

O *Crowdsourcing* como Fator de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: Uma Investigação no Setor de Moda na Região Metropolitana de Fortaleza

Sérgio Henrique de Oliveira Lima¹
Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo²
Mônica Cavalcanti Sá de Abreu³
Luiz Carlos Murakami⁴

Resumo: A partir de levantamento bibliográfico sobre novas abordagens da inovação no cenário corporativo e valendo-se de estatísticas oficiais sobre mortalidade de empresas no Brasil, este artigo analisa como os benefícios propiciados pelo *crowdsourcing* – modelo de negócios que permite a captação do conhecimento coletivo e ampliação da capacidade criativa da organização – podem contribuir para mitigar os principais fatores de extinção de micro e pequenas empresas. Embora as taxas de mortalidade no Brasil tenham apresentado quedas consistentes, os índices são considerados elevados, reforçando a importância de se combater seus principais causadores. O artigo apresenta também, como resultado de um estudo de campo exploratório realizado junto a empresas de pequeno porte do setor da moda de Fortaleza e Região Metropolitana, que ainda há fortes resistências em relação à adoção de novas práticas mercadológicas, pautadas na busca do engajamento do público alvo e no estímulo à cocriação no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chave: *crowdsourcing*. taxa de mortalidade. pequenas empresas.

1 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. Há algo de comum entre elas, além do fato de todas serem empresas consagradas em seus respectivos setores: elas surgiram 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. Com ela, 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

¹ Mestrando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). shlima05@gmail.com.

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professor Adjunto no Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC). hugo@ufc.br.

³ Pós-Doutora no Institute for Manufacturing (IfM) da University of Cambridge (UK). Professora Associada I no Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC). mabreu.ufc@gmail.com.

⁴ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professor Adjunto no Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC). murakami@ufc.br.

mídias sociais, que impulsionam as marcas nessa grande rede. Desde então, tornou-se viável para uma organização buscar *feedbacks* frequentes de seus clientes para influenciar no desenvolvimento de um produto ou na correção de um processo crítico.

A participação dos clientes na determinação das soluções e sua influência para as estratégias empresariais são questões intimamente relacionadas ao que Howe (2006) denominou *crowdsourcing*, que em tradução livre significa “delegar responsabilidades e tarefas para a multidão”. O autor investigou o caso de um banco de imagens constituído quase em sua totalidade por fotos de fotógrafos amadores, o iStockPhoto (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 profissionais. Então, supriam suas demandas explorando imagens de milhares de amadores reunidas no iStockPhoto, empresa pela qual cultivaram certo 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 lealdade dos clientes, distanciamento em relação à concorrência e obtenção de resultados apreciáveis (KIM; MAUBORGNE, 2005), contribuindo para a redução dos riscos de insolvência.

Por este prisma, sopesando a realidade brasileira, uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007)⁵ aponta reduções consistentes no índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE's), embora reconheça que tal indicador ainda seja crônico. 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 mais preparados gerencialmente, com nível superior completo ou incompleto ou oriundo de empresas privadas. Contudo, não foi escopo da pesquisa investigar a contribuição 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.

Estaria o pequeno empreendedor preparado para explorar os benefícios propiciados pelo *crowdsourcing*, por exemplo, para o processo de desenvolvimento de produtos? Há, assim, uma oportunidade de se investigar o nível conhecimento e de abertura dos pequenos empresários quanto ao uso das plataformas *crowdsourcing*, sendo este o objetivo central deste artigo. Os objetivos específicos são: (1) explorar a evolução das estratégias de marketing desde o início do período pós-guerras até as práticas contemporâneas; (2) analisar e correlacionar dados secundários referentes à taxa de mortalidade de empresas, compreendendo suas principais causas; (3) mapear como o *crowdsourcing* pode contribuir para atenuar ainda mais estas causas de mortalidade das MPE's no Brasil.

