

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

v. 12, n. 3  
set-dez 2013

---

### Editorial

#### EDITORIAL

*Alexandre Reis Graeml*

---

### Foco nas organizações

#### CRIAÇÃO COLETIVA NA WEB 2.0: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CROWDSOURCING

*Leticia Ribeiro Eboli, Luis Antônio da Rocha Dib*

#### OS FATORES QUE EXPLICAM O GRAU DE ACEITAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO ACADÊMICA: UM ESTUDO DE CASO COM DOCENTES DE UMA IES PRIVADA

*Patrícia Nunes Costa Reis, Claudio Pitassi, Marco Aurélio Bouzada*

#### GESTÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO WMS

*Priscilla Cristina Cabral Ribeiro, Nayara Louise Alves de Carvalho*

---

### Foco na tecnologia

#### REDUZINDO O ESFORÇO NA PREPARAÇÃO DE METADADOS: USO DE SOFTWARE LIVRE PARA DOCUMENTAR DADOS ESPACIAIS NO PERFIL MGB

*Wagner Dias de Souza, Rafaella da Silva Nogueira, Angélica Aparecida de Almeida Ribeiro, Jarbas Nunes Vidal Filho, Alex da Silva Santos, Jaqueline Alvarenga Silveira, Daniel Camilo de Oliveira Duarte, Jugurta Lisboa Filho*

---

### Ensaio

#### REALIZING EMANCIPATORY IDEALS IN PHENOMENOLOGICAL IS RESEARCH

*Valter Moreno, Jr.*

---

### Fast track SBSI

#### INSIDERS: ANÁLISE E POSSIBILIDADES DE MITIGAÇÃO DE AMEAÇAS INTERNAS

*Gliner Dias Alencar, Anderson Apolonio Lira Queiroz, Ruy José Guerra Barretto de Queiroz*

#### UMA METODOLOGIA PARA O APRENDIZADO DE UM MODELO CLASSIFICADOR PARA O ALINHAMENTO DE ONTOLOGIAS

*Alex Alves, Anselmo Guedes, Kate Revoredo, Fernanda Baiao*

#### A PERSPECTIVA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL COMO FORMA DE COMBATE À ENGENHARIA SOCIAL E PHISHING

*Gliner Dias Alencar, Marcelo Ferreira de Lima, André Caetano Alves Firmo*

---

### Nominata de avaliadores

Avaliadores ad hoc - 2013



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).  
ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# CRIAÇÃO COLETIVA NA *WEB 2.0*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE *CROWDSOURCING*

## COLLECTIVE CREATION ON THE *WEB 2.0*: A *CROWDSOURCING* CASE STUDY INVOLVING A BRAZILIAN COMPANY

(artigo submetido em junho de 2012)

**Leticia Ribeiro Eboli**

Mestre em Administração

Instituto COPPEAD de Administração / Universidade Federal do Rio de Janeiro

leboli@globo.com

**Luís Antônio da Rocha Dib**

Professor da área de Marketing e Negócios Internacionais

Instituto COPPEAD de Administração / Universidade Federal do Rio de Janeiro

dib@coppead.ufrj.br

### **ABSTRACT**

*This paper discusses how the participation of consumers in business has evolved in recent years from being merely a way of optimizing costs to becoming a strategic marketing tool and a source of new business models. The more advanced engagement of so-called 'prosumers' with firms has been made possible by several factors, but especially by technological evolution. The emergence of web 2.0 has changed the behavior of consumers who now take part in online communities and find new tools for engaging in creation and production processes. Some firms have realized that they can reduce costs and risks and also increase their creative potential, involving customers that are interested in more personalized products and exchanging information and are attracted by the possibility of creating new products in a community environment. This study sought to describe the customer participation process by analyzing company reports and secondary media sources. Peer production, open innovation, crowdsourcing, mass collaboration and collective intelligence constitute some of the concepts developed in the literature to designate this interaction. These definitions were organized chronologically, in an attempt to make their applications in business explicit. A case-study methodology is applied to investigate the use of crowdsourcing by a Brazilian t-shirt firm. An analysis that drew on netnography was performed in order to gain a deeper understanding of the process. The study concludes with an overview of the opportunities and challenges of crowdsourcing in order to better assess the process in the Brazilian context.*

*Keywords: crowdsourcing, collective creation, open innovation.*

### **RESUMO**

Este trabalho discute como a participação dos consumidores nos negócios evoluiu nos últimos anos, deixando de ser mera forma de otimizar os custos para tornar-se ferramenta estratégica de *marketing* ou gerar novos modelos de negócios. O engajamento em um estágio mais avançado dos denominados *prosumers* com as empresas foi viabilizado por variados fatores, tendo como elemento fundamental a evolução tecnológica. A chamada *web 2.0* mudou o comportamento do consumidor que transita em comunidades *online* e que encontra novas ferramentas de engajamento nos processos de criação e produção. Algumas firmas perceberam que podem reduzir custos, riscos e, concomitantemente, ganhar potencial criativo ao envolver no processo de desenvolvimento de seus produtos clientes se interessam por produtos mais personalizados, pela troca de informações e que se sentem atraídos pela possibilidade de criação em ambientes virtuais colaborativos. Por meio de revisão da literatura, da análise de relatórios de empresas e de fontes secundárias da mídia, buscou-se descrever o processo de participação do cliente nesses processos. *Peer production*, inovação aberta, *crowdsourcing*, colaboração em massa e inteligência coletiva são alguns dos conceitos identificados na literatura para designar essa interação. Procurou-se organizar essas definições, de forma cronológica, explicitando algumas aplicações nos negócios. O trabalho adota, então, a metodologia de estudo de caso para investigar o uso de um modelo baseado em *crowdsourcing*, em uma empresa brasileira de camisetas. Uma análise inspirada na netnografia auxilia a aprofundar o entendimento do fenômeno a partir do estudo de caso. O estudo é finalizado com uma síntese das oportunidades e desafios da criação coletiva, propondo possibilidades de pesquisas para melhor avaliação do processo no contexto brasileiro.

Palavras-chave: crowdsourcing; criação coletiva; inovação aberta.

## 1 INTRODUÇÃO

Envolver os consumidores nos negócios fazendo com que assumam papéis mais ativos não é novidade, a exemplo dos supermercados, em que os clientes podem selecionar suas mercadorias e transportá-las (BENDAPUDI e LEONE, 2003). Embora o processo de levar os consumidores para a produção de bens e serviços não seja recente, ele vem adquirindo novas formas no *marketing*. Isso ocorre tanto pela tentativa de algumas empresas se diferenciarem, quanto pela existência de clientes que são grande fonte de informação e desejam ter envolvimento maior com as empresas e seus produtos.

Faz-se *mister* destacar que o processo de participação mais ativa dos clientes vem sendo acelerado por uma profusão de tecnologias que vão desde dispositivos mais avançados, como os chamados *smartphones*, até a difusão da *web 2.0* (BENDAPUDI e LEONE, 2003; O'REILLY, 2005; PILLER e SUSUMU, 2006; TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007). A maior diferença entre o que ocorria no passado é que a participação dos consumidores na criação de produtos e serviços passou a ocorrer com mais facilidade de modo coletivo, tendo nas comunidades *online* a mais importante plataforma de interação. Para algumas empresas, a criação coletiva aparece como um modelo de negócios, para outras, como uma ferramenta de diferenciação (KOZINETS, HEMETSBERGER e SCHAU, 2008). Independentemente da forma como se manifesta e do nível de envolvimento atingido, a criação coletiva se firma como tendência para os negócios no século XXI e traz oportunidades e desafios para as empresas e profissionais de *marketing*.

