

P

ráticas em Marketing Sob a Perspectiva do Crowdsourcing: O caso AMAZON.

Recebido: 19/06/2018

Aprovado: 25/10/2018

¹Luciano Augusto Toledo

²Adriana Beatriz Madeira

³Marcos Fernando Garber

⁴Felix Hugo Agüero

Resumo

Crowdsourcing é um termo recém-desenvolvido que se refere ao processo de coparticipação das atividades de uma empresa por meio de uma comunidade online, de forma aberta e/ou fechada. Qualquer membro desta comunidade pode completar tarefas atribuídas e ser pago ou não. Apesar de ter origem no setor de computação, as empresas começaram a usar *crowdsourcing* para uma variada gama de tarefas. Verifica-se que as empresas estão utilizando *crowdsourcing* para a consecução das tarefas relacionadas com o mercado, concentrando-se em três grandes áreas: desenvolvimento de produto, publicidade, promoção e pesquisa de marketing. Este trabalho faz uso da pesquisa qualitativa ao mesmo tempo é complementado por um estudo de caso. A unidade de análise utilizada foram as atividades de marketing embasadas no *crowdsourcing*. Por fim o sujeito de estudo para a compreensão do fenômeno a ser estudado foi a AMAZON.

Palavras-chave: Marketing. *Crowdsourcing*. Estratégia.

MARKETING PRACTICES UNDER THE CROWDSOURCING PERSPECTIVE: THE AMAZON CASE

Abstract

Crowdsourcing is a newly developed term that refers to the process of participating a company's activities through an online community, openly and closed. Any member of this community can complete assigned tasks and be paid or not. Although it originated in the computing industry, companies began using crowdsourcing for a wide range of tasks. It turns out that companies are using crowdsourcing to accomplish the tasks related to the market, focusing on three major areas: product development, advertising, promotion, and marketing research. This work made use of the qualitative research and it is added by a study case. The unit of analysis used were the marketing activities based on crowdsourcing. Finally, the subject of study for the understanding of the phenomenon to be studied was the AMAZON.

Keywords: Marketing. *Crowdsourcing*. Strategy.

¹Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: luciano.toledo@mackenzie.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2738-1486>

²Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: adriana.madeira@mackenzie.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2787-7270>

³Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: mgarber@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6194-0157>

⁴Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: felix.leon@mackenzie.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8972-8337>

Introdução

A Internet viabilizou o surgimento de resolução de questões comuns a um grupo de indivíduos, também conhecido como *crowdsourcing*, uma opção viável para resolver tarefas complexas, no âmbito empresarial inclusive. No entanto, a abertura de *crowdsourcing* apresenta um desafio no que se refere às soluções obtidas, já que podem ser sabotadas, roubadas e manuseadas a um baixo custo por diversos *players* de mercado (Affeldt, 2012; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010).

Em particular, a abertura de *crowdsourcing* oferece aos indivíduos a oportunidade de apresentar um comportamento antissocial, como ações inclinadas ao plágio, sabotagem, e manipulação de soluções coletivamente. Embora as técnicas para garantir operações de *crowdsourcing* de forma aceitáveis têm se expandido de forma constante, não há ainda uma solução definitiva de proteção para todos os possíveis ataques e dilemas vindouros. Neste contexto aflora a perspectiva de *crowdsourcing* marketing (Affeldt, 2012; Brabham, 2013; Gummesson, Kuusela & Närvänen, 2014; Oishi *et al.*, 2014).

Crowdsourcing em marketing representa uma forma para facilitar trocas por intermédio várias atividades, como: pesquisa de mercado, comunicação, desenvolvimento de novos produtos e testes, desenvolvimento de ideias inovadoras e outros, no ambiente virtual. Entretanto, as empresas devem estar cientes de possíveis limitações e questões éticas relacionadas à *crowdsourcing* também (Affeldt, 2012; Brabham, 2013; Gummesson, Kuusela & Närvänen, 2014; Oishi *et al.*, 2014).