Em termos de estrutura, além desta Introdução, o presente trabalho tem na segunda seção uma breve evolução dos conceitos de marketing até o surgimento da colaboração em massa, da

⁵ Em pesquisa mais recente, o SEBRAE mudou os procedimentos de cálculo e coleta de dados que vinham sendo aplicados ao longo da década anterior. A partir de 2011, foram dispensadas visitas a campo e entrevistas junto aos empreendedores. Assim, utilizar tal pesquisa provocaria viés nos dados históricos e descartaria a rica contribuição dada pelos empresários.

cocriação e do marketing 3.0, permitindo melhor compreender o conceito de *crowdsourcing* que, juntamente com vários casos práticos e as suas contribuições para as estratégias de marketing, formam assunto da terceira seção. Na quarta parte são apresentados alguns indicadores de mortalidade de MPE's e seus fatores causadores, concluindo o capítulo com uma discussão sobre como o *crowdsourcing* pode atenuar estes ofensores. A quinta seção trata da metodologia da pesquisa de campo, cujos resultados são apresentados na seção seguinte. Concluindo, na seção sete o artigo apresenta as considerações finais.

2 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 definição moderna embarca toda a evolução do marketing até os dias atuais.

Vários são os critérios que permitem classificar as estratégias de marketing e sua evolução. Um primeiro exemplo é a estratégia de competição adotada. As empresas devem escolher alternativamente entre 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” os mercados mais competitivos, maduros, em que a demanda declina, os lucros diminuem e a oferta se transforma em *commoditie*. Analogamente, chamam de “oceanos azuis” os mercados inexplorados, para os quais as empresas deveriam migrar, na busca de margens pujantes.

Outro critério decorre da 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 onde oferta e demanda coincidirão é 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 democrática internet deu larga 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. 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. 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).

Estas quatro análises 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*.

3 Crowdsourcing: definições, aplicações e contribuições para estratégias de marketing

Toffler (1980) defendeu a ideia de que os consumidores exerceriam cada vez mais influência sobre os processos de criação dos produtos. Para lidar com a competitividade mais intensa, é mandatório diferenciar-se pelo motor da inovação contínua, baseada numa coesa parceria com os clientes, que agora participam do desenvolvimento de produtos, em um processo denominado cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Trata-se de um novo jeito de criar e desenvolver produtos e experiências através da colaboração entre empresas, consumidores e parceiros. Os clientes e demais elos da cadeia de valor podem contribuir diretamente no desenvolvimento de produtos e soluções (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). Para Zwick, Bonzu e Darmody (2008) esta participação dos consumidores conduzindo a indústria para a era do marketing co-criacional.

As organizações não respondem às mudanças do mercado na velocidade ideal. Não possuem as competências e, não raro, o orçamento requeridos. Uma alternativa para estas pressões é agregar os conhecimentos das universidades, empresas e consumidores, o que se denominou inovação aberta. Consiste em impulsionar a cocriação como paradigma para abreviar os prazos de desenvolvimento de produtos, atenuar os riscos e os custos (CHESBROUGH, 2012). Para Surowiecki (2006), as decisões coletivas mais eficientes são resultado da diversidade de pensamentos e opiniões, não do consenso ou acordos artificiais. O autor assevera ainda que as decisões advindas da “sabedoria das multidões” estão aptas a prover benefícios mais relevantes que as fornecidas por especialistas, individualmente. Este pensamento é reforçado por Borges (2007, p. 81), de maneira mais aplicada. 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.

Alguns estudos já foram realizados com o intuito de testar empiricamente a eficácia de ações de *crowdsourcing*. Fuchs e Schreier (2011) avaliaram empiricamente os resultados de duas empresas com modelos de negócio baseados em *crowdsourcing*: a Threadless (uma camiseta on-line) e uma firma de móveis e decoração cuja identidade não foi revelada. Em comparação com clientes de outras marcas, os pesquisadores constataram comportamentos mais favoráveis por parte dos clientes destas duas empresas, como percepção mais positiva da marca, lealdade e boas recomendações aos pares.

Verificando o caso de uma empresa de artigos para bebês, a Mambaby (mambaby.com), Puetz e Schreier (2012) compararam o desempenho de produtos idealizados via *crowdsourcing* com os outros desenvolvidos pela equipe interna da empresa. 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, sendo isto considerado um ônus justificável para conquistar os clientes.