Em suma, os recentes avanços tecnológicos permitiram que a integração do consumidor no processo criativo das companhias ganhasse uma outra dimensão. Na literatura, surgiram termos relacionados à criação coletiva como "*peer production*", "*crowdsourcing*", inovação aberta e co-criação. Ao mesmo tempo, se percebe na prática diversos usos da criação coletiva, em negócios já existentes ou viabilizados por ela. Assim, o estudo apresentado neste artigo buscou caracterizar um negócio baseado em um modelo de negócios de criação coletiva. O interesse principal de pesquisa foi identificar as vantagens percebidas na adoção desse modelo e os desafios decorrentes de um modelo com tamanha interação com o cliente.

Dentro desse contexto, o presente artigo foi organizado, após esta breve introdução, a partir do referencial teórico pertinente. Este começa por uma análise da evolução do envolvimento dos clientes nos processos das empresas sob a ótica do *marketing*. Em seguida, são expostos os conceitos originados na *web 2.0* para designar diferentes formas de criação que envolvem o cliente, atentando para as diversas oportunidades que se apresentam no mundo dos negócios. O passo seguinte consiste na apresentação das questões de pesquisa e do método utilizado. É então discutido o estudo de caso da empresa brasileira Camiseteria, que se baseia em um modelo de *crowdsourcing* – uma forma de criação que envolve o consumidor – no qual cabe aos usuários criar e avaliar os

modelos das peças. Finalmente, é feita uma síntese das principais oportunidades e desafios da criação coletiva e são propostas novas pesquisas possíveis no contexto do mercado brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO OLHAR DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AOS SEUS CLIENTES

Santos e Brasil (2009) fizeram uma investigação, baseada em uma pesquisa qualitativa com empresas brasileiras de bens de consumo, para observar como ocorre o envolvimento de consumidores no desenvolvimento de produtos. Os autores relacionaram cada uma das fases conceituais do *marketing*, trazidas por Lusch (2007) - “to market”, “market(ing) to” e “market(ing) with” - com o nível de envolvimento do consumidor na elaboração de produtos. Na primeira metade do século XX, fase denominada “to market”, a preocupação dos profissionais era apenas a de vender os bens para os clientes, sem buscar o seu envolvimento. Já na segunda perspectiva, “market(ing) to”, no início da segunda metade do século XX, o cliente começou a ser visto como uma fonte de recursos localizados fora da empresa. Embora já fosse aproveitado, o conhecimento do cliente era recebido em momentos pontuais. Por fim, na fase mais recente, “market(ing) with”, as empresas devem lidar com os consumidores como parceiros endógenos. Assim, o que deve ser entregue vai além de se oferecer um produto de qualidade, mas proporcionando uma experiência de interação que seja fácil, prazerosa e valiosa (VARGO e LUSCH, 2004; SANTOS e BRASIL, 2009). Mesmo que a transação em questão seja a de um bem de consumo, prevalece a lógica centrada nos serviços, uma vez que o valor é “definido e co-criado com o consumidor, ao invés de estar simplesmente no resultado final” (VARGO e LUSCH, 2004, p. 6).

Essas fases do *marketing*, propostas por Lusch (2007), se relacionam com uma outra evolução apresentada por Prahalad e Ramaswamy (2000). Esses autores apontaram o modo como o *locus* da vantagem competitiva das empresas foi mudando ao longo do tempo. O primeiro grande marco para a teoria das vantagens competitivas foi quando os gestores passaram a perceber que as empresas se diferenciam das concorrentes por meio de suas competências centrais, localizadas no âmago das organizações. Cabia às empresas desenvolver cada vez mais essas competências, além de protegê-las para que não vazassem para o mercado. Uma das teorias organizacionais mais famosas, a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), sugere que as firmas conseguem as vantagens competitivas por meio da “posse” de atributos valiosos que sejam raros, não-imitáveis e não substituíveis. Nos anos 90, as empresas perceberam que para serem competitivas precisavam estender suas vantagens competitivas, envolvendo uma rede de fornecedores e distribuidores, ampliando, em seguida, a gama de *stakeholders* envolvidos na rede que passou a ser composta por uma família de negócios.

As competências que antes eram restritas a um pólo, localizado no cerne das corporações, foram se estendendo para uma malha com cada vez mais agentes. Os últimos a serem incluídos nesse sistema como fonte de vantagem competitiva para as empresas foram os consumidores. Se antes eles eram vistos como o elo final de uma cadeia linear, hoje, com o mercado visto como um fórum, eles se tornaram também fonte de conhecimento. Em especial, graças à difusão da Internet, os consumidores ampliaram seu acesso à informação e estão mais dispostos a opinar, compartilhar informações e a experimentar, afetando amplamente o mercado (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000). Esses consumidores mais atentos, em um mercado com produtos cada vez mais comoditizados e tendo como característica uma menor regulação, representam uma ameaça para aquelas empresas que têm uma visão tradicional da geração de valor. Emerge um novo conceito em que o fluxo de informações, além de enorme, ocorre em mão-dupla. O mercado se torna um lugar de interação entre clientes e empresas, cujos papéis muitas vezes se confundem (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

## 2.2 A WEB 2.0 E A INTERAÇÃO COM O CLIENTE

Se os consumidores há muito tempo participam de alguma forma da produção das empresas, o que Vargo e Lusch (2004) apontaram é que essa interação está evoluindo para um outro patamar: sendo usada pelas empresas como uma fonte de vantagem competitiva. No início, o envolvimento dos clientes ocorria motivado por uma questão econômica, delegando a eles uma função interna das empresas, como ocorre desde o início do século XX nos supermercados (BENDAPUDI e LEONE, 2003). Essa primeira prática de atribuir ao consumidor uma tarefa que antes cabia à empresa, seja relacionada à produção ou à entrega de um produto e serviço, é o que se denomina co-produção (ROSER *et al.*, 2009).

No entanto, não era só por uma questão de custos e produtividade que a co-produção vinha recebendo cada vez mais atenção. Como Benda-pudi e Leone (2003) levantaram, essa tendência de tornar as fronteiras das empresas permeáveis e os processos das empresas cada vez mais abertos é uma característica da pós-modernidade. Isso leva muitas vezes a uma miscigenação das atividades tradicionalmente classificadas como consumo e produção. Para representar esse contexto, surgiu o termo *prosumers* (combinação de “produtor” ou “profissional” com a palavra “consumidor” - *consumer*, em inglês), cunhado por Toffler (1980), que designa os consumidores que criam seus próprios produtos.

Para os *prosumers*, a personalização aparecia como algo de grande valor (KOTLER, 1986) e passava também a ser atrativa para muitas empresas quando elas aumentavam a capacidade de individualizar seus resultados finais, fossem eles produtos ou serviços (KOTLER e KELLER, 2006). Em seguida, surgiu a personalização em massa (DAVIS, 1987). Mas, atualmente, o diálogo entre empresas e clientes pode acontecer de forma contínua e ativa, sem estar localizado em uma parte do processo produ-

tivo, como sugeriu a co-produção, e sem estar restrito a um determinado “cardápio” de opções, como na personalização em massa. Os consumidores desejam construir suas experiências – seja com as empresas, seja com outros clientes ou com especialistas – de modo que assumem um papel de co-criadores de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000).

Um elemento essencial para a profusão de possibilidades de envolvimento entre cliente e empresa foi a tecnologia, em especial a chamada *web 2.0*. O termo foi cunhado quando se percebeu que, após o estouro da “bolha” da Internet, ocorrido em 2001, quando ações de determinadas empresas despencaram nas bolsas de valores, a *web* continuava importante para os negócios. As empresas que sobreviveram à crise compartilhavam características que revelavam uma mudança na forma de enxergar a Internet. Para designar essa ruptura e o surgimento de novos paradigmas, cunhou-se o termo *web 2.0* (O’REILLY, 2005).

