estas análises acima evidenciam e estratificam a evolução das estratégias mercadológicas, desde as teorias mais tradicionais até as mais recentes, sendo estas as que introduzem elementos como tecnologias, mídias sociais, “empoderamento” dos consumidores e cocriação, fatores que suportaram o surgimento do *crowdsourcing*.

Crowdsourcing: conceito e histórico

Em um mundo hiperconectado e uma economia globalizada, as 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, o que se denominou inovação aberta (CHESBROUGH, 2012). Segundo o mesmo autor, consiste em impulsionar a cocriação como paradigma para abreviar os prazos de desenvolvimento de produtos, atenuar os riscos e reduzir custos.

Trata-se de um novo processo para criar e desenvolver produtos e experiências através da colaboração entre empresas, consumidores e parceiros. Os clientes e demais elos da cadeia de valor podem apresentar suas contribuições para o desenvolvimento de produtos e soluções (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008), com o contínuo e crescente incentivo ao compartilhamento,

à colaboração, à contribuição das redes de pessoas (GIARDELLI, 2012). Para Zwick, Bonzu e Darmody (2008) esta participação dos consumidores está conduzindo a indústria para a era do marketing co-criacional.

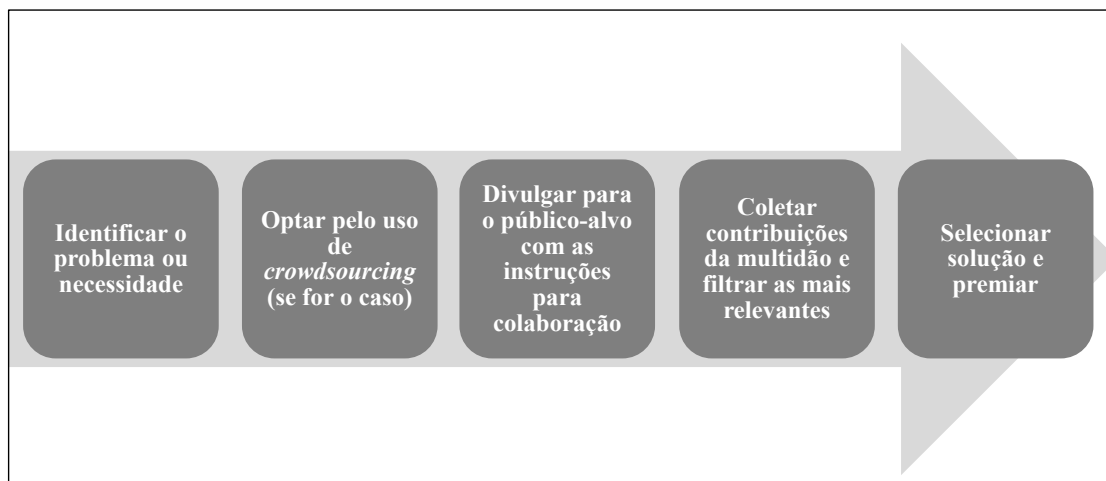
As decisões coletivas, tomadas por grandes grupos como resultado de sua diversidade de pensamentos e opiniões, não do consenso ou acordos artificiais (SUROWIECKI, 2006). Por esta razão, tais decisões são, em geral, mais eficientes e estão aptas a prover benefícios mais relevantes que aquelas fornecidas por pequenas “elites de especialistas”, fenômeno que o autor denominou “sabedoria das multidões”.

Este pensamento é reforçado por Borges (2007, p. 81), que afirma:

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.

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, ou ainda novos produtos, capturando ideias do público e estabelecendo com ele relacionamentos mais fortes.

A figura abaixo representa o fluxo de aplicação dessas plataformas, sob a perspectiva da empresa que possui um problema a ser resolvido com o apoio da multidão.

Figura 1 . Processo genérico de utilização de plataformas *crowdsourcing*.

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

Embora o termo “*crowdsourcing*” tenha origem na primeira década deste século, suas fundamentações podem ser encontradas na obra de Eric von Hippel (1976), que introduziu as discussões acerca do papel determinante dos usuários nas estratégias organizacionais de criação de produtos, ao que mais tarde viria a denominar *consumer-active paradigm*, ou paradigma do consumidor-ativo, em oposição ao paradigma vigente de *manufacturer-active* (VON HIPPEL, 1978).

Toffler (2001; original de 1980) defendeu a ideia de que os consumidores exerceriam cada vez mais influência sobre os processos de criação dos produtos que utilizam. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), para lidar com a competitividade cada vez mais intensa, é mandatório diferenciar-se pelo motor da inovação contínua, baseada em uma coesa parceria com os clientes, os quais são incentivados a participar do processo de desenvolvimento dos produtos e serviços, a cocriação.

Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) propuseram uma taxonomia para agrupar todas as perspectivas da inovação aberta. Para estes autores, o *crowdsourcing* é, de fato, uma das vertentes pelas quais as estratégias de inovação aberta podem ser implementadas. Neste caso, buscar integrar os usuários e potenciais consumidores às etapas iniciais do processo de inovação como forma de compreender suas necessidades latentes e captar seus conhecimentos.

Assim, pode-se afirmar que o *crowdsourcing* é uma modalidade específica de aplicação da inovação aberta, eminentemente voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços, busca de soluções para problemas organizacionais por meio de competições de geração de ideias, ou ainda, de delegação de tarefas para a inteligência das multidões (MARJANOVIC; FRY; CHATAWAY, 2012; SCHWEITZER; BUCHINGER; GASSMANN; OBRIST, 2012) as quais, dotadas das ferramentas tecnológicas apropriadas (usualmente baseadas na internet), permitirão alcançar os melhores resultados a custos relativamente menores (VON HIPPEL; KATZ, 2002), a exemplo da plataforma IdeaStorm, de propriedade da fabricante de computadores Dell, e da plataforma colaborativa InnoCentive, como investigado por Bayus (2013).