Uma das maiores empresas de itens de consumo, a P&G (Procter & Gamble), utiliza 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, 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, permitem que *designers* gráficos do Brasil inteiro usem sua criatividade para oferecer mais opções de identidade visual a um custo determinado pelo próprio cliente. A Threadless (threadless.com) e Camiseteria (camiseteria.com) praticam a cocriação ao permitirem que, via internet, pessoas sugiram estampas para camisetas, as quais serão votadas e as vencedoras postas à venda pelo próprio website, com premiação garantida aos vencedores. Através do Knowhowmart (knowhowmart.com) pequenas empresas podem buscar orientação remota de consultores e *experts*, a custo bem menor que o convencional.

No final de 2012, a marca brasileira de camisetas Dudalina Feminina lançou o concurso #MINHADUDALINA, em que convidou seu público a sugerir novos modelos, premiando os criadores dos itens mais votados. A empresa captou 29 mil sugestões, que juntas receberam quase cem mil votos, ampliando sua reputação e o envolvimento das pessoas com a marca.

Diante do exposto, é possível extrair alguns benefícios do *crowdsourcing* na condução das estratégias de marketing, especificamente com referência às variáveis do *mix* de marketing:

- a) com relação à variável produto:
 - desenvolvimento e ajuste de produtos, com a colaboração de clientes;
 - desenvolvimento da identidade visual de novos produtos;
 - diferenciação obtida 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 importantes subsídios para determinação de preços.
- c) variável praça:
 - a capacidade de estimar demanda permite mapear a praça com mais acurácia;
- d) variável promoção:
 - o *crowdsourcing* é, *per se*, 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 esses benefícios, o modelo de negócios *crowdsourcing* pode ser uma importante estratégia para aumentar a competitividade, atenuando o risco de extinção de PME's. A questão é compreender a taxa de mortalidade nos últimos anos e investigar como o *crowdsourcing* pode contribuir para a longevidade desses empreendimentos. Para isso, 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.

4 Uma análise da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas

O critério usado pelo SEBRAE para classificação de porte das empresas é o seguinte:

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

Quadro 1 – Critério de classificação de porte das empresas

Fonte: SEBRAE (2007).

Uma investigação sobre as taxas de mortalidade conduzida pelo SEBRAE (2007) apontou os principais causadores de mortalidade das empresas. A tabela abaixo apresenta uma consolidação dos resultados do levantamento:

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%

Tabela 1 – Taxas de mortalidade de MPE's (índice nacional)

Fonte: SEBRAE (2007).

Nota-se que houve evolução consistente em relação às taxas de insolvência medidas na pesquisa anterior, realizada em 2004. Apesar destes dados, para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), de cada cem empresas que nascem no Brasil, 48 não completam o terceiro ano de operação (ante os 31,3% do SEBRAE).

Não é possível fazer comparações, visto que as bases e premissas utilizadas por ambas as instituições, SEBRAE e IBGE, são distintas. Em todo caso, fixando-se no número mais auspicioso, 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 em termos qualitativos ao solicitar aos empresários das firmas dissolvidas o seu julgamento sobre as causas de dissolução:

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%

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

Fonte: SEBRAE (2007).

Os dados na tabela 2 mostram que os empresários qualificam a elevada carga tributária como a principal causa para o encerramento. No entanto, este ofensor, assim como o item inadimplência, decorre de questões macroeconômicas, como política tributária, políticas de juros, expansão de crédito e perfil de endividamento da população. Desta forma, afetam tanto MPE's extintas quanto ativas, não sendo diferenciadores das estratégias.

Seguindo na análise, o próximo fator é a falta de capital de giro, que está associado ao item 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, como abordado nos exemplos anteriores.

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 MPE's podem ampliar sua capacidade de inovação, estabelecer uma comunicação direta suscitando intimidade com seu público e blindando-o do assédio de outros competidores.

Levantamento realizado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará (INDI, 2012) 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, motivando a pesquisa de campo a ser detalhada a seguir.