O mais importante desse novo conceito é transmitir que *sites*, cliques e *chats* cedem espaço para comunidades, colaboração e *peering* (BENKLER, 2002; TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007). Se antes os consumidores usavam a *web* para coletar informações básicas sobre os produtos na Internet, na *web 2.0* passou a ser possível encontrar toda a sorte de comentários e interagir com o público (PORTA *et al.*, 2008). Portanto, o consumidor mudou sua dinâmica. Um exemplo do novo paradigma são os *sites* “wiki”, que permitem que os usuários editem informações de conteúdo, muitas vezes sem necessidade de registro ou autorização.

De acordo com Karakas (2009), o novo ecossistema da *web 2.0* pode ser descrito por meio de 5 Cs: (1) a *criatividade* sai de campos restritos para “invadir” diversas disciplinas, que passam a ter novas estruturas que priorizam, por exemplo, as redes multidisciplinares; (2) a *conectividade* é usada para se referir tanto a uma infraestrutura como a uma nova forma de pensar, em uma sociedade hiper-conectada; (3) a *convergência* possibilita que computadores, celulares e redes se integrem localmente, regionalmente e globalmente para compartilhar e trocar informações; (4) a *colaboração* se manifesta por meio das possibilidades de conexões que compõem uma espécie de cérebro global, que interage em uma colaboração em massa; por fim, (5) a *comunidade* se refere ao uso das plataformas oferecidas pela Internet como uma forma de promover o convívio social, em comunidades *online*.

Porta *et al.* (2008) consideram que as novas tecnologias possibilitaram que as empresas envolvessem os consumidores de uma forma muito mais intensa do que até então observado. Segundo sua análise, 55% das grandes empresas e 45% das *start ups* estariam criando valor por meio dessa nova forma de engajamento. Além de poderem ter acesso às informações sobre o comportamento do consumidor, de forma rápida e barata, podem ir de um nível de “pesquisa” para o de criação. Ambas as iniciativas favorecem a criação de um ciclo virtuoso de valor: com uma oferta de melhor qualidade, experiência mais intensa com a marca e menores custos para servir os consumidores. Kozinets, Hemetsberger e

Schau (2008, p. 342) resumiram a passagem para uma “nova era” de relacionamentos entre clientes e organizações: “em um espaço contemporâneo de tecnologias de informação e comunicação em redes, o consumo de informações se tornou inseparável da produção”.

Os avanços na tecnologia da informação, em especial, a *web* 2.0, levaram a um avanço no conceito de co-criação, “um processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre os produtores e usuários, iniciado pelas empresas para gerar valor para os consumidores” (ROSER *et al.*, 2009, p. 9). Apesar de concordarem com a visão mais tradicional de co-criação de Prahalad e Ramaswamy (2000), Roser *et al.* (2009) desejaram chamar atenção para determinados aspectos. O primeiro ponto de atenção desse conceito revisado é o fato de os usuários agora terem capacidade de colaborar de forma mais atuante. O segundo aspecto destacado é que as trocas passaram a ir muito além da busca pela redução de custos ou aumento da eficiência. Embora ambos possam ocorrer, na co-criação, a criatividade e a inovação aparecem agora como questões centrais. Por fim, o terceiro elemento percebido por Roser *et al.* (2009) está diretamente relacionado à capacidade da *web* 2.0 de integrar as pessoas em um contexto de rede: consiste na formação de uma estrutura social sustentada por plataformas *online*. Em seu estágio mais avançado, a co-criação se torna um processo não mais em um nível de relação entre o indivíduo e a empresa, mas coletivo, chegando às comunidades *online*.

### 2.3 CO-CRIAÇÃO E UMA FAMÍLIA DE CONCEITOS

A co-criação é apenas um dos termos que emergiu para designar diferentes formas de participação dos consumidores em um cenário em que as fronteiras das empresas estão fragmentadas e os indivíduos se conectam em rede. *Peer production* (BENKLER, 2002; TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007), inovação aberta (CHESBROUGH, 2003a), *crowdsourcing* (HOWE, 2006), descentralização radical e colaboração em massa (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007), inteligência coletiva (MALONE, LAUBACHER e DELLAROCAS, 2009), são alguns dos termos encontrados na literatura para designar essa interação. Embora exista alguma diferença no uso de tais termos, de um modo geral não há consenso na literatura. Com o objetivo de facilitar pesquisas futuras, procurou-se organizar em ordem cronológica, na Figura 1, estas diversas denominações.

Apesar de terem em comum a participação do consumidor, diferentemente da personalização em massa, na colaboração em massa, um modelo típico da *web* 2.0 baseado nas ações de uma coletividade, os indivíduos criam ao mesmo tempo e de forma independente (ROSER *et al.*, 2009). Mas, todos estão engajados em um mesmo projeto pré-determinado e que acontece de forma modular (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007), tendo na Wikipédia seu maior exemplo. Segundo Elmquist, Fredberg e Ollila (2009), a colaboração em massa pode ser vista como uma extensão de um outro conceito que faz parte dessa “família”: a inovação aberta. Essa foi uma definição desenvolvida por Chesbrough (2003a) para indicar

que houve no mundo dos negócios uma importante mudança na forma de se pensar e fazer inovação. Durante a maior parte do século XX prevaleceu a noção de que as empresas deveriam investir em mão-de-obra altamente qualificada para serem capazes de lançar no mercado as melhores inovações e reinvestir no seu P&D, fomentando pesquisas futuras. Nessa lógica, a propriedade intelectual devia ser altamente protegida, pois era o maior bem das empresas, funcionando como uma espécie de motor desse ciclo virtuoso. Todavia, no final do século, devido a uma série de fatores, como a crescente mobilidade da mão-de-obra qualificada, a redução do ciclo de vida dos produtos e o nascimento de empresas mais novas e mais ágeis, as empresas foram levadas a repensar seu modelo de inovação para um sistema aberto (CHESBROUGH, 2003a).

Conceito	Fonte	Definição
Co-produção	Lovelock e Young (1979)	Refere-se à participação do consumidor na produção ou entrega de um serviço. Lovelock e Young foram precursores do tema e viram a interação com o consumidor como forma de aumentar a produtividade.
<i>Prosumer</i>	Toffler (1980)	Neologismo criado a partir da combinação das palavras em inglês: “produtor” ou “profissional” e “consumidor” (ou <i>consumer</i> ) para designar uma miscigenação desses papéis, representando um novo mercado.
Personalização em massa	Davis (1987)	Conceito que designa uma vantagem estratégica e de custos para as empresas que utilizam novas tecnologias e ações gerenciais para oferecer aos clientes variedade de produtos e serviços, que corresponda aos seus desejos, a um preço acessível, sem, no entanto, prejudicar a eficiência, eficácia e baixos custos da operação produtiva.
Co-criação (convencional)	Prahalad e Ramaswamy (2000)	Visão de que o mercado virou um fórum, no qual o valor não é mais gerado pelas empresas e entregue aos clientes, mas sim a partir de uma interação entre as partes.
<i>Peer production</i>	Benkler (2002)	Termo usado para descrever o fenômeno emergente das colaborações em larga escala, sustentadas pela rede digital e promovidas por indivíduos que não estão organizados por mercados ou hierarquias organizacionais. Tapscott e Williams (2007) usam esse conceito como intercambiável com colaboração em massa.
Inovação aberta	Chesbrough (2003a)	Paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como internas, além de caminhos internos e externos para o mercado.

Conceito	Fonte	Definição
<i>Crowdsourcing</i>	Howe (2006)	Representa o ato de uma organização delegar uma tarefa, antes executada por funcionários, para uma rede de pessoas, normalmente estensa, e feita de forma aberta, podendo assumir a forma de <i>peer production</i> – quando executada de forma colaborativa – ou ser individual.
Colaboração em massa	Tapscott e Williams (2007)	Modelo de colaboração típico da <i>web 2.0</i> , baseado nas ações de uma coletividade. Os indivíduos trabalham ao mesmo tempo de forma independente, mas engajados em um mesmo projeto modular.
Co-criação (releitura)	Roser <i>et al.</i> (2009)	Releitura do conceito que passa a ser definido como um processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre produtores e usuários, iniciada pela empresa para gerar valor para os clientes.