Vislumbram-se algumas áreas promissoras para a aplicação do *crowdsourcing* em atividades de marketing: desenvolvimento de produtos, promoção, publicidade e inteligência de marketing. No desenvolvimento do produto as empresas podem fazer uso do *crowdsourcing* como instrumento de coleta de dados que possam servir de subsídio para o desenvolvimento de aperfeiçoamentos para usuários existentes ou potenciais. Em outros casos, as empresas, em contato constante com especialistas por meio do *crowdsourcing*, podem identificar problemas e os resolver com maior agilidade (Affeldt, 2012; Brabham, 2013; Gummesson, Kuusela & Närvänen, 2014; Oishi *et al.*, 2014).

No que tange as atividades de promoção e publicidade, o *crowdsourcing* tende a facilitar tarefas como criar design, criar *flyer*, criar *banner*, etc. Sob a perspectiva do marketing, o *crowdsourcing* dá oportunidade de ir ao encontro a grandes grupos de potenciais consumidores *crowdsourcing* (Affeldt, 2012; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010; Oishi *et al.*, 2014). Claro, elementos motivacionais ou estratégias de *gamification* são necessários para manter os participantes em interesse e envolvidos no processo. Ainda, as empresas podem, por meio do *crowdsourcing*, impulsionar a promoção de suas marcas para voluntários entusiastas da marca, terceirizar criação de conteúdo para os segmentos alvo, além de coletar ideias inovativas e soluções para as necessidades do mercado (Baines, Fill & Page, 2013).

Na área de atuação da inteligência de marketing percebe-se que o *crowdsourcing* possibilita abastecer com dados e gerar conhecimento para área de Inteligência de marketing, principalmente na sua resultante: a tomada de decisão com base na opinião do mercado (Affeldt, 2012; Brabham, 2013; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010; OISHI *et al.*, 2014). Exemplo é a *Lean Survey, startup* que mescla *crowdsourcing* e tecnologia *mobile* para realizar pesquisas de opinião. Lançada no início de 2015, em pouco tempo vem tendo crescimento raramente visto em empresas de tecnologia. Já possui clientes pagantes e vem conquistando investimentos para aperfeiçoar seu produto na sua função primária de coleta de dados do mercado.

Assim, é oportuno um estudo acadêmico que depure as atividades estratégicas e operacionais de marketing na esfera do *crowdsourcing*. Não obstante, este estudo fará uso de unidade de análise representada nas atividades de marketing e *crowdsourcing* da empresa amazon.com.

Problema de Pesquisa

Dado o contexto, delineou-se a problema de pesquisa a saber: como se dá o uso do *crowdsourcing* na Amazon?

Objetivo Geral

Estudar o *crowdsourcing* em uma empresa varejista on-line.

Objetivos Específicos

- Estudar aspectos gerais acerca do *crowdsourcing*;
- Estudar o Marketing da teoria à prática gerencial em *crowdsourcing*;
- Identificar similaridades e diferenças entre o uso do *crowdsourcing* da empresa estudada.

Procedimentos Metodológicos

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema dos procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudarem uma determinada realidade caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo.

O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”. Quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Ainda em conformidade ao autor, pelo fator de não se aplicar o conceito corriqueiro de amostra, o presente trabalho trabalha com a premissa de unidade de análise (Demo, 1995;

Diógenes, 2005; Rampazzo, 2005). Assim sendo, a unidade de análise do estudo resume-se nas atividades da empresa investigada, relacionadas às atividades do crowdsourcing. Para essa pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único.

A empresa objeto foi a AMAZON. Neste contexto, as informações coletadas serão analisadas de acordo com o padrão combinado de Yin (2015), no qual se faz a comparação de padrões com base empírica aos previstos na teoria preconizada. Ainda, como fonte de aplicação dos questionários foram entrevistados 3 profissionais dos quais dois formados em administração e um formado em engenharia de produção da Amazon.

Para o mesmo, foi selecionado como forma de coleta de dados o questionário semiestruturado, pela sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das entrelinhas das respostas obtidas.