Algumas evidências empíricas de aplicações do crowdsourcing

Diversos trabalhos têm sido realizados na tentativa de evidenciar a eficácia de canalizar a criatividade e o engajamento dos consumidores em prol da estratégia organizacional como forma, inclusive, de estimular a lealdade deste público em relação à marca. É o que se pode observar nos trabalhos de Fuchs e Schreier (2011), Poetz e Schreier (2012), Feller, Finnegan, Hayes e O’Reilly (2012) e Schweitzer, Buchinger, Gassmann e Obrist (2012), entre outros.

Visando a testar empiricamente a eficácia de ações de *crowdsourcing* promovidas por uma empresa de artigos para bebês chamada Mambaby (mambaby.com), Puetz e Schreier (2012) compararam as ideias geradas via *crowdsourcing* com os conceitos desenvolvidos pela equipe interna de novos produtos, esforços estes ocorridos de forma simultânea. Os pesquisadores concluíram que as ideias oriundas do público eram mais inovadoras e traziam maior benefício para o cliente, porém, eram ligeiramente inferiores em termos de viabilidade de desenvolvimento, não a ponto de serem preteridas. Pelo contrário, sua adoção deve ser mantida, ainda que a um esforço relativamente maior de implementação.

Uma das maiores empresas de itens de consumo, a P&G (Procter & Gamble), percorre este fluxo utilizando a plataforma de *crowdsourcing* InnoCentive (innocentive.com). No Brasil, a construtora Tecnisa (tecnisa.com.br/fastdating) coletou ideias inovadoras para aplicar em seus novos empreendimentos, captando inovações de valor, aproximando-se de seu público e se diferenciando dos concorrentes.

Empresas como Wedologos (wedologos.com.br) e Logovia (logovia.com.br), plataformas de promoção de concorrência criativa, conectam as empresas clientes aos *designers* gráficos do mundo inteiro. A Threadless (threadless.com) e Camiseteria (camiseteria.com) praticam a cocriação ao permitirem que, via internet, a comunidade sugira estampas ou frases para camisetas, as quais serão votadas e as vencedoras postas à venda pelo próprio *website*.

Fuchs e Schreier (2011) avaliaram empiricamente os resultados de duas empresas com modelos de negócio baseados em *crowdsourcing*: a Threadless e uma firma de móveis e decoração cuja identidade não foi revelada no estudo. Em comparação com clientes de outras marcas não adeptas, os pesquisadores constataram intenções comportamentais mais favoráveis por parte de seus clientes, como percepção mais positiva da marca, lealdade e boas recomendações aos pares.

Schweitzer, Buchinger, Gassmann e Obrist (2012) realizaram um estudo no mercado austríaco de fabricação de telefones celulares para o público sênior, comparando os custos e resultados de duas técnicas distintas de geração de ideias: competição de geração de ideias na modalidade *on-line* (*crowdsourcing*) e grupos de foco. Os resultados confirmam que, a despeito de interações mais ricas viabilizadas pelos grupos de

foco, o *crowdsourcing* provê acesso a mais e melhores ideias, a um custo por ideia inferior.

No final de 2012, a marca brasileira de camisas Dudalina Feminina lançou o concurso #MINHADUDALINA, em que convidou seu público a sugerir novos modelos de camisas, premiando os criadores dos itens mais votados. A empresa captou cerca de 32 mil sugestões de modelos e combinações de peças, que juntos receberam quase 130 mil votos, ampliando sua reputação e o engajamento das pessoas com a marca.

Potenciais contribuições do crowdsourcing para estratégias de marketing

A partir dos estudos das teorias de marketing abordados neste trabalho e de exemplos reais apresentados, é possível extrair alguns benefícios do *crowdsourcing*. São eles:

a) com relação à variável produto: desenvolvimento e ajuste de produtos, com a colaboração de clientes; desenvolvimento da identidade visual de novos produtos; diferenciação conseguida com a criatividade ilimitada das multidões.

b) variável preço: as empresas podem optar, caso seja conveniente, por preços mais competitivos após se favorecerem das reduções de custos obtidas; a estimação de demanda permitida por alguns serviços que usam votação pelo público provê aos empresários subsídios para determinação de preços.

c) variável praça: a capacidade de estimar demanda permite mapear a praça com mais acurácia; variável promoção: o próprio *crowdsourcing* é uma forma de comunicação engajadora; as empresas têm opções mais criativas para a confecção de arte gráfica para marca, produtos e embalagens a custos menores;

Por todos esses benefícios, o modelo de negócios *crowdsourcing* poderia ser uma importante estratégia para que micro e pequenos empreendedores obtivessem maior competitividade, atenuando o risco de extinção. Seja no desenvolvimento de um produto, ou para cultivar a fidelidade de um público, ou criar a identidade visual, contratar de serviços de consultoria, entre diversas outras ações para reduzir custos e obter soluções criativas provenientes dos clientes, parceiros e seguidores da empresa.

A questão é compreender o comportamento da curva da taxa de mortalidade nos últimos anos e, a partir desse diagnóstico, investigar como o *crowdsourcing* pode contribuir para a longevidade desses empreendimentos. Para buscar esta compreensão, na próxima seção 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.