Figura 1. Revisão cronológica dos conceitos sobre a interação de clientes com empresas

Fonte: elaborada pelo autor

O paradigma da inovação aberta consiste em “comercializar ideias externas (assim como internas) utilizando vias externas (como internas) para o mercado” (CHESBROUGH, 2003b, p. 36). Embora esse tenha sido um conceito iniciado no desenvolvimento de *open source* software, rapidamente se percebeu que ele se aplicava a outras indústrias e cada vez mais estava difundido. Um exemplo é a Procter & Gamble que, no projeto “*Connect + Develop*”, incentiva parceiros a contribuírem com novas ideias. O projeto foi iniciado em 1999, quando a empresa, que contava internamente com cerca de 8600 cientistas, percebeu que poderia aproveitar o potencial de mais de um milhão e meio de cientistas localizados fora da organização, ao redor do mundo (CHESBROUGH, 2003b). Elmquist, Fredberg e Ollila (2009) destacaram a necessidade de aumentar a precisão em relação à nomenclatura “inovação aberta”. Enquanto esses autores partem da premissa de que o termo pode ser interpretado como uma inovação que ocorre de forma colaborativa, apontaram que a versão de Chesbrough (2003a) remete ao mercado para trocas de propriedades intelectuais.

Também para designar uma espécie de trabalho envolvendo a coletividade, aparece na literatura o termo *crowdsourcing*, que ganhou projeção a partir de uma matéria publicada em 2006, na revista *Wired*, por Jeff Howe. O jornalista, autor do termo, afirmou que na era da *web 2.0* as empresas estão se aproveitando do mundo integrado em uma grande rede. Segundo Howe (2006), na última década o movimento das empresas era na direção de atuar diretamente em países como China e Índia, em busca de mão de obra barata. Entretanto, as empresas passaram a considerar menos relevante a localização física dos trabalhadores, uma vez que a rede virtual permite comunicação eficiente e barata. As possibilidades dessa nova tecnologia também auxiliaram no rompimento das barreiras de custos que separavam os amadores dos profissionais, o que

facilitou o acesso ao conhecimento de uma multidão. Um dos exemplos mais tradicionais de *crowdsourcing* é o *site* iStockphoto.com. Para se tornar um fotógrafo do *site*, é preciso submeter apenas três fotos. Uma vez aprovadas, o novo usuário passa a integrar a rede e a receber por trabalhos comercializados (BRABHAM, 2008).

É possível encontrar diversas diferenças estabelecidas entre *crowdsourcing* e outros termos relativos à participação do consumidor no processo de criação. Na definição da Wikipédia (2009), por exemplo, *crowdsourcing* se diferencia de outras formas tradicionais de *outsourcing* por não definir previamente a quem será delegada uma determinada atividade. Roser *et al.* (2009), por sua vez, frisam a diferença entre os conceitos de co-criação e *crowdsourcing*, sendo o segundo um processo que envolve um fluxo de informações relativamente de mão-única entre os consumidores e as empresas, em um processo que seria mais controlado e com menos interação do que o de co-criação. Também baseados na concentração do fluxo de informações, Elmquist, Fredberg e Ollila (2009) enfatizam que *crowdsourcing* se distingue de colaboração em massa por colocar uma empresa ou um produto no centro das interações, sendo quase sempre possível identificar o emissor e o receptor. Por sua vez, na colaboração em massa – considerada por esses últimos autores como uma extensão das ideias de inovação aberta – os usuários podem assumir múltiplos papéis concomitantemente, a exemplo do que ocorre na Wikipedia (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007), na qual um usuário pode ser ao mesmo tempo moderador e desenvolvedor.

Também é importante destacar as diferenças entre *crowdsourcing* e *open source*. De acordo com Brabham (2008), os dois se distinguem, principalmente, pela natureza do *open source*, atrelada à criação de software, que deve ter suas etapas de criação totalmente abertas ao público. A lógica da propriedade intelectual é rompida uma vez que prevalece a crença de que com várias pessoas trabalhando se atinge o resultado mais rico possível. Ainda de acordo com esse autor, quando o paradigma do *open source* é transferido para produtos “físicos”, ele se mostra pouco viável. Diferentemente do que acontece no caso de software, normalmente, no caso de produtos, há custos fixos mais elevados como, por exemplo, pelo processo produtivo e por questões de distribuição. Por isso, o comprometimento em relação a um bem físico precisa ser maior, pois antes de iniciar a produção, os empresários desejam ter uma ideia de sua receita para saber se ela compensará os custos, minimizando os seus riscos. Por sua vez, os criadores do produto tendem a exigir também recompensa financeira, não se satisfazendo simplesmente com o reconhecimento de seus pares por terem completado um desafio. Nesse caso, o *crowdsourcing* se mostra como mais adequado por ter um modelo de recompensa para os colaboradores, sendo um “modelo híbrido que mistura a transparência e elementos democráticos do *open source* em uma forma viável de se fazer negócios lucrativos, sempre facilitados por meio da *web*” (BRABHAM, 2008, p. 82).

### 3 DISCUSSÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Considerando-se o que foi levantado na revisão de literatura, o estudo buscou responder às seguintes questões de pesquisa: O que caracteriza um negócio baseado em um modelo de negócios de criação coletiva? Quais as vantagens percebidas na adoção desse modelo? Quais os desafios decorrentes de um modelo de profunda interação com o cliente?

A escolha do método de pesquisa é um ponto crucial do estudo e, segundo Yin (1989), deve levar em conta três pontos principais: o tipo de perguntas de pesquisa, o controle do investigador sobre eventos comportamentais e o fato de se tratar de um evento contemporâneo ou histórico. Por julgar atender a essas três premissas principais, a metodologia de pesquisa escolhida foi a técnica qualitativa de estudo de caso. Um ponto favorável à abordagem qualitativa é a necessidade de abordagem profunda de poucos objetos sociais, para se obter um amplo conhecimento a seu respeito (GIL, 1987). Em relação às questões de pesquisa, a presente investigação buscou analisar como a participação dos consumidores por meio da criação coletiva na *web 2.0* gera oportunidades e desafios para os negócios. O estudo de caso também se mostra adequado por tratar-se de um tema sobre o qual os investigadores têm pouco domínio sobre os fatos e pela sua atualidade (YIN, 1989).

Além disso, um estudo de caso pode ser uma investigação exploratória ou explanatória. A presente investigação é exploratória, adequada para áreas nas quais o conhecimento ainda não está amplamente sistematizado e sedimentado (VERGARA, 1997). Esse é o caso do uso das ferramentas de criação coletiva na *web 2.0*, um tema recente tanto para o mundo dos negócios – que experimenta a adoção dessa nova forma de trabalhar, observando os seus benefícios e desafios – quanto para os estudos acadêmicos – que se mostram incipientes e buscam ainda delimitar conceitos fundamentais.

O estudo de caso foi conduzido na Camiseteria, uma empresa brasileira de camisetas criada em 2005, que foi escolhida por seu pioneirismo na utilização do modelo de *crowdsourcing* no país. Foi realizada uma entrevista em profundidade com o sócio-fundador Fábio Seixas, que está à frente da gestão do negócio. Foram conduzidas também investigações baseadas em fontes secundárias como reportagens de revistas, *blogs* e *sites*. Além disso, ao longo de quase seis meses, foram observadas as comunidades da marca nas duas principais redes sociais do Brasil: Facebook e Orkut, além do *blog* da empresa. Essa última forma de investigação, à luz da netnografia (KOZINETTS, 1998) - técnica de pesquisa qualitativa similar à etnografia aplicada aos estudos *online* –, ajuda a entender a dinâmica da interação dos clientes com a marca.