Como sugerido até aqui, 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. Torna-se então 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.

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%. Isto indica que é chegado o momento de reverter a 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.

5 Metodologia da pesquisa de campo

O objetivo central da pesquisa é avaliar um grupo de empresários cearenses, especificamente proprietários de empresas de pequeno porte do setor de moda, no que se refere ao seu grau de maturidade e abertura cultural para a cocriação e modelos de negócio *crowdsourcing*.

De acordo com a tipologia proposta por Mattar (2008), esta pesquisa se caracteriza como exploratória, que tem como principal objetivo prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa. Quanto à abordagem do problema, é predominantemente quantitativa, 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.” A abordagem quantitativa foi 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 da amostra.

Alguns critérios foram empregados para definição de população e amostra, a saber: (i) ser filiado à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC); (ii) ser empresa de pequeno porte, conforme o critério do SEBRAE apresentado; (iii) estar localizado em Fortaleza e Região Metropolitana (RMF); e (iv) pertencer ao setor confecção 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, quando todas os integrantes da população têm a mesma probabilidade de serem sorteados (STEVENSON, 1981). Foram realizados contatos telefônicos diretamente com os trinta empresários, visando uma abordagem inicial e 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, novamente por meio de contato telefônico. Após o esforço de reposição, a amostra ficou consolidada com 29 entrevistas em Fortaleza e uma na região metropolitana, no município de Caucaia.

Uma entrevista dirigida a uma empresária não pertencente à amostra foi realizada a guisa de pré-teste, com o objetivo de identificar ajustes necessários no questionário. Para Richardson (1999), entre os objetivos do pré-teste destacam-se a identificação de possíveis vieses nas questões, a correção de falhas de formulação e a familiarização do aplicador com instrumento de coleta. O pré-teste mostrou-se fundamental, pois apontou necessidade de alterações.

O questionário foi estruturado em duas partes: (1) Perfil da empresa e dos empresários; e (2) Aspectos culturais, 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.

6 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*.

6.1 Perfil das empresas e dos empresários

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:

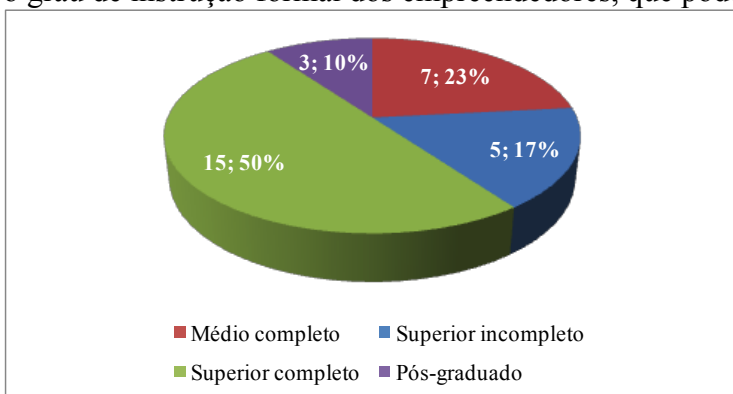


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por grau de instrução (escolaridade)

Fonte: Dados da pesquisa – Amostra: 30 gestores, RMF (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% possuem somente o ensino médio. É uma constatação interessante, que corrobora alguns dados fornecidos pelo SEBRAE (2011; 2007), de que uma das razões para a redução da taxa de mortalidade das MPE's 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.

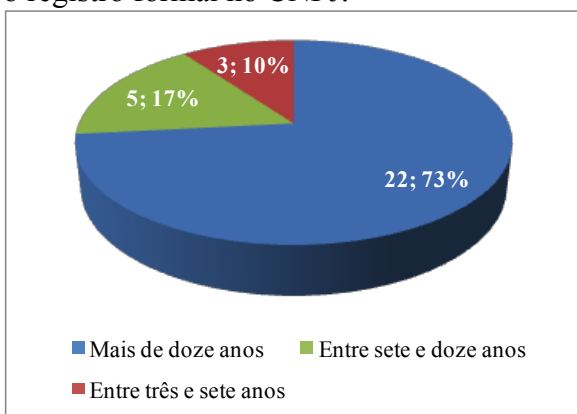


Gráfico 2 – Distribuição das empresas por tempo de operação

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

Conforme o gráfico 2, todas as firmas avaliadas possuem pelo menos três anos de operação. Mais marcante é o fato de que 73% (22) já terem ultrapassado os doze anos de operação. Transpuseram os obstáculos iniciais, que fazem crescer as estatísticas da mortalidade. Esse é