Análise da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas

Uma investigação minuciosa sobre as taxas de mortalidade conduzida pelo SEBRAE (2007) permitiu compreender os principais causadores do fechamento das operações. Até o ano de 2007, o método empregado pelo SEBRAE para aferir a taxa de mortalidade era a pesquisa de campo, portanto, mais demorado e financeiramente dispendioso, já que previa visitação *in loco* para averiguar a condição de operação atual das empresas da amostra, seguida 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 do triênio seguinte (pesquisa realizada em 2011), o SEBRAE alterou o método de trabalho, abandonando a fase de pesquisa de campo e se restringindo a consulta e processamento de bases de dados governamentais. O contraponto a esta nova metodologia é a perda na riqueza de informações referentes à visão dos empresários quanto às causas de sucesso e de insolvência, o que as pesquisas posteriores somente permitem inferir. Portanto, a sondagem realizada pelo SEBRAE em 2007 foi aqui adotada pelas seguintes razões: (a) utilizou entrevistas com todos os empresários da amostra, complementando os resultados quantitativos obtidos, o que é determinante para este artigo; (b) seu relatório apresenta resultados para períodos de dois, três e quatro anos após a implantação da empresa, enquanto a sondagem de 2011 se restringe a um intervalo de dois anos.

Convém indicar os critérios usados pela instituição para a classificação de empresas:

Quadro 1. Critério de classificação de porte das empresas

Pessoal Ocupado	Porte da 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).

A tabela 1 apresenta uma consolidação dos resultados do levantamento, 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 1. Taxas de mortalidade de MPE's (índice nacional)

Anos de Existência das Empresas	PESQUISA ANTERIOR (2004)		PESQUISA EM REFERÊNCIA (2007)		Variação da Taxa de Mortalidade (B-A)
	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)	
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).

Algumas conclusões podem ser extraídas a partir da tabela acima são (SEBRAE, 2007):

a) a mortalidade em até dois anos evoluiu de 49,4% para 22,0% no triênio 2003/04/05;

b) seguindo a mesma tendência, a mortalidade em até três anos passou de 56,4% para 31,3%;

c) já a mortalidade em até quatro anos reduziu de 59,9% para quase 36%.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), revela números mais crônicos. De cada cem empresas que nascem no Brasil, 48 não completam o terceiro ano de operação.

Não é possível fazer ilações comparativas, dado que as bases e premissas utilizadas por ambas as instituições, SEBRAE e IBGE, são distintas. 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 os três anos de operação.

O SEBRAE (2007) aprofundou-se ao solicitar aos empresários das firmas dissolvidas o seu julgamento sobre as causas de dissolução:

Tabela 2 . Principais razões para o fechamento das empresas extintas (múltiplas respostas)

Fatores	%
Carga tributária elevada	43%
Falta de capital de giro	37%
Falta de clientes	27%
Concorrência muito forte	25%
Problemas financeiros	25%
Inadimplência/Maus pagadores	19%
Ponto/Local inadequado	19%

Fonte: SEBRAE (2007); múltiplas respostas.

Os dados na tabela 2 mostram que os empresários qualificam a elevada carga tributária como a principal causa para o encerramento. No entanto, esta é uma questão de conjuntura econômica e não está no escopo deste artigo. O mesmo vale para o fator inadimplência, visto que esta decorre de questões macroeconômicas, como políticas de juros, expansão de crédito e perfil de endividamento da população. Além do que, tanto os altos impostos quanto a inadimplência afetam indistintamente empresas extintas e ativas. Em outras palavras, a causa de insolvência não se dará diretamente pela presença destes ofensores, mas sim, pela maneira como as empresas lidam com tais fatores; ou seja, suas estratégias.

Seguindo na análise, o próximo fator é a falta de capital de giro, que está associado aos problemas financeiros. O *crowdsourcing* tem potencial para mitigar seus riscos por meio da redução de custos de mão de obra, pesquisa e desenvolvimento, comunicação, entre outros.

Quanto à falta de clientes e a elevada concorrência, estes são, na verdade, manifestações do mesmo fenômeno: a comoditização da oferta em mercados maduros. Neste caso, por meio do *crowdsourcing*, 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.

Levantamento realizado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará (INDI, 2012) junto a empresários do ramo industrial, apontou que as principais dificuldades na gestão são: alta carga tributária, competição acirrada e falta de demanda. Isso corrobora, para o setor específico da indústria, os resultados da pesquisa do SEBRAE. Evidencia-se tal aposição pelo fato de o setor industrial ter sido o campo da pesquisa detalhada a seguir.

Como abordado até aqui, hipoteticamente, para a maioria dos fatores de insolvência apontados pelos empreendedores, o *crowdsourcing* oferece algum tipo de contribuição, podendo cooperar para o aumento do tempo de sobrevivência das empresas. Assim sendo, torna-se imprescindível avaliar o nível de maturidade e abertura dos pequenos empresários em relação ao mundo da web 2.0, da colaboração, do engajamento com a marca, da cocriação.

Esse é o escopo fundamental da pesquisa de campo aplicada a um grupo de empresários do Ceará, atuantes no ramo da moda e confecção. De acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2012), nos últimos anos, tanto a confecção quanto a indústria têxtil, 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%. Esta retração indica 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 dos clientes e na identificação com a personalidade da marca.

Procedimentos metodológicos

O objetivo central da pesquisa é avaliar um grupo de empresários cearenses, especificamente proprietários de empresas de pequeno porte do setor de moda e confecções, no que se refere ao seu nível de maturidade e o grau de receptividade quanto à adoção de práticas de cocriação e *crowdsourcing*.

De acordo com a tipologia proposta por Mattar (2008), esta pesquisa se caracteriza como exploratória, pois tem como objetivo prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa, e descritiva, pois visa a descrever as características de grupos, ou descobrir proporções de elementos numa amostra que manifestem determinadas características ou comportamentos.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, ainda que predominantemente quantitativa. O delineamento quantitativo se deu por meio da tentativa de descrever as características dos indivíduos pesquisados e suas empresas, à luz dos objetivos do estudo. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 107), “as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados.” A estratégia de pesquisa adotada para viabilizar esta abordagem quantitativa foi o 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 proporcionou maior aprofundamento na compreensão da realidade das pequenas empresas da amostra.