### 4 DESCRIÇÃO DO CASO<sup>1</sup>

A criação coletiva vem sendo explorada por muitas empresas como uma ferramenta tanto para ações de *marketing* quanto para inovações da área de P&D. No entanto, algumas empresas observaram a possibilidade

de transformá-la em um modelo de negócios para serviços e bens de consumo. Um bom exemplo para o primeiro caso é o *site Crowdspring*, no qual as empresas podem postar projetos, como a criação de uma nova logomarca ou o desenvolvimento de um *website*. O desafio é postado no *site* e aberto para profissionais do mundo todo, que podem enviar suas propostas dentro do prazo estipulado pelo cliente, que eleger o favorito. No setor de bens de consumo, a gama de modelos de negócio varia de camisetas a carros. A americana *Local Motors* mostra como a explosão das ferramentas de protótipo em versões mais baratas e mais fáceis de serem manipuladas colaborou para esse novo negócio, tornando possível a criação coletiva na produção de carros. Os negócios com menores volumes e margens mais altas parecem se tornar cada vez mais interessantes, abrindo muitas oportunidades de negócios.

A Camiseteria.com investe na integração de três conceitos para subverter a forma de se fazer moda: democracia fashionista, tendência na qual o próprio consumidor escolhe o que vai usar; *design* colaborativo, quando a criação é pré-aprovada pelo público-alvo; e comunidades na Internet, que são capazes de reunir em um só lugar pessoas com interesses comuns (CAMISETERIA, s.d.).

Essa é a auto-definição do Camiseteria sobre a “alma” de seu negócio: uma loja virtual brasileira que se utiliza do *crowdsourcing*, com um modelo similar ao do americano *Threadless*. Essa empresa fundada nos Estados Unidos em 2000, diferentemente de negócios “tradicionais” que apenas usam as interações com as comunidades, se baseia totalmente na interação com o consumidor e seu modelo de negócio se sustenta na criação coletiva, tendo sido objeto de vários estudos (PILLER e SUSUMU, 2006; KOZINETS, HEMETSBERGER e SCHAU, 2008; MALONE, LAUBACHER e DELLAROCAS, 2009). O empreendimento nacional segue a linha da *Threadless* e consiste em uma comunidade *online* na qual qualquer usuário pode criar uma estampa para camiseta e submetê-la ao *site*, cabendo aos membros eleger as suas favoritas. A partir de um *ranking* são selecionadas as peças para produção e o criador recebe um prêmio em dinheiro e em créditos para compra de produtos da marca.

Conduzida atualmente pelo analista de sistemas Fábio Seixas e o *designer* Rodrigo David, a empresa fundada em 2005 teve *break even* em apenas quatro meses e atingiu faturamento de cerca de 1,8 milhões de reais em 2009 (VIDOTTO, 2009). O empreendimento vem ganhando projeção como um modelo de negócios inovador, usando as ferramentas da *web 2.0* como sua espinha dorsal, tendo sido inclusive capa da revista Exame PME em 2009, como exemplo de aplicação da tecnologia em pequenos e médios negócios.

Segundo Seixas, um dos fundadores da empresa, o *site* se utiliza de três conceitos da *web 2.0*. O primeiro deles é o “colaborativismo”, uma vez que cabe ao cliente criar as estampas e também participar do processo decisório de quais delas devem ser produzidas, reduzindo o risco dos negócios. O segundo é o da cauda longa, definição cunhada por

Anderson, jornalista da Wired, e que funciona como uma das forças motrizes do *site*. “Aqui o Camiseteria permite que um excelente *designer* desconhecido, e que poderia nunca chegar a produzir uma camiseta por conta própria, possa ser retirado da obscuridade, ter seu trabalho reconhecido e estampado em centenas de camisetas Brasil a fora”<sup>2</sup>. Por fim, ainda segundo Seixas, o conceito de comunidade pode ser percebido como parte de seu negócio. O *site* funciona como uma espécie de comunidade na qual os usuários possuem perfis e podem interagir entre si, facilitando os relacionamentos e um *marketing* de mão-dupla – típico da *web* 2.0, no qual o mercado é percebido como um fórum.

#### 4.1 O INÍCIO DA EMPRESA

A inspiração para o negócio veio da empresa americana *Threadless*, como mencionado anteriormente. Após ter vencido o concurso do *site* americano *Threadless* com uma estampa de sua criação, o *designer* brasileiro Rodrigo David enxergou uma oportunidade de adotar o mesmo modelo de negócios no Brasil. Para a empreitada convidou o analista de sistemas Fábio Seixas, que já havia sido seu sócio em um outro negócio, a Tessera, empresa de criação de projetos *online*, que não resistiu a explosão da bolha da Internet no início dos anos 2000. Os dois convidaram um terceiro sócio, Tiago Teixeira, que se somaria à dupla com o conhecimento adquirido com uma loja de camisetas. Entretanto, cerca de um ano e meio após o lançamento da marca, Teixeira vendeu sua parte na sociedade e seguiu um projeto pessoal de trabalhar com cinema.

Antes de iniciarem a empresa, os sócios calcularam que precisavam de cerca de R\$ 30.000 para dar início às operações, mas somando as economias pessoais só conseguiram R\$ 7.000. Como conseguir o montante que faltava sem empréstimos ou a entrada de um sócio capitalista? Coube aos sócios recorrer a um financiamento afinado com o espírito da empresa: criativo, colaborativo e baseado na construção de redes. Para arrecadar fundos eles montaram uma espécie de *club vip*, um grupo formado por cerca de duzentos amigos a quem ofereceram “combos” de seis camisetas, com a tradicional promoção leve e pague metade do valor da compra. O curioso é que esses produtos ainda não existiam, só seriam produzidos e entregues meses depois quando já tivessem a quantia suficiente para começar a produzir.

Além de dar mais liberdade aos sócios, a decisão de não recorrer a terceiros também os ajudou a otimizar recursos. O analista de sistemas foi responsável, por exemplo, pela integração com as operadoras de cartão de crédito e bancos para fazer as cobranças, evitando a contratação de uma empresa para realizar esse tipo de serviço. Não só a liberdade e redução de custos movem essa postura de colocar a “mão na massa”. Quem entra no escritório do Camiseteria, localizado em uma casa no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro, provavelmente se espantará ao descobrir que as peças saem diretamente dali para a casa do cliente. Segundo Seixas, para a proposta de atendimento diferenciado, de

velocidade, é essencial fazer essa operação internamente, pois se ganha agilidade.

#### 4.2 O SISTEMA DE CONCURSO E MOTIVAÇÃO DOS *PROSUMERS*

Apesar de ter uma barreira inicial porque os consumidores gostam de experimentar as roupas que compram, esse é um negócio de baixo risco. O fato de se tratar de camiseta – peça básica do guarda-roupa – ajuda a diminuir a sensação de insegurança por parte do comprador. É possível também encontrar no *site* as medidas das camisetas, auxiliando na escolha e evitando trocas, por exemplo, por conta de erros na definição do tamanho.

Um dos fatores que efetivamente reduz os riscos desse negócio é o fato de ser baseado na criação coletiva. Enquanto no mercado tradicional de moda os profissionais estudam as tendências que guiarão as futuras criações, no Camiseteria o público produz e elege as peças por meio de um concurso que, segundo Seixas, é uma ferramenta para minimizar os riscos: “por que eu vou apostar numa coisa que eu acho, ao invés de apostar numa coisa que os clientes querem?”