Com base na teoria preconizada por Yin (2015) o tratamento dos dados foi a adequação ao padrão, modelo no qual os dados observados são comparados com a teoria disponível e estudada. Não obstante, a utilização de um protocolo do estudo de caso é fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho (Toledo & Shiraishi, 2009). Assim, tem-se a utilização do mesmo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões pesquisadas.

Arcabouço Teórico

Contextualizando o Atual Cenário Mercadológico

Constantes e incontroláveis modificações que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações, ajustes e transformações permanentes em produtos, procedimentos produtivos e administrativos. Aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem (Gummesson, Kuusela & Närvänen, 2014).

Não obstante, vislumbra-se um mundo globalizado e capitaneado por tecnologias emergentes, como a Internet. Verificam-se histórias de empreendedores físicos e virtuais que fecharam suas portas vítimas da falta de foco ou especialização. Levados pela revolução provocada pela internet sobre o composto de marketing, estes empresários têm como escopo atender o maior número de clientes nas mais diferentes praças, proporcionando maior número de bens e serviços (Huang, Tzeng & Ho, 2011; Zhu & Godes, 2009).

Varejistas de modo geral com seus magazines, supermercados e hipermercados, lojas de todo os tipos e formatos, têm como vantagem competitiva a economia de escala, devido ao volume de compras e poder de barganha. Apesar da concorrência de grandes *players*, estas organizações diferenciam-se por algumas características intrínsecas a este modelo de negócios, tais como (Li *et al.*, 2011; Pettey & Goasduff, 2011; Zhu & Godes, 2009): 1) Conhecimento do mercado: por focarem um singular negócio, conseguem seguir e acelerar

os movimentos da concorrência, tais como ofertas e promoções de preços, reagindo de maneira rápida, principalmente nos negócios online; 2) Estoques: esta é diferente vantagem dos negócios de nicho, já que em geral possuem uma maior variedade e profundidade de itens em estoque, diferentemente dos grandes grupos, os quais se concentram em poucos itens com preços agressivos (McGee, 2011; Smith *et al.*, 2010; Zhu & Godes, 2009). Desta maneira, encontrar aquele disco raro ou perfume memorável é mais aceitável em uma loja de nicho e; 3) Tendências: em geral seus colaboradores são mais obsequiosos nesse segmento específico, já que costumam ler revistas e publicações, convivem em feiras e exposições, além de se atualizarem por meio de treinamentos (Brooks, 2011; Zhu & Godes, 2009).

Todavia é pertinente considerar que as organizações, mesmo as virtuais estão expostas a drásticas modificações de paradigmas gerenciais e culturais. Muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevaletentes no ambiente externo (Frow *et al.*, 2015; Ren *et al.*, 2015; Stottlemyre, 2015).

Nesse cenário destaca-se a função gerencial de marketing como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do desenvolvimento da corporação (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2011; Lambin, Chumpitaz & Schuiling, 2007; Mckenna, 1995). A complexidade dos mercados tem constituído as premissas centrais do ambiente dos negócios marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais distintos segmentos, notadamente nos de consumo em massa.

Tornar-se competitivo tem sido uma preocupação dominante no mundo dos negócios (Mozota, 1998; Nobre & Silva, 2014; Ryan, 2014). A cada dia novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações, que precisam deliberar situações relacionadas ao desempenho do produto.

As desconfianças e incertezas nessa área quase sucessivamente recaem nas possibilidades de reversão das convergências, na queda ou estagnação da capacidade produtiva (Göb, 2010; Rosenbloom, 2010; Rowley, 2010). A alternativa para as organizações que atuam neste cenário é a incorporação em suas culturas da utilização de novas estratégias desafiadora. E, neste contexto se dá a oportunidade do uso do *crowdsourcing* em comunhão com as atividades tradicionais de marketing.

Aspectos Gerais Acerca do *Crowdsourcing* e Economia Colaborativa

Durante os últimos anos as tendências de consumo evoluíram de maneira inesperada, paralelamente à expansão do universo digital. Por meio das redes sociais e como consequência à crise que atingiu o mundo na última década (Gatautis & Vitkauskaitė, 2014; Libert & Spector, 2010). Prova disso é o nascimento da economia colaborativa, um fenômeno que, pouco a pouco, foi ganhando muita força e se encontra quebrando os paradigmas de consumo estabelecidos até agora, com a geração *Millennial* como principal

fator. A tecnologia está mudando os modelos de negócios tradicionais, focando nas necessidades dos consumidores (Howard *et al.*, 2015).