O delineamento qualitativo foi aplicado na etapa de interpretação de algumas respostas abertas fornecidas pelos sujeitos pesquisados, ocasião em que as mesmas foram categorizadas por meio de análise de conteúdo, visando à consecução dos objetivos da pesquisa. De acordo com Chizzoti (2011), esta abordagem, porque subjetiva, permite a detecção de elementos subjacentes que podem influenciar o comportamento e as manifestações dos sujeitos de uma pesquisa.

População e amostra

Alguns critérios foram empregados para definição de

população e amostra, a saber:

- a) filiação à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC);
- b) porte: empresas de pequeno porte, conforme critério do SEBRAE;
- c) localização geográfica: Fortaleza e Região Metropolitana (RMF);
- d) setor econômico: confecção de artigos de vestuário e acessórios.

Do total de 3513 indústrias cadastradas no Guia Industrial do Ceará (FIEC, 2011), 1113 (32%) são de pequeno porte; destas, 902 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.

A amostra consiste de trinta empresas. O método inicial empregado para seleção foi a amostragem aleatória simples, aplicável para os casos em que todas os integrantes da população têm a mesma probabilidade de serem sorteados (STEVENSON, 1981).

Foram realizados contatos telefônicos diretamente com os trinta empresários, visando a abordagem inicial para o agendamento da entrevista. Nesta fase, houve uma perda de 63,3% na seleção, pois dezenove empresários não puderam participar da pesquisa, principalmente por (1) indisponibilidade de tempo e (2) manifestação de não interesse.

Para suprir este déficit, foram buscadas novas empresas na população, por meio de contato telefônico. Após o esforço de reposição, a amostra ficou consolidada com 29 entrevistas em Fortaleza e uma no município de Caucaia, na Região Metropolitana. Assim, a amostra não é probabilística, pois foi selecionada de acordo com a disponibilidade dos gestores que aceitaram participar da pesquisa.

Instrumento de coleta e pré-teste

Uma primeira versão do instrumento de coleta foi aplicada em uma entrevista dirigida a uma empresária não pertencente à amostra, à guisa de pré-teste, com o objetivo de identificar ajustes necessários. Entre os objetivos do pré-teste, argumentam Richardson *et al.* (1999), estão a identificação de possíveis vieses nas

questões, a correção de falhas de formulação destas, a familiarização do aplicador com instrumento de coleta, a inclusão de novas questões ou a exclusão por duplicidades. O pré-teste mostrou-se fundamental, pois apontou necessidade de eliminação de uma questão por apontar redundância, além de alterações na redação de alguns itens.

O questionário final ficou estruturado em duas partes: (1) Perfil da empresa e dos entrevistados; e (2) Avaliação de estratégias, os quais buscavam aferir o grau de abertura da empresa às novas possibilidades permitidas pela Web 2.0, pela colaboração e cocriação.

A aplicação das entrevistas deu-se de forma presencial, na sede de cada empresa, entre os dias 07/01/2013 e 30/01/2013. A opção de aplicação através de ferramentas *on-line*, apesar de sua agilidade e menor custo, foi preterida em virtude de alguns conceitos presentes no instrumento de coleta serem muito novos e da necessidade de obter respostas subjetivas.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva, não se pretendeu no estudo testar hipóteses ou mesmo estabelecer relações de causalidade entre variáveis. De fato, o esforço limitou-se a realizar análises de frequência, visando a descrever os resultados e traçar características que permitissem avaliar o quanto preparado está o pequeno empreendedor das empresas da amostra à cocriação, condição para implementação do *crowdsourcing*.

No caso das três questões abertas constantes no instrumento de coleta, suas respectivas respostas foram transcritas e codificadas em categorias dicotômicas (ex.: “aprovado/reprovado”, ou “implementaria/não implementaria”), através de análise de conteúdo, para permitir avaliação comparativa das respostas.

A ferramenta de apoio utilizada para a análise dos dados coletados foi o software Excel®, através de seu suplemento “Ferramentas de Análises de Dados”.

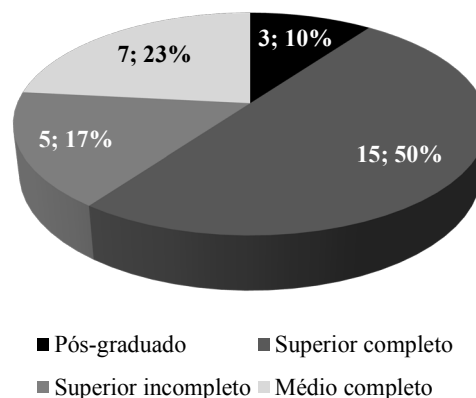
Resultados e discussões

A análise dos resultados do levantamento de campo foi segmentada em dois blocos, correspondentes ao instrumento de coleta: o primeiro tratará das questões de perfil das empresas e dos proprietários, tempo de operação e tipo clientes atendidos; a segunda parte abordará os aspectos culturais, como presença nas redes sociais, abertura para cocriação e conhecimento de estratégias de *crowdsourcing*.