O sistema de votação do concurso permite que se vote em uma escala, que vai do 0 (“Detestei”) até o 5+ (“Uau! Faz meu estilo! Eu compraria!”). A partir desse resultado, os gestores podem distinguir as peças que, provavelmente, não terão sucesso daquelas com potencial para se transformar em campeãs de vendas, levando-os a produzirem o que o mercado “pediu”. Como divulgado no *site*, são quatro os critérios para a escolha das peças: a nota do público, o fator “eu compraria” (5+, que sinaliza a viabilidade comercial da camiseta), a nota dada pela equipe do Camiseteria (que dá o aval final) e questões técnicas. Mas, de acordo com Seixas, esse último fator é o maior responsável pela decisão de não produzir uma peça, mesmo que bem cotada. A empresa possui casos de estampas com altas notas que não foram produzidas por questões relacionadas ao direito de uso de imagem. Pela inviabilidade de se abrir todos os detalhes técnicos de produção para os consumidores que costumam questionar pela Internet a decisão do *site*, por vezes a empresa opta por justificar uma decisão desse cunho como sendo “o voto do Camiseteria”.

O sistema de concurso, além de funcionar como um termômetro do mercado, também serve como uma isca para futuros clientes. A tendência é que os consumidores comecem participando da comunidade Camiseteria votando nas peças. Isso proporciona o envolvimento inicial que pode ser convertido em uma compra pela Internet, à medida que o usuário “toma coragem”. Segundo dados da empresa, entre 60% e 70% das vendas são feitas para clientes que já compraram ao menos uma vez no *site*, uma taxa que consideram elevada.

Com tantos produtos em oferta no mercado, seja ele *online* ou *offline*, o que levaria o cliente a decidir pelo Camiseteria? Seixas acredita que um dos grandes influenciadores de compra no *site* seja a percepção de que ao

comprar uma peça lá o cliente passa a fazer parte de algo maior. “Não é só uma camiseta com uma estampa legal, mas algo que tem uma história. Se alguém perguntar ele vai dizer que essa camiseta foi feita dessa forma, no *site* tal pelo fulano de tal”.

Se para os clientes o Camiseteria é um “ingresso para uma tribo descolada” – conforme declarou Seixas – os *designers*, sejam eles profissionais ou amadores, também têm importantes motivações. Aqueles que têm uma estampa aprovada recebem, além da recompensa financeira que, atualmente, é de R\$ 800 em dinheiro e R\$ 500 em produtos da marca, um benefício intangível: o reconhecimento. Muitos *designers* incluem as estampas em seus portfólios e colocam a informação de que tiveram um trabalho aprovado em seus currículos, como uma forma de auxiliá-los em suas carreiras.

Para vencer, aqueles que submetem suas criações ao *site* acabam fazendo uma grande divulgação da marca, pois costumam acionar sua rede de contatos para que votem em suas estampas. Desde o início da marca esses “cabos eleitorais” usam as redes sociais como grandes aliadas. Percebendo o potencial desse boca-a-boca nas comunidades *online*, o Camiseteria resolveu também se apropriar dessa ferramenta e, além de um *blog* da marca, conta com presença oficial nos *sites* das redes sociais Facebook, Orkut e Twitter. Para Seixas, a decisão de investir nessas plataformas *online* se mostra acertada quando se analisam alguns resultados, como o de vendas por meio de *links* no Twitter, no Facebook e no Orkut.

Para criar interesse pela marca nas redes sociais, elas são frequentemente “alimentadas”. Uma das formas de se atrair a atenção é por meio da criação de promoções, temporárias ou contínuas. As promoções pontuais normalmente usam cobijados aparelhos eletrônicos como prêmios. Uma dessas promoções sorteou iPads entre os seguidores nas diferentes plataformas sociais. Havia prêmios para fãs da comunidade oficial no Facebook; para seguidores da empresa no Twitter e para os cadastrados no *site*. Também são oferecidos prêmios para “camiseteiros” que enviam para o *site* loucuras que fizeram pela marca.

Como promoção contínua existe um programa de pontos, em que cada ponto ganho equivale a R\$ 1,00 em compras no Camiseteria. Existem algumas formas de acumular esses “bônus”: indicando um novo usuário que efetue uma compra (5 pontos), enviando uma foto com uma camiseta comprada no *site* (2 pontos) ou ganhando a competição com uma estampa vencedora (500 pontos). Esse sistema, além de incentivar a geração de tráfego e conteúdo no *site*, também aumenta sua divulgação boca-a-boca.

O *site* oficial da marca e as principais redes sociais tornam-se, assim, importantes “pontos de encontro” para os clientes da empresa. O lançamento de novas blusas, a reedição de modelos que estavam esgotados, o anúncio de um concurso especial ou a divulgação de uma promoção são

motivos para que os comentários se multipliquem no *site* e comecem um diálogo entre os clientes da marca e a empresa.

A presença em todas essas plataformas traz muitos pontos positivos, mas exige que os gestores da marca estejam sempre em alerta e respondam com agilidade aos comentários dos clientes. Uma promoção em parceria com a Coca-Cola fornece um exemplo dos manifestos por parte dos consumidores e do posicionamento da empresa. O concurso com o tema “Preservação da Água”, lançado na comunidade do Facebook em abril de 2009, por exemplo, acabou ocorrendo justamente na semana em que o Rio de Janeiro sofreu com enchentes e trágicos desabamentos, por conta da força das chuvas torrenciais. Rapidamente, o *post* recebeu comentários irônicos dos membros da comunidade, como “Preservação da água? rs... desculpe o riso, mas postar isso justo hj até parece piada... rs”. A resposta do Camiseteria na comunidade foi: “Eu diria que foi pertinente :P todo mundo pensando em água hoje. :D”. Logo após, a discussão foi para o tema de meio ambiente, a partir do comentário de um membro que disse: “Rolando Tsunami no RJ, cheio de embalagem pet da Coca Cola boiando e entupindo tudo...”. Em seguida, outro sugeriu: “Por que não apoiar uma ação com reciclagem? O Camiseteria poderia dispor a opção do tecido proveniente da reciclagem de garrafas pet das marcas Coca-Cola. É um tecido muito bonito que várias marcas de roupas já adotam.” Minutos após, o Camiseteria se posicionou:

Nós também já trabalhamos com malha de garrafa PET. Foi nessa estampa aqui: <http://www.camiseteria.com/design.aspx?did=28271>  
Nós sempre apoiamos causas nobres. Preservação da água, Haiti, ABRINQ, etc. Teremos prazer em apoiar alguma relacionada a reciclagem quando a oportunidade surgir! Mas hoje tivemos a oportunidade de apoiar essa de preservação da água. E com certeza será muito legal. :)

Seixas reconheceu que saber lidar com situações como essa é o maior desafio de qualquer empresa de Internet. Ele disse que os funcionários da empresa estão sempre atentos, lendo todos os comentários nas diferentes mídias sociais, mas que em determinadas situações atua diretamente, pois acredita que os deslizos possam ser muito prejudiciais para a marca. Nas respostas ao público, Seixas explica que “procura ter uma postura sempre bastante transparente, correta, e até dentro do possível bastante descontraída”.

#### 4.3 O FUTURO DA EMPRESA

O concurso “Preservação da Água”, em parceria com a Coca-Cola, foi uma ação do projeto Camiseteria Extra! Essa fonte adicional de arrecadação do *site* consiste na promoção de concursos especiais, realizados de forma pontual e com prêmios diferenciados, em parceria com outros *sites*, empresas, produtos ou projetos sociais. A ideia do Camiseteria Extra! é oferecer aos clientes corporativos uma forma engajada de expor sua marca, trazendo uma informação do cliente dentro da comunidade, na forma que os clientes estão habituados: por meio de um concurso de estampas. O que o Camiseteria vende aos seus clientes corporativos é um

espaço publicitário, uma vez que os produtos oriundos desse projeto farão parte do portfólio do *site* e serão comercializados junto com as demais camisetas. Nesse sentido, a empresa está indo além do *crowdsourcing* em busca de relacionamentos mais “tradicionais” com clientes empresariais.