O tempo da sociedade de proprietários ficou para trás, hoje a revolução digital gera novas relações produtivas e transforma os padrões de consumo mundiais. Foi assim que nasceu a economia colaborativa, um sistema no qual se compartilha e troca bens e serviços. Por meio de plataformas digitais com a reputação e a confiança de um melhor serviço como núcleo de decisão de compra-venda. Graças a estas plataformas digitais, as barreiras de desconfiança diminuíram, tomando como base o uso de perfis de usuários com avaliações e referências que originam novas formas de se relacionar, trocar e monetizar bens econômicos em modelos de negócio tradicionais (Howard *et al.*, 2015).

A Internet, o GPS, a portabilidade e sociabilidade das novas tecnologias, o *crowdsourcing*, a cultura *open-source*, o *maker movement*, e o surgimento de uma nova geração de cidadãos com uma maior capacidade e alcance para impactar no seu ambiente. Por meio de um clique, são apenas alguns dos componentes técnicos e culturais que foram criando raízes para consolidar um novo modelo de intercâmbio que está redefinindo a forma de fazer negócios e as relações. Por meio do intercâmbio de bens e serviços entre cidadãos (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

Por isso, o principal valor agregado desta nova tendência à colaboração, além dos lucros financeiros, é a produção e o desenvolvimento de conhecimento, já que ao ser compartilhado pode ser tomado como ponto de partida para iniciar novos modelos de negócio. Neste sentido, o modelo da economia colaborativa pode trazer benefícios pessoais, tanto em nível econômico quanto de crescimento pessoal e intelectual, mas está sujeito a uma limitação: o desejo do indivíduo (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

O verdadeiro potencial deste modelo reside na integração de várias pessoas no processo de geração de valor, tanto econômico quanto social (Howard *et al.*, 2015). Ao estabelecer que cada indivíduo pode trabalhar em uma área de especialização diferente na economia, descobre-se que existe um potencial infinito de possibilidades de criação, inovação e inclusive empoderamento financeiro em pequenos, médios e grandes projetos (Boyce, 2014).

A era da economia colaborativa supõe uma mudança cultural, é uma economia de acesso na qual podemos encontrar desde motoristas particulares e empregadas domésticas até alojamento e quartos de hotel ao redor do mundo (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010). O imenso crescimento da economia colaborativa nos últimos anos, globalmente falando, não teria sido possível sem o desenvolvimento tecnológico. A evolução de plataformas que oferecem sistemas de mercados online, juntamente com as tecnologias P2P, são fatos determinantes que favoreceram este modelo, garantindo um

ecossistema no qual trocar bens e fazer transações online acaba sendo tão fácil como escrever certos dados pessoais e clicar algumas vezes.

Nomeada pela revista TIME em 2011 como uma das “10 ideias que vão mudar o mundo”, a economia colaborativa se posicionou hoje como o auge de um novo modelo financeiro. Graças às mudanças de hábito, passamos da posse à acessibilidade. Concretamente grande parte de sua estrutura se baseia na aplicação de novas tecnologias para estabelecer redes de troca, de aluguel, de leilão ou de comunidades criadas para dividir bens, espaços ou serviços (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

As cifras deste fenômeno econômico são cada vez mais surpreendentes. Milhares de pessoas que viajam ao redor do mundo se hospedam em propriedades particulares utilizando a plataforma Airbnb; milhões de pessoas utilizam os serviços do Uber para chegar aos seus destinos e quase metade da população mundial tem uma conta no Spotify que lhes permite ouvir uma infinita quantidade de uma série de músicas online.

Segundo a Forbes, no ano passado, foram movimentados cerca de US\$ 3.500 milhões dentro da economia colaborativa em nível global, o que representou um aumento de 25% perante as transações registradas neste setor no ano anterior.