um reflexo da tradição do Ceará no cenário nacional da indústria têxtil e de confecção, evidenciando que o mercado já é maduro.

No que se refere ao segmento de mercado atendido, a amostra ficou assim distribuída:

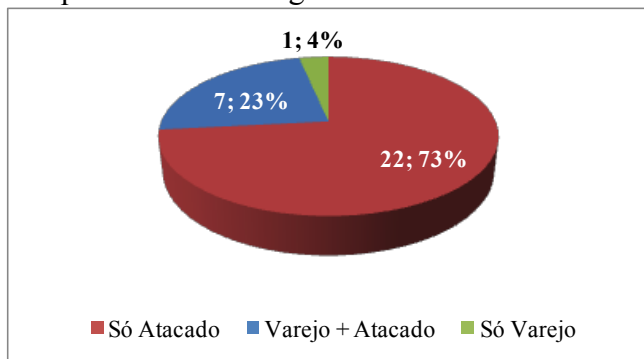


Gráfico 3 – Distribuição das empresas por canal

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

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.

Na revisão bibliográfica, foram apresentados alguns movimentos que estão mudando e moldando as estratégias das empresas. Os processos de elaboração do *mix* de marketing têm incorporado a cocriação, 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. Estes fatores são condicionantes para o engajamento dos clientes em ações de *crowdsourcing*.

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

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

Tabela 3 – Distribuição das empresas conforme a declaração de missão

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 empresas que possuem missão, a maioria segue uma normatização prosaica, burocrática, que nada agrega em valor à marca, em engajamento. As pessoas não se engajam a empresas pelas quais não possuem admiração, não reconhecem o porquê de sua existência. Assim, não há suporte para cocriação, para modelos *crowdsourcing*.

6.2 Aspectos culturais

A análise dos aspectos culturais tem sua relevância baseada na premissa de que a presença nas redes sociais é condição *sine qua non* para fomentar a participação e o engajamento dos clientes no processo de cocriação, base para o *crowdsourcing*.

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

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

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

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).

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

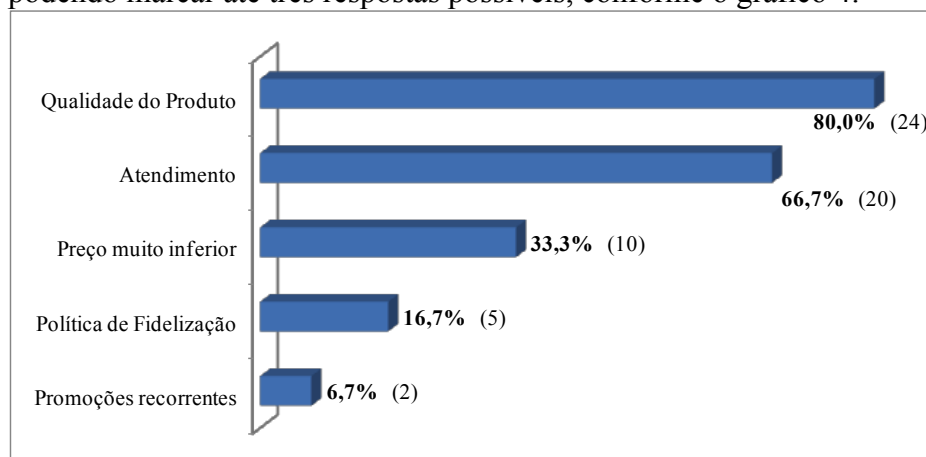


Gráfico 4 – Distribuição quanto à diferenciação da concorrência (até três respostas)

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

A maioria das empresas (24, 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 e praça (RMF), 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. 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 lealdade e o engajamento (SINEK, 2012). Este fato pode apontar para uma oportunidade de diferenciação a partir de uma iniciativa de *crowdsourcing*, pois ela poderia

gerar *buzz*, agregar à marca um posicionamento de pioneirismo, permitindo o crescimento da base de clientes como ocorreu com o caso #MINHA DUDALINA, ora apresentado.