“Dando passos largos, mas não passos enormes” é a forma que Seixas planeja crescer: em um ritmo acelerado, sem, no entanto, alavancar demais a empresa indo além do seu fôlego financeiro. Trata-se de um mercado grande, do qual o Camiseteria ainda abocanha uma fatia muito pequena. Como barreira de entrada a concorrentes diretos – há marcas incipientes no mercado nacional que também se valem do modelo de *crowdsourcing* – Seixas acredita que conta com uma comunidade de tamanho robusto e um bom sistema de incentivos à participação dos consumidores. Existem várias possibilidades de crescimento do negócio, por exemplo, via diversificação de produtos, abertura de uma loja física ou investindo em revendas. No entanto, Seixas quer um crescimento orgânico e pretende manter o foco atual do Camiseteria. A diversificação de produtos é complicada porque para se produzir peças como bermudas ou tênis é preciso entrar em uma indústria desconhecida. Encontrar fornecedores capazes de atender a empresa nesse modelo de *crowdsourcing* também é um dificultador. Uma loja física, embora seja um desejo dos gestores, ainda não é considerada como decisão de investimento. Com recursos escassos e a filosofia de reinvestir os lucros no crescimento da empresa, os sócios acreditam que o investimento necessário para abrir uma loja física geraria mais efeitos positivos se realizado no mercado *online*.

## 5 ANÁLISE DO CASO

O caso do Camiseteria pode ser enquadrado no modelo de *crowdsourcing* porque, segundo a definição de Brabham (2008, p. 76): a companhia posta um problema *online* (demanda por estampas), um grande número de indivíduos envia soluções (elaborações de estampas), as ideias vencedoras são remuneradas (prêmio em dinheiro e em produtos) e produzidas em forma de produção em massa (tiragem inicial média de 400 peças).

Esse modelo do Camiseteria só se torna viável pelas evoluções tecnológicas da *web 2.0* e pela explosão de ferramentas em versões mais baratas e fáceis de serem manipuladas por não profissionais, como constatado por Anderson (2010). O efeito da cauda longa chegou aos bens manufaturados – sendo especialmente explorado pelas *start ups* (PORTA *et al.*, 2008), uma vez que as cadeias de suprimentos se tornaram menos dependentes de escala. Segundo Piller e Walcher (2006), essas novas ferramentas, além de possibilitarem a transferência de atividades, minimizam os custos por meio da oferta de suporte para resolver eventuais problemas e agilizam o compartilhamento das informações com outros usuários e com as empresas.

O uso do *crowdsourcing* traz uma série de vantagens, mas ao mesmo tempo sinaliza para alguns possíveis riscos – o que ainda é pouco explorado pela literatura. Dentre os pontos positivos está a redução dos

riscos no lançamento de novos produtos (PORTA *et al.*, 2008; ROSER *et al.*, 2009), uma vez que os clientes não só criam como guiam o processo decisório, por meio do concurso de estampas. Além disso, o modelo baseado na criatividade dos próprios clientes colabora para o aumento da velocidade dos lançamentos que chegam ao mercado (BRABHAM, 2008).

Sobre as motivações, os clientes do Camiseteria refletem o consumidor que deseja construir suas experiências (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000; PORTA *et al.*, 2008). Um estudo do MIT (MALONE; LAUBACHER; DELLAROCAS, 2009) buscou, por meio da análise de cerca de 250 exemplos de ações na Internet – incluindo o *Threadless* – que usam da inteligência coletiva, identificar os genes que combinados e recombinados compõem os sistemas de inteligência coletiva. Uma das questões de pesquisa era “o que motiva as pessoas a ingressarem nesse sistema?”. Dentre as respostas, apareceram: “dinheiro”, “amor” e “reconhecimento”. Pela análise do Camiseteria fica claro que o que impulsiona os consumidores a votar é o gene “amor”. Para os que criam, além do benefício financeiro, o reconhecimento não só dentro, mas também fora da comunidade, se apresenta como um fator importante, corroborando o que afirmam Piller *et al.* (2005).

A dinâmica da comunidade *online* do Camiseteria também reflete algumas características levantadas por outros estudos prévios. A tendência de diferentes níveis de envolvimento, até trazendo traços similares aos de uma estrutura hierárquica como abordado por diversos autores (KOZINETS, HEMETSBERGER e SCHAU, 2008; TORAL *et al.*, 2009) se evidencia pela observação de Seixas de que o movimento natural é o de que um usuário do *site* comece participando das votações para só depois ter uma experiência de compra. Aqueles que submetem e têm suas criações aprovadas teriam um envolvimento maior com a comunidade, se diferenciando dos demais membros. Seixas identificou uma oportunidade nesse envolvimento e usa esses usuários mais ativos como uma fonte de informação da marca, desenvolvendo ações específicas com eles, estudando inclusive a criação de um espaço dentro do *site* “reservado” para aqueles que tiveram estampas aprovadas no passado.

Embora a participação do cliente seja altamente incentivada pelo *site*, os gestores tomam a decisão final em relação às peças produzidas. Esta atitude está alinhada ao que propõem Malone, Laubacher e Dellarocas (2009), que alertam para o fato que delegar todas as funções nem sempre é o melhor a ser feito, lembrando que muitos sistemas (assim como o do Camiseteria) usam a inteligência coletiva para a criação e decisões intermediárias, mas que se reservam o direito de dar a palavra final. Lidar com a insatisfação dos clientes, seja pela não aprovação de uma estampa, seja por alguma manifestação pública nas redes sociais – a exemplo do ocorrido no caso da promoção conjunta com a Coca-Cola –, aparece como um ponto delicado de gestão desse tipo de negócio.

Se a transparência sempre foi um valor nos negócios, ela se mostra um dos pilares das empresas da *web 2.0*. Tapscott e Williams (2007), que

estudaram o impacto da colaboração em massa na forma de se fazer negócios, destacam que “ser aberto” (p. 32), tendo transparência na divulgação das informações com os clientes e demais partes interessadas, é um imperativo. No entanto, seria necessária uma investigação mais profunda acerca dos desafios desse relacionamento com clientes que possuem maior controle sobre aspectos da operação da empresa, um ponto ainda pouco explorado pela literatura.

Todavia, deve-se estar atento para possíveis reações adversas da multidão, que pode vir a se sentir explorada ao contribuir em uma iniciativa de criação coletiva. Esse aspecto deve ser ponderado ao serem considerados os riscos e questões gerenciais de um projeto de criação coletiva na web 2.0. Embora o discurso dos gestores não tenha destacado, a observação proveniente da netnografia apontou para um comportamento negativo de pessoas que não concordam com o sistema de participação, por acreditarem que estão fornecendo ideias para as empresas sem receber uma recompensa que julgam justa.

## 6 CONCLUSÃO

Como mencionado, o processo de criação coletiva traz inúmeras possibilidades para as empresas, seja como uma forma de estreitar os vínculos com seus clientes, seja viabilizando um novo modelo de negócios. Como Prahalad e Ramaswamy (2004) atestam, as empresas podem migrar de uma gestão centrada na empresa para uma centrada na convergência com os clientes, que podem ter experiências de co-criação. No entanto, ao mesmo tempo em que se abrem as possibilidades da criação coletiva, surgem novos desafios de gestão. As empresas precisam ultrapassar uma barreira comum: o sigilo no processo de criação e comercialização de seus produtos e serviços (PILLER e SUSUMU, 2006).

Com base nessas oportunidades e desafios, os estudiosos de *marketing* se veem diante de uma ampla gama de possíveis estudos. Sob a ótica dos consumidores, é necessário aprofundar a percepção das vantagens da co-criação de bens e serviços. Quão parte do processo um consumidor gostaria de se sentir? Isto varia de acordo com o tipo de produto? Quais as motivações para diferentes tipos de consumidores se engajarem nesses processos? E, no outro extremo, existem limites a essa participação? Os consumidores rejeitariam a possibilidade de participação coletiva ou até mesmo poderiam se sentir lesados ou explorados por ela?