Este modelo está englobando cada vez mais âmbitos da sociedade e, sobretudo da vida cotidiana dos cidadãos. O Airbnb já opera em 65.000 cidades de 192 países, onde oferece mais de 600 mil espaços de alojamento que vão desde quartos individuais até castelos europeus. Por sua parte, o Uber está presente em mais de 180 cidades em 45 países diferentes e está avaliado em mais de US\$ 65 bilhões (IDGNOW, 2018). Outros bons exemplos da dinâmica do *crowdsourcing* são a Coca-Cola e a PESPICO.

Embora usados hoje de maneira recorrente, os modelos de atuação embutidos em termos como crowdsourcing e colaboração não constituem exatamente novidades no marketing: via pesquisas, por exemplo, essa atividade sempre buscou valer-se das informações provenientes dos consumidores da marca da Coca-Cola Brasil. As tecnologias possibilitaram, porém, realizar esse processo de forma mais aberta e mais transparente.

No Brasil, a Coca-Cola apostou na colaboração em projetos como Refresque Suas Ideias, que no ano passado recebeu mais de 250 mil sugestões de artes para a decoração das latas do refrigerante Sprite (posteriormente, essa contribuição dos consumidores apareceu também em um tênis, lançado em parceria com a marca Redley).

Por meio de ações desse gênero as pessoas estabelecem relações muito mais profundas com as marcas. As ações de crowdsourcing da Coca-Cola têm mais a ver com posicionamento da marca, marketing. Um dos cases mais marcantes é o do vídeo criado coletivamente em Cingapura para o lançamento da Coca-Cola Zero, ação que depois foi repetida globalmente.

No caso da PepsiCo há uma oferta maior de portfólio mundial de marcas de alimentos e bebidas, que inclui 22 diferentes linhas de produto que geram anualmente mais de US\$ 1

bilhão de vendas cada. Seus principais negócios – QUAKER ® (Cereais), TROPICANA ® (sucos), GATORADE ® (bebidas esportivas), FRITO-LA Y ® (snacks), e PEPSI-COLA ® (bebida com gás) - também produzem centenas de outros alimentos e bebidas convenientes, saborosos e nutritivos, que são nomes conhecidos e respeitados em todo o mundo.

No Brasil desde 1953, a PepsiCo é uma das principais companhias de alimentos e bebidas do país e atua no mercado por meio de marcas preferidas e líderes de mercado como QUAKER ® (cereais), TODDY ® e TODDYNHO ® (achocolatados), ELMA CHIPS ®, LUCKY ® e EQLIBRI ™ (snacks), MABEL ® (biscoitos), GATORADE ® (bebidas esportivas), LIPTON ® (chá pronto, em parceria com a Unilever), KERO COCO ® e TROP COCO ® (água de coco), H2OH! ® e PEPSI-COLA ® (bebidas com gás).

No total, a companhia conta com 19 plantas e mais de 100 filiais de vendas localizadas em todo território brasileiro e com o talento de cerca de 13 mil funcionários que já elegeram a empresa por 13 vezes como uma das melhores para trabalhar no Brasil. Desde 1997, a companhia mantém estreita parceria com a AmBev - Companhia de Bebidas das Américas - para a produção, comercialização e distribuição de PEPSI ®, H2OH! ®, GATORADE ® E LIPTON ® aos mais de um milhão de pontos de venda pelo país.

Na PepsiCo, os funcionários são unidos pelo compromisso de alcançar crescimento sustentável ao investir em um futuro mais saudável para as pessoas e para o planeta, o que acreditamos também ser um futuro mais bem-sucedido para a PepsiCo. Na PepsiCo isso é chamado de compromisso de Performance com Propósito, isto é, a promessa da PepsiCo de oferecer:

- Um amplo portfólio de alimentos e bebidas que atendam aos paladares locais dos consumidores;
- De descobrir formas inovadoras para minimizar nosso impacto no meio ambiente, incluindo a conservação de água e de energia e a redução do volume de embalagens;
- De propiciar um ótimo local de trabalho para os nossos funcionários; e de respeitar, apoiar e investir nas comunidades onde opera.