Perfil da empresa e dos entrevistados

Uma informação primordial para estudo de fatores relacionados à cultura e comportamento é o grau de instrução formal dos empreendedores, que pode ser visto abaixo:

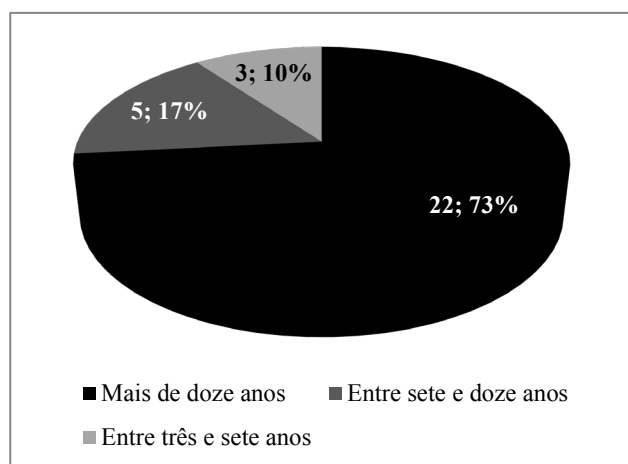
Gráfico 1. Distribuição dos respondentes por grau de instrução (escolaridade)



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

Nota-se que quase 80% dos entrevistados já ultrapassaram o ensino médio, seja por já terem concluído uma pós-graduação (3, ou 10% da amostra), ou concluído o ensino superior (15, ou 50%), ou ainda tendo pelo menos iniciado, embora não concluído, um curso de nível superior (5, ou 17%). Apenas 23% possuem somente o ensino médio. É uma constatação interessante, que corrobora alguns dados fornecidos pelo SEBRAE (2011), ao dizer que 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.

Pediu-se aos gestores entrevistados que informassem o tempo de operações da empresa, desde o registro formal no CNPJ.

Gráfico 2 . Distribuição das empresas por tempo de operação

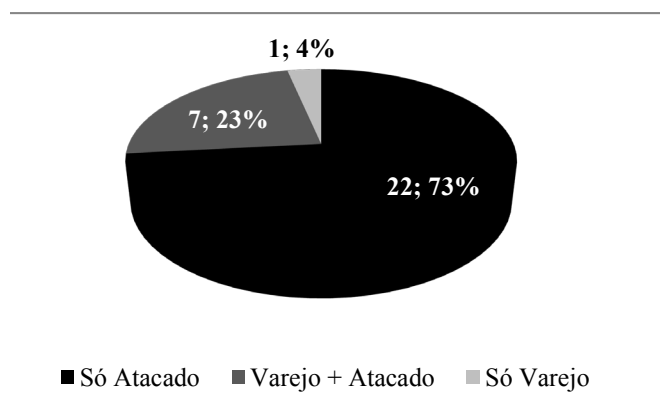
Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF (NA; %).

Conforme o gráfico 2 demonstra, todas as firmas avaliadas possuem pelo menos três anos de operação. Mais marcante é o fato de que 73% delas (22) já terem ultrapassado os doze anos de funcionamento. Transpuseram os obstáculos 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.

Avaliação de estratégias

A análise das estratégias permite verificar e discutir como as decisões das empresas podem contribuir para a criação de um ambiente favorável à cocriação, ao *crowdsourcing*.

No que se refere à decisão de canal de vendas, ou seja, o tipo de cliente ou o segmento de mercado atendido, a amostra ficou assim distribuída:

Gráfico 3 . Distribuição das empresas por canal

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

Vê-se que 22 empresas da amostra (73%) focam exclusivamente no canal atacado. Oito empresas realizam vendas diretas para o usuário final: sete delas atendem varejo e atacado (23%), e apenas uma é estritamente varejista (4%). 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. Não é difícil inferir que o foco em revendedores (canal de vendas atacadista) aumenta a distância para o cliente final, atenuando os pressupostos para um ambiente de cocriação propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004b), como diálogo, acesso e transparência.

Na revisão bibliográfica, foram apresentados alguns movimentos que estão mudando e moldando as estratégias das empresas. A forma de pensar e fazer marketing tem evoluído para a gestão da marca. Os processos de elaboração do *mix* de marketing têm incorporado a cocriação (TOFFLER, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), com a contribuição das comunidades que pertencem ao ecossistema das empresas.

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. Não se pretende, aqui, presumir uma correlação entre a existência de missão institucional e posicionamento único, ou ainda, a influência desta sobre o desempenho organizacional. Entretanto, é verossímil pressupor que a missão institucional é pode atuar como um elemento de engajamento do público-alvo, para estabelecer um diálogo entre companhias e seus consumidores, condição para a cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; SINEK, 2012).

Notou-se na pesquisa que apenas sete firmas (23%) tinham missões institucionais.

Tabela 3 . Distribuição das empresas conforme a declaração de missão

Missão	Qtde	%
Não possui	23	77%
Possui	7	23%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF.

Isso demonstra a pouca relevância dada pelos empresários à questão do posicionamento único diante do público-alvo. Além disso, das que possuem missão, a maioria segue uma normatização prosaica, que empobrece a declaração e nada agrega em valor à marca, em engajamento. As pessoas não se engajam a empresas pelas quais elas não possuem admiração, não enxergam clareza do porquê de sua existência (SINEK, 2012). Assim sendo, por este aspecto, não há incentivo para a implementação da cocriação, de modelos *crowdsourcing*.

Outro fator que estimula a aproximação entre companhias e seus consumidores é a presença em redes sociais, condição *sine qua non* para fomentar a participação e o engajamento dos clientes no processo de cocriação, base para o *crowdsourcing*. A internet e as redes sociais podem funcionar como ferramentas tecnológicas de estímulo à interação (VON HIPPEL; KATZ, 2002), requisito crucial para coletar a contribuição do público-alvo.