Sob a ótica das empresas, precisa-se compreender o potencial de aumento de volume de compras e fidelização dos consumidores engajados. O modelo de co-criação é sustentável ou vive apenas um período de “modismo” ou deslumbramento? Como as empresas de diferentes setores estão aproveitando as criações de seus clientes? Como estimulá-las? Existem ainda questões operacionais importantes como, por exemplo, definir a forma como lidar com os direitos autorais.

Sob uma ótica mais estratégica, torna-se necessário analisar até que ponto e como as empresas podem ou devem abrir suas plataformas tec-

nológicas e de conhecimento (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007). Outra questão relacionada se refere ao comportamento organizacional, observando até que ponto os funcionários apóiam essa abertura e como recebem as inovações que partem dos clientes. Eles podem percebê-las como ameaças? Em suma, estariam as empresas cientes dos benefícios e riscos dessa interação com os clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)?

Como próximos passos lógicos, dado que o tema ainda precisa ser muito explorado, fica a sugestão de estudos de casos em profundidade de dois grupos distintos de empresas. O primeiro grupo englobaria aquelas empresas que têm na criação coletiva, especialmente com o uso das redes sociais *online*, a espinha dorsal de seu modelo de negócios, como a Camiseteria. Também seria relevante para o desenvolvimento empírico do assunto o estudo de grandes empresas que usam as redes sociais e a criação coletiva como parte integrante, embora não fundamental de seus negócios, por exemplo, uma montadora de automóveis que tenha resolvido utilizar este processo de interação com os clientes para lançar um novo veículo ou linha de produtos.

Todo estudo possui limitações e este não é uma exceção. Além das limitações inerentes ao método de estudo de caso, cujas conclusões não podem ser generalizadas de forma estatística para populações (embora analiticamente possam ser bastante úteis), houve uma particularidade na obtenção dos dados. Dado o caráter empreendedor da empresa estudada, a maior parte das informações foi obtida de fonte única: o fundador e principal gestor. Foi feito grande esforço de pesquisa de se tentar “triangular” tais informações com fontes secundárias e com a observação das opiniões de outros envolvidos com a empresa, mas isso nem sempre foi possível.

Longe de esgotar o assunto, se este artigo foi bem sucedido deve ter servido de ponto de partida para mais e melhores pesquisas sobre o tema. Desde que o Facebook se afirmou como a aplicação dominante no competitivo mundo *online* (THE ECONOMIST, 2010), capaz de ameaçar até mesmo outras ferramentas já estabelecidas como *blogs* ou *e-mails*, parece inegável que as redes sociais vieram para ficar. Se não mudarem os fundamentos, ao menos mudarão a maneira como o *marketing* das empresas será feito, no que tange ao relacionamento com seus consumidores. Afinal, já mudou a maneira de muitos consumidores se relacionarem com suas marcas e produtos cotidianos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. In the next industrial revolution, atoms are the new bits. *Wired Magazine*, v. 18, n. 2, 2010.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.

BENKLER, Y. Coase's penguin, or, Linux and the nature of the firm. *The Yale Law Journal*, v. 112, 2002. Disponível em: <http://www.yale.edu/yalelj/112/BenklerWEB.pdf>. Acesso em: 07 mar 2013.

BRABHAM, D. Crowdsourcing as a model for problem solving: an introduction and cases. *Convergence - The International Journal of Research into New Media Technologies*, v. 14, n. 1, p. 75-90, 2008.

CAMISETERIA. Web-page. s.d. Disponível em: [www.camiseteria.com.br](http://www.camiseteria.com.br). Acesso em: 07 mar 2013.

CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003a.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 3, p. 35-41, Spring, 2003b.

DAVIS, S. *The future perfect: exploding the limits of managerial mind-set*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1987.

ELMQUIST, M.; FREDBERG, T.; OLLILA, S. Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 12, n. 3, p. 326-345, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2. ed.; São Paulo: Atlas, 1987.

HOWE, J. The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, v. 14, n. 6, June, 2006. Disponível em: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. Acesso em: 07 de março de 2013.

KARAKAS, F. Welcome to world 2.0: the new digital ecosystem. *Journal of Business Strategy*, v. 30, n. 4, p. 23-30, 2009.

KOTLER, F. The prosumer movement: a new challenge for marketers. *Advances in Consumer Research*, v. 13, p. 510-513, 1986.

KOTLER, P.; KELLER, L. *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOZINETS, R. On netnography: initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *Advances in Consumer Research*, v. 25, p. 366-371, 1998.

KOZINETS, R.; HEMETSBERGER, A.; SCHAU, H. Collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, v. 28, n. 4, 339-354, December, 2008.

LOVELOCK, C.; YOUNG, F. F. Look to consumers to increase productivity, *Harvard Business Review*, v. 57, p. 168-78, May/June, 1979.

LUSCH, R. Marketing's evolving identity: defining our future. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p. 261-268, 2007.

MALONE, W.; LAUBACHER, R.; DELLAROCAS, C. Harnessing crowds: mapping the genome of collective intelligence. *MIT Sloan Research Paper* No. 4732-09, February 3<sup>rd</sup>, 2009. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1381502>. Acesso em: 07 de março de 2013.

O'REILLY, T. What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. *O'Reilly*, 2005. Disponível em: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acesso em: 07 de março de 2013.

PILLER, F.; SCHUBERT, P.; KOCH, M.; MÖSLEIN, K. Overcoming mass confusion: collaborative customer co-design in online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 10, n. 4, 2005.

PILLER, F.; SUSUMU, O. Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 2, p. 65-71, 2006.

PILLER, F.; WALCHER, D. Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 307-18, 2006.

PORTA, M.; HOUSE, B.; BUCKLEY, L.; BLITZ, A. Value 2.0: eight new rules for creating and capturing value from innovative technologies. *Strategy & Leadership*, v. 36, n. 4, p. 10-18, 2008.

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

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 79-88, January/February, 2000.

ROSER, T.; SAMSON, A. H.; CRUZ-VALDIVIESO, E. Co-creation: new pathways to value: an overview. *Promise Corporation / LSE Enterprise*, 2009. Disponível em: <http://www.promisecorp.com/newpathways>. Acesso em: 07 de março de 2013.

SANTOS, C.; BRASIL, V. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 33, São Paulo. *Anais... ANPAD*, 2009.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

THE ECONOMIST. A world of connections: a special report on social networking. *The Economist*, p. 2-20, January 30<sup>th</sup>, 2010.

TOFFLER, A. *The third wave*. New York: William Morrow and Company, 1980.

TORAL, S.; MARTÍNEZ-TORRES, M. R.; BARRERO, F.; CORTÉS, F. An empirical study of the driving forces behind online communities. *Internet Research*, v. 19, n. 4, p. 378-392, 2009.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-7, 2004.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VIDOTTO, H. Tecnologia a seu serviço. *Revista Exame*, v. 21, p. 20-32, 2009.

WEBDESIGN. Entrevista Web 2.0 na integra. *Webdesign*. janeiro de 2006. Disponível em: [http://blog.fabioseixas.com.br/archives/2006/01/entrevista\\_web.html](http://blog.fabioseixas.com.br/archives/2006/01/entrevista_web.html). Acesso em: 07 mar 2013.

WIKIPÉDIA. *Crowdsourcing*. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2009. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>>. Acesso em: 07 março 2013.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: SAGE, 1989.

## Notas

<sup>1</sup> As informações secundárias usadas nesta versão sintética do caso Camiseteria estão disponíveis em [www.camiseteria.com.br](http://www.camiseteria.com.br) e na revista Exame PME, Tecnologia a seu serviço, edição de outubro-novembro de 2009, edição 21, na página da empresa no Facebook e nas informações disponíveis no *blog* do sócio-fundador do Camiseteria, Fábio Seixas (<http://blog.fabioseixas.com.br/>).

<sup>2</sup> Retirado de entrevista do Fábio Seixas a revista *Webdesign* (2006).