Em âmbito global, a PepsiCo já desenvolveu várias ações fundamentadas em crowdsourcing; entre elas, a campanha Dwemocracy, para escolha de novos sabores da linha de bebidas Mountain Dew, comercializada nos Estados Unidos, e a conhecida veiculação de um comercial de Doritos, criado por um consumidor, nos valorizadíssimos intervalos do Super Bowl. Aos poucos, isso gera maior fidelização dos consumidores, e fortalece os indicativos de performance de marca.

Cerca de quatro anos atrás, a marca PepsiCo também fez a sua experiência com o crowdsourcing. Lançou uma ousada proposta para os seus consumidores: eles deveriam inventar novos sabores de batatas chips. Esse é um exemplo de campanha em crowdsourcing. Uma tarefa que normalmente é desenvolvida por um profissional da própria

empresa é lançada ao público em formato de desafio livre. Também este chamado da PepsiCo se provou bastante frutífero. Não é à toa que de lá para cá outras empresas do ramo procuraram fazer algo semelhante a essa ideia.

Verdeando pelo *Crowdsourcing*

Fato notório na realidade mundial é a existencia de um cenário competitivo, inundado de ameaças constantes que a primeira vista consolida-se como ameaça. Porém inexoravelmente pode constituir em condição talvez favorável ao *crowdsourcing*, ainda mais sob o ponto de vista do marketing. Todavia, devem-se levar em consideração que o *crowdsourcing* é um novo modelo de negócio baseado na web. Que envolve uma rede de indivíduos para a cocriação de soluções inovadoras. Este novo modelo de negócio se ajusta a ideia de coparticipação. Muitos atores econômicos interagindo com outros atores. O *crowdsourcing* faz uso destes tópicos: redes de atores econômicos e sociais como um recurso operante capaz de moldar soluções inovadoras, que podem influenciar as atividades de marketing da empresa no mercado (Affeldt, 2012; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010).

Assim, a teoria de marketing de muitos para muitos se encaixa bem com o conceito de *crowdsourcing* por duas razões principais (Affeldt, 2012; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010):

- O valor é criado pela rede e as relações estabelecidas dentro da rede dizem não só respeito ao "fornecedor-consumidor", mas também envolvem uma série de diferentes partes interessadas e atividades. O horizonte relacional fornecedor-consumidor, com destaque para o SDL (*Service Dominant Logic*), deve ser ampliado em função do ambiente complexo em que estes atores interagem. De acordo com esta perspectiva de muitos para muitos, os agentes sociais e econômicos são os nós das redes e as relações entre aqueles que induzem e estimulam a criação de valor em uma abordagem em rede;
- O valor deve ser criado de acordo a uma ideia central aceita por todos os participantes, é o conceito de centralidade equilibrada: *crowdsourcing* sob a perspectiva empresarial se sustenta em centralizar seus esforços na satisfação do cliente .

Nesse sentido, a satisfação de rede de acordo com uma visão de longo prazo. Na visão RBV (Resource Based View). No entanto, a centralidade equilibrada não significa apenas que o processo tenta encontrar um equilíbrio adequado para cada um dos atores envolvidos. Pelo contrário, ele tenta criar benefícios, tanto mais tangível e intangível, para os atores envolvidos que são parceiros de acordo com a visão de rede mercado (Affeldt, 2012; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010).

Tais aspectos devem ser examinados em um quadro de marketing que agora é de longe mais complexo. Envolve diferentes tipos de relacionamentos, diferentes atores, em um conjunto de relações em que o cliente desempenha variados papéis relevantes. O processo de marketing agora não diz respeito só a relação entre a empresa e seus consumidores,

mas também as relações entre o seu pessoal e seus clientes (com um papel relevante da gestão de relações pessoais) e, em alguns casos, entre seus fornecedores e seus clientes, bem como os seus parceiros com seus funcionários e os seus clientes, seus clientes entre si com os diversos atores envolvidos nos processos. Esse fato revela algumas singularidades (Affeldt, 2012; Brabham, 2013; Eskenazi *et al.*, 2013; Libert & Spector, 2010; Oishi *et al.*, 2014):