Quanto à presença na internet, precisamente nas mídias sociais, 80% das empresas (24) estão presentes em alguma plataforma, conforme aponta a tabela 4:

Tabela 4 . Distribuição das empresas quanto à existência de página em redes sociais

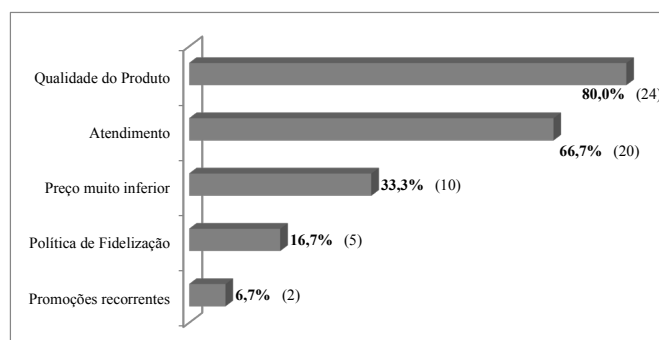
Rede Social	Qtde	%
Possui perfil/página	24	80%
Não possui perfil/página	6	20%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 empresas, RMF.

Pode-se afirmar que é um percentual considerável. Fazer uso das redes sociais para buscar engajamento com o público é muito importante. Elas podem – e devem – servir 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 (2010), e facilitam o diálogo necessário para a cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, 2004b).

Foi questionado aos respondentes como eles buscam se diferenciar de seus concorrentes, podendo marcar até três respostas possíveis, conforme o gráfico 4:

Gráfico 4 . Distribuição das empresas quanto à diferenciação da concorrência (até três respostas)



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

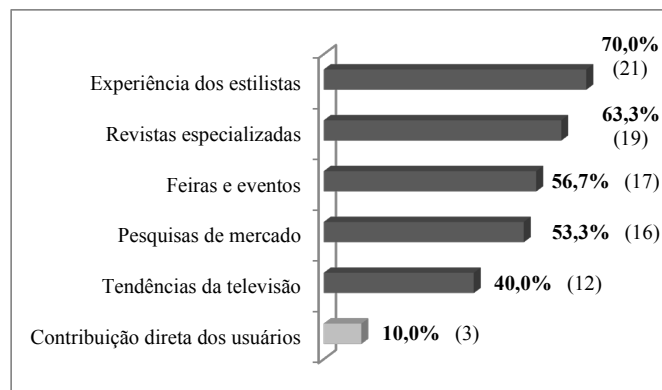
A maioria das empresas (24, ou 80%) afirmou se diferenciar da concorrência pela qualidade de seu portfólio. Este dado, por si só, revela um paradoxo: se 80% das empresas da amostra se distinguem dos competidores pela qualidade do que produzem, tais produtos não podem ser, de fato, diferenciados dentro do mesmo setor, evidenciando apenas a tendência natural de todo empreendedor de valorizar seu produto, sua empresa e sua marca.

No marketing 3.0, a verdadeira diferenciação se dá como uma consequência de um posicionamento claro e distintivo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). A diferenciação pela oferta em si, através de manipulações do *mix* de marketing (produto, preço, atributos tangíveis) é, em geral, efêmera e frágil, não garantindo a fidelização e o engajamento da comunidade, mas somente a venda imediata (SINEK, 2012).

Assim, há oportunidade para, através do *crowdsourcing*, coletar a contribuição das comunidades e ampliar a capacidade criativa da organização, estabelecendo diferenciais competitivos junto à concorrência e permitindo o crescimento da base de clientes e seguidores (HOWE, 2009).

Na pesquisa também se investigou como funciona o desenvolvimento de novas coleções, qual a origem das ideias e inspirações, para avaliar a contribuição dos consumidores neste processo. A dispersão das respostas, conforme gráfico 5, denota que as empresas trabalham de forma muito parecida, valendo-se principalmente da experiência dos estilistas, de revistas especializadas e do *networking*, por meio da participação em feiras e eventos.

Gráfico 5 . Distribuição das empresas quanto à fonte de novas ideias de produtos (múltiplas respostas)



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

O que merece destaque é que somente três empresas (10%) captam sugestões diretas do usuário, e mesmo estas, confirmaram que isso ocorre de maneira não estruturada, por meio de conversas informais. Logo, não existe hábito de aproximação e interação com o cliente que está no final da cadeia de valor, em um mercado que opta por atuar focando no canal atacado.

A estratégia de focar neste canal não é, *per se*,

errada, afinal, há diversos modelos de negócio de sucesso atuando com ênfase no segmento atacado. O problema está na lacuna que persiste entre a organização e o usuário de produtos de moda. Não há uma compreensão de que este usuário, se conectado com a marca, é quem irá gerar fluxo de receitas para a empresa, mesmo através do revendedor. Nas entrevistas, ficou evidente o pouco empenho 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, vinculação com a personalidade da marca não gera conflito, mas sim, vendas.

Além disso, um dos princípios para estabelecer a identidade da marca junto aos clientes é convidá-los a participar da criação dos produtos, gerando valor a partir da cocriação (VON HIPPEL, 1976, 1978), como observado nas diversas evidências empíricas abordadas na revisão de literatura (ZWICK; BONZU; DARMODY, 2008; FUCHS; SCHREIER, 2011; FELLER; FINNEGAN; HAYES; O'REILLY, 2012; POETZ; SCHREIER, 2012; SCHWEITZER; BUCHINGER; GASSMANN; OBRIST, 2012).

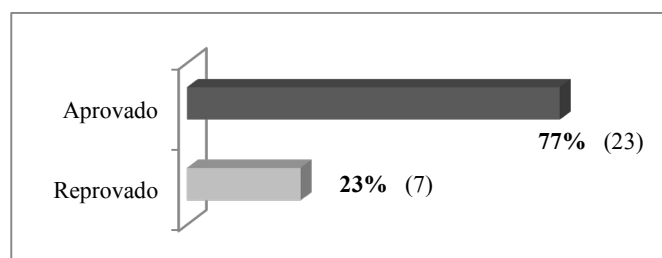
Percebeu-se que os gestores não estão familiarizados com o modelo de negócios *crowdsourcing*. Foi-lhes questionado se conheciam tal conceito, como mostrado abaixo:

Tabela 5 . Distribuição das empresas quanto ao conhecimento do conceito de *crowdsourcing*

Modelo Crowdsourcing	Qtde	%
Conhece	1	3%
Não conhece	29	97%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF.