Um dos princípios para estabelecer a identidade da marca junto aos clientes é convidá-los a participar da criação dos produtos, a cocriação. A pesquisa também investigou como funciona o desenvolvimento de novas coleções, qual a origem das ideias e inspirações. A dispersão das respostas denota que as empresas trabalham de forma parecida, valendo-se principalmente da experiência dos estilistas, de revistas especializadas e do *networking*, por meio da participação em feiras e eventos.

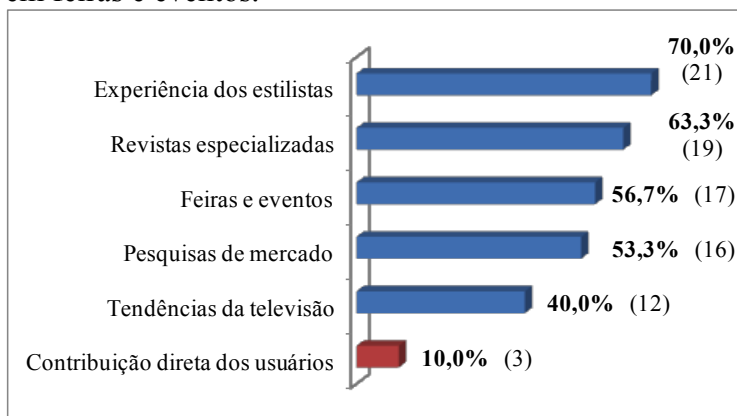


Gráfico 5 – Distribuição quanto à fonte de novas ideias de produtos (múltiplas respostas)

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

Somente três empresas (10%) captam sugestões diretas do usuário, e mesmo nestas, isso ocorre de maneira não estruturada, por meio de conversas informais. Logo, não existe uma busca de aproximação com o cliente final, em um mercado que prefere focar no canal atacado.

A estratégia de focar no atacado não é, *per se*, errada, afinal, há diversos modelos de negócio de sucesso atuando com ênfase neste segmento. O problema está na lacuna que persiste entre a empresa 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, ainda que através do revendedor. Nas entrevistas, ficou nítido 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.

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

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

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

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 empresas. Então, foi solicitada uma opinião, assim codificada:

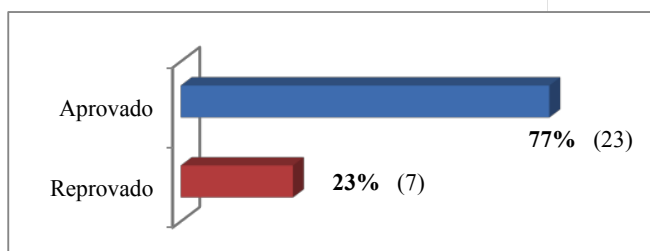


Gráfico 6 – Impressão dos entrevistados quanto ao modelo genérico *crowdsourcing*

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

Houve sete reprovações ao *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 não é compatível com o modelo *crowdsourcing*, pois eles não têm por hábito acessar internet ou participar de redes sociais. Assim deixam de cultivar o engajamento do usuário final às suas marcas.

Após coletada esta percepção inicial, a próxima etapa do questionário apresentou o *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.