- A comercialização externa, que se refere à relação entre a empresa e seus clientes, bem como entre os parceiros da empresa e seus parceiros;
- Marketing interno, entre a empresa e seus funcionários e, ao nível da rede, entre a própria rede e seus membros;
- Marketing relacional, entre a empresa, seus parceiros e seus funcionários e, ao nível da rede, entre todos os atores da rede entre si, bem como com outros atores;
- Marketing interativo, que se refere à relação entre funcionários e clientes e, em caso de uma rede, entre todos os agentes e clientes.

Marketing da Teoria à Prática Gerencial em *Crowdsourcing*

Indubitavelmente o marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, isso porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2008; Hooley, Saunders & Piercy, 2001; Toledo, 2011): o mercado e a concorrência. Isso obriga as organizações, em ambientes competitivos e agressivos pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado.

A relevância e pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco entre mercado e concorrência, podem ser destacadas mediante três papéis ou tarefas que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2008; Hooley, Saunders & Piercy, 2001; Toledo, 2011).

O primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo papel é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011; Lambin, 2002).

Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los. A análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da relevância e pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à tarefa

de implantação da estratégia. O que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e, conseqüente, satisfação do cliente (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2008; Ulph, 2011).

O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir o contentamento do cliente e a mantê-lo. E dessa sinergia surge o marketing estratégico e o marketing operacional. O primeiro envolvido em ações de entendimento do mercado por meio de processos de segmentação de mercado, identificação de alvos e posteriormente a aplicação da estratégia de posicionamento de bens e serviços para o alvo escolhido (Aaker & McLoughlin, 2010; Lambin, 2002, 2009).

Transcorrida a fase estratégica, configura-se a concepção do marketing operacional, envolto principalmente na determinação de quatro pontos fundamentais para que bens e serviços atendam o mercado, se tem: produto, praça, preço e promoção (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011; Kotler & Keller, 2009).

O Uso de *Crowdsourcing* em Pesquisa de Mercado

A forma mais corriqueira de aplicar *crowdsourcing* em pesquisa de mercado é a coleta de dados por meio de pesquisas e questionários. Os entrevistados são submetidos a uma série de perguntas simples e os resultados são posteriormente utilizados para a criação de estratégia de produto. Dado que estes questionários fornecem compensação monetária para os entrevistados em alguns casos, há um grande problema quando se utiliza *crowdsourcing* para a investigação. Deve-se destacar o fornecimento de dados falsos o que pode levar as empresas a restringirem suas pesquisas online para apenas a sua população alvo (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010). E assim impedir que alguém se finja fazer parte do grupo demográfico objeto com o intuito de ganhar um dinheiro extra. O pagamento pode afetar as respostas de outra forma, mantendo em mente que a empresa está pagando-lhes, muitos respondentes podem fornecer respostas que representam uma imagem irreal de uma empresa ou respostas tidas como desejadas.

A melhor maneira de evitar que isso aconteça é proceder a pesquisa de mercado por meio da utilização de questionários complexos, que contenham alguns campos para preenchimento escrito (próprias palavras), bem como exigir um número mínimo de palavras (Hossain & Kauranen, 2015; Sievers, 2015; Stanke & Drogosch, 2015).

Nos últimos anos, muitas empresas estão pesquisando o mercado, colocando projetos em websites de *crowdfunding* para ver se as pessoas estão dispostas a apoiá-las com o seu dinheiro. A distinção clara entre as opiniões das pessoas e a sua vontade de pagar por algo pode ser notado. Indicando um marcador muito útil para o sucesso futuro do projeto (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

O Uso de *Crowdsourcing* no Desenvolvimento de Bens e Serviços

O desenvolvimento de produtos com base em ideias geradas no *crowdsourcing* é um ramo em constante crescimento. Como as empresas estão à procura de soluções inovadoras para seus problemas, *crowdsourcing* é amplamente utilizado também. As empresas têm utilizado por um longo tempo para o desenvolvimento de novos produtos. A aplicação de *crowdsourcing* para desenvolvimento de produtos implica em três principais diferenças em relação ao desenvolvimento centralizado na empresa (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010):

1. Não se limita apenas aos clientes, mas inclui potenciais clientes ou qualquer pessoa disposta a ajudar e fornecer as suas ideias.
2. Permite às empresas obter *feedback* direto, sem terceiros (como os distribuidores) envolvidos no processo.
3. As empresas podem selecionar áreas específicas em que as melhorias devem ser feitas.