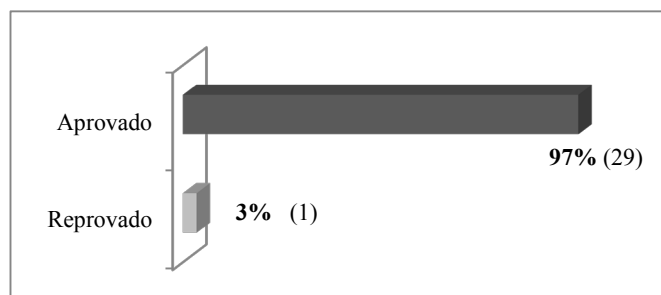
Para captar a receptividade dos respondentes, sua impressão inicial em relação a uma iniciativa *crowdsourcing*, a eles foi descrito como funciona o modelo, a partir de uma situação hipotética envolvendo suas próprias empresas. Então, foi solicitada uma opinião, a qual foi codificada em aprovação ou reprovação, conforme abaixo:

Gráfico 6 . Impressão dos entrevistados quanto ao modelo genérico *crowdsourcing*

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

Houve sete reprovações ao modelo *crowdsourcing*, sendo quatro justificadas pelo motivo “*time de coleção*”, pois os gestores não consideraram viável intercalar a produção planejada com a demandada via votação, mesmo esta tendo menor risco de aceitação; três argumentaram que o perfil dos revendedores (seus clientes diretos) não é compatível com o modelo *crowdsourcing*, pois eles não têm por hábito acessar a internet, participar de redes sociais, nem familiaridade com ferramentas tecnológicas. Assim, deixam de cultivar o engajamento do usuário final às suas marcas.

Após coletada esta percepção inicial, a próxima etapa do questionário apresentou um *case* ocorrido no final do ano de 2012, da empresa Dudalina Feminina, do mesmo setor econômico, a moda. Em seguida, perguntou-se novamente a opinião dos empresários.

Gráfico 7 . 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. As reprovações reduziram-se a apenas uma. Segundo o respondente, para a Dudalina funcionou porque ela atua no varejo, cujo público é mais conectado, enquanto sua empresa atende o segmento atacado. Mesma miopia que impede o empresário de assimilar que a identificação, o diálogo com o

consumidor final aumentará suas vendas no atacado.

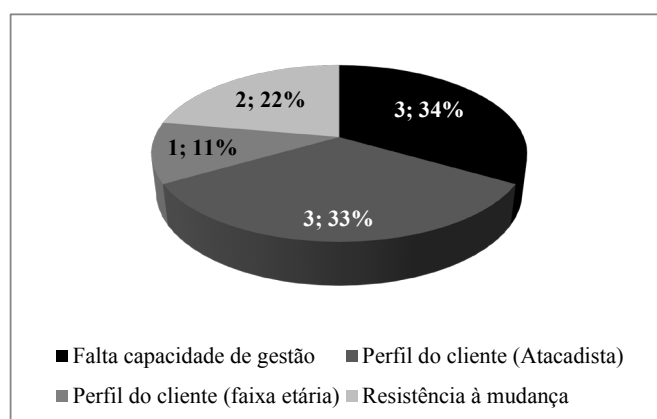
Arrematando a entrevista, os gestores foram indagados quanto à possibilidade de adotarem o *crowdsourcing* em suas empresas para desenvolver um novo produto, ou uma nova coleção. A tabela 6 exibe o resultado:

Tabela 6 . Distribuição dos gestores quanto à disposição para implementar *crowdsourcing*

Adesão ao Crowdsourcing	Qtde	%
Implementaria	21	70%
Não implementaria	9	30%
Total geral	30	100%

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

70% dos respondentes se disseram potenciais adeptos e cogitam a implementação do modelo, ainda que como uma experiência. Adicionalmente, os gestores não adeptos assim justificaram sua opção:

Gráfico 8 . Justificativas para NÃO implementar *crowdsourcing*

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

Entre os entrevistados que não implementariam *crowdsourcing*, conforme o gráfico 8, destacam-se duas justificativas: o reconhecimento da falta de capacidade gerencial para sua implementação – apesar de considerarem o modelo viável – e o perfil do cliente atacadista, que mais uma vez surge como uma motivação perfeitamente contornável, já que a estratégia poderia ser direcionada ao consumidor final, o que incrementaria a venda no canal atacado. Com relação à resistência à mudança, manifestada por dois respondentes, os gestores alegam que a empresa já vem muito bem sem ter que praticar esse tipo de ação.

Considerações finais

O *crowdsourcing* tem se constituído 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 (HOWE, 2009). 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 (CHESBROUGH, 2012), distanciando-se da estatística de extinção que afeta parcela considerável das micro e pequenas empresas brasileiras.

Este trabalho foi realizado tendo como principal motivação investigar o nível de maturidade e o grau de receptividade dos pequenos empresários cearenses atuantes na indústria da moda, um setor que tem apelo eminentemente criativo, quanto à adoção de práticas de cocriação e *crowdsourcing*.

Em atendimento ao objetivo principal do artigo, verificou-se que os empresários entrevistados na pesquisa de campo não se mostraram ainda preparados para a implementação do *crowdsourcing*. Notou-se que: (1) 77% das empresas não possuem uma missão institucional estabelecida e, das que possuem, a maioria segue uma normatização empobrecedora e nada engajadora; (2) as empresas buscam se diferenciar dos concorrentes estritamente 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, deixando arbitrariamente esta tarefa a cargo dos atravessadores, que não tem preparo nem legitimidade para tal. Também ficaram evidentes a falta de conhecimento acerca do modelo de negócios baseado em *crowdsourcing* e a ausência de algumas práticas indispensáveis à sua implementação, pois (4) apenas um dos trinta entrevistados demonstrou conhecer o modelo de negócios; e (5) somente três empresas informaram buscar a contribuição dos usuários finais no desenvolvimento de coleções, e mesmo estas, confirmaram que isso ocorre de maneira não estruturada, por meio de conversas informais com os usuários.