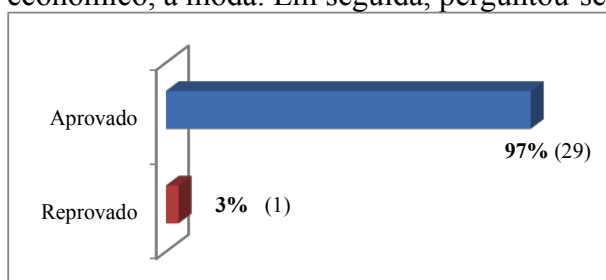


Gráfico 7 – Impressão dos entrevistados quanto ao case Dudalina Feminina

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 atacado. Mesma miopia que impede o empresário de assimilar que a identificação 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 coleção. Conforme abaixo, 70% se declararam potenciais adeptos, ainda que como uma experiência:

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

Tabela 6 – Distribuição quanto à disposição para implementar ação de *crowdsourcing*

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

Adicionalmente, os gestores não adeptos assim justificaram sua opção:

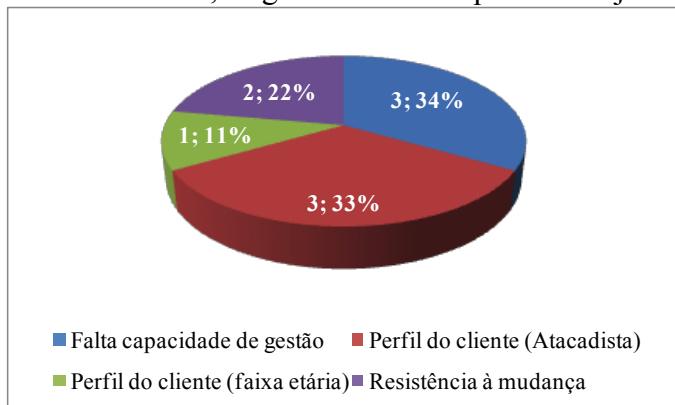


Gráfico 8 – Justificativas para NÃO implementar *crowdsourcing*

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 – 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.

7 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. Em tempos de hiperconectividade, as empresas precisam catalisar a contribuição do público que orbita a marca, buscando incrementar seu poder criativo e inovador e, ao mesmo tempo, reduzir custos, distanciando-se da concorrência e da estatística de insolvência.

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 lealdade do cliente, da sua participação ativa no processo criativo, gerando engajamento, sentimento de fazer parte de uma empresa que valoriza a sua contribuição, elevando-o de cliente a embaixador da marca.

Na perspectiva mais pragmática, foram apresentados 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, previsibilidade da demanda e consequente otimização de custos.

Estes benefícios vão de encontro às causas de insolvência de MPE's mapeadas por instituições como IBGE, SEBRAE e IPECE. 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 para conquistar clientes e garantir sobrevivência; (3) “falta de clientes”, uma consequência da concorrência elevada. O *crowdsourcing* surge como uma potencial solução para estes fatores.

Porém, os empresários entrevistados na pesquisa de campo não se mostraram culturalmente preparados para sua implementação. Notou-se que: (1) 77% das empresas não possuem uma missão institucional estabelecida e, das que possuem, a maioria segue uma normatização burocrática 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 intermediários, que não têm preparo 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, informal.

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.

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 negócios. Também poderão se valer dele pessoas que estudam a mortalidade de empresas no Brasil e sua relação com as novas técnicas de gerenciar o marketing, à luz da cocriação e da intimização entre marca e clientes.

Não obstante todos os esforços envidados, alguns pontos relevantes não foram abordados, merecendo investigações futuras. 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. Sugere-se realizar pesquisa com os empresários que são potenciais adeptos do *crowdsourcing*. É possível proceder 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 superior em função das inovações implantadas.

8 Referências

- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: Do Mercado de massa para o Mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BORGES, J. D. Terceirizando para a multidão. **GV-executivo**, São Paulo, v. 6, n. 5, p. 80-83, set./out. 2007.

- CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta**: Como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer empowerment in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n. 28, p. 17-32, 2011.
- 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>>. Acesso em: 29 jun. 2012, 21h25min.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estudos e Pesquisas**. Demografia das Empresas 2010. Rio de Janeiro, n. 17, 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.
- 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>. Acesso em: 02 dez. 2012, 08h22min.
- 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.
- 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. **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. 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. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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, 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**. 26ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2001.
- 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.