Entretanto, convém ressaltar que, após tomarem conhecimento sobre o modelo de *crowdsourcing*, com base no bem-sucedido *case* da marca Dudalina

Feminina, praticamente todos os empresários aprovaram a iniciativa. Dado auspicioso obtido foi a predisposição, declarada por 70% dos entrevistados, para realizar ações de *crowdsourcing*. Estes potenciais adeptos enxergaram a possibilidade de se distinguir da concorrência, atrair um público fiel a partir de sua participação ativa no processo de criação.

Com relação aos objetivos específicos, foram sugeridos exemplos de benefícios que o *crowdsourcing* pode prover, como redução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, diferenciação da concorrência através da inovação, engajamento do público-alvo, previsibilidade da demanda e consequente otimização de custos.

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 estes determinantes.

Ao investigar um tema ainda relativamente novo no Brasil, e buscar fontes primárias de dados por meio de estudo de campo tendo como foco pequenas empresas, o estudo traz relevante contribuição para o campo de pesquisa, uma vez que este não tem sido o foco da pesquisa nacional, que predominantemente centra-se nos complexos arranjos institucionais necessários à prática da inovação aberta. Resulta daí outra importante contribuição da pesquisa: a visão do empresário coletada diretamente por meio de entrevistas *in loco* confere aos resultados maior profundidade.

O estudo apresenta algumas limitações que suscitam oportunidade para empreender futuras pesquisas. Por se tratar de um estudo exploratório, não houve validação de causalidade entre variáveis, o que pode atenuar o valor empírico dos achados. Neste contexto, a amostra pequena (trinta empresas) e não probabilística que, por um lado, viabilizou a aplicação das entrevistas no estudo de campo, por outro, não permite generalizar os resultados.

Porque exploratório, o estudo permitiu o surgimento de algumas hipóteses que se mostram importantes pontos de partida para futuras pesquisas, a saber: h_1) a adoção de modelos de inovação aberta pelas micro e pequenas empresas pode reduzir a mortalidade desta categoria de empresas; h_2) o pequeno empreendedor não está preparado para a adoção de estratégias de cocriação; h_3) o pequeno empreendedor está disposto a implementar ações de *crowdsourcing* desde que bem assessorado. Recomenda-se, adicionalmente, realizar pesquisa com empresários que são potenciais adeptos do *crowdsourcing*. É possível proceder um estudo evolutivo, na forma de pesquisa painel ou estudo de eventos, 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.

Espera-se que este artigo possa 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 dele as pessoas que buscam informações acerca da mortalidade de empresas no Brasil e sua relação com as novas baseadas na cocriação.

Referências Bibliográficas

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

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAYUS, B. L. Crowdsourcing new product ideas over time: an analysis of the Dell IdeaStorm Community. **Management Science**, v. 59, n. 1, p. 226-244, 2013.

BORGES, J. 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>>. Acessado em: 14 set. 2012.

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

CHIZZOTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

FELLER, J.; FINNEGAN, P.; HAYES, J.; O'REILLY, P. "Orchestrating" sustainable crowdsourcing: a characterisation of solver brokerages. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 3, p. 216-232, 2012.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer empowerment in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n. 28, p. 17-32, 2011.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. **R&D Management**, v. 40, n. 3, p. 213-221, 2010.

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

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

HOWE, J. The Rise of Crowdsourcing. **Wired Magazine**. Issue 14.06, June, 2006. Disponível em:

<<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>>. Acessado em: 29 jun. 2012.

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>>. Acessado em: 05 dez. 2012.

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.sfec.org.br/portals2/sites/indi/files/files/CARTA_ECONOMICA_ANO_4_NOV_2012.pdf>. Acessado em: 05 dez. 2012.

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>. Acessado em: 02 dez. 2012.

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

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MARJANOVIC, S.; FRY, C.; CHATAWAY, J. Crowdsourcing based business models: in search of evidence for innovation 2.0. **Science and Public Policy**, v. 39, n. 3, p. 318-332, 2012.

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

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

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, n. 18, n. 3, p. 5-14, 2004b.

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

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

PUETZ, M. K.; SCHREIER, M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?

Journal of Product Innovation Management, v. 2, n. 29, p. 245-256, 2012.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHWEITZER, F. M.; BUCHINGER, W.; GASSMANN, O.; OBRIST, M. Crowdsourcing: leveraging innovation through online idea competitions. **Research-Technology Management**, v. 55, n. 3, p. 32-38, 2012.

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.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção estudos e pesquisas: Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília, out. 2011.

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

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

SUROWIECKI, J. **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.

TOFFLER, A. **A terceira onda.** 26. ed. Rio de Janeiro, Record, 2001.

VON HIPPEL, E. The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. **Research Policy**, v. 5, n. 3, p. 212-239, 1976.

VON HIPPEL, E. A customer-active paradigm for industrial product idea generation. **Research Policy**, v. 7, n. 3, p. 240-266, 1978.

VON HIPPEL, E.; KATZ, R. Shifting innovation to users via toolkits. **Management Science**, v. 48, n. 7, p. 821-833, 2002.

ZWICK, D.; BONSU, K.; DARMODY, A. Putting consumers to work : ‘co-creation’ and new marketing govern-mentality. **Journal of Consumer Culture**, v. 8, n. 2, p. 163-196, 2008.