O Uso de *Crowdsourcing* em Publicidade e Promoção

O uso mais comum de *crowdsourcing* está na publicidade e atividades promocionais. Este modelo de *crowdsourcing* se tornou muito popular nos últimos anos, dado que a sua principal vantagem é permitir às empresas economizar muito dinheiro e usar a multidão coparticipava para espalhar a sua mensagem (Stottlemyre, 2015). Inclusive as empresas com maiores orçamentos de publicidade têm se envolvido com a colaboração coletiva em determinados períodos de tempo, incluindo os clientes existentes e potenciais em projetos sob a forma de um convite aberto, ou mesmo, pagando-lhes para postar comentários positivos em *blogs* e *websites* (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

Crowdsourcing pode ser usado na promoção ou reconstrução da identidade da marca de uma instituição, ou mesmo um local. Hipoteticamente, em uma situação de orçamento de marketing limitado, mercados de mídia cara em áreas específicas, tecnicamente é possível uma empresa mudar sua estratégia para uma abordagem criativa, convidando os clientes e potenciais clientes para participar de campanhas para melhoria da imagem. A campanha pode obter experiências pessoais e promovê-las em um *website* e uma página no Facebook. Caso de um vânduro resultado positivo, a empresa, por meio do *Crowdsourcing*, poderia por meio do incremento da visibilidade, aumentar a consciência de marca e do estabelecimento físico como um lugar para visitar (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

***Crowdsourcing* Atuando como Praça e Estudo de Praça**

Enquanto *crowdsourcing* é geralmente reconhecido como solução para resolver atividade de negócios repetitivos e criação de conteúdo. Também pode constituir em receita para revigorar a estratégia de marketing. Aproveitando a coparticipação para

aprimorar as atividades de marketing, uma grande virada de jogo pode estar a ocorrer. Empresas do topo do mundo corporativo tem feito uso do *crowdsourcing* em seus esforços de marketing.

De fato, 11 das 12 maiores marcas globais (como listadas na *Interbrand* 100 Melhores Marcas Globais para 2014), o uso de *crowdsourcing* para o marketing e inovação, foi constantemente citado e aprovado (Bestglobalbrand, 2014).

Fato curioso, quando se analisa a variável Praça de marketing, o *crowdsourcing* opera em duas frentes: na primeira, o *crowdsourcing* se constitui na própria praça de oferta de serviços de uma empresa contratante deste serviço. Em contrapartida a contratante pode fazer uso do *crowdsourcing* como fonte de coleta de dados para a tomada de decisão sobre sua futura praça física ou virtual. Tendo como base os feedbacks dos usuários pré-qualificados para a navegação no ambiente (Gatautis & Vitkauskaitė, 2014; Libert & Spector, 2010).

Resultado da Pesquisa

A empresa

Segundo a consultoria britânica *Interbrand* (2016), somente a marca AMAZON está avaliada em US\$ 18.625 bilhões, ocupando a posição de número 20 no ranking das marcas mais valiosas do mundo, além de ocupar a posição de número 15 no ranking das marcas mais influentes do mundo. A empresa também ocupa a posição de número 56 no ranking da revista FORTUNE 500 (empresas de maior faturamento no mercado americano) em 2013.

A empresa, maior varejista on-line do mundo, vende mais de 22 milhões de produtos diferentes para 178 países, tendo 62 milhões de clientes, um faturamento superior a US\$ 48 bilhões e mais de 21 centros de distribuição espalhados pelo mundo, totalizando mais de 840.000 m² de espaço em depósito. O site da empresa recebe mais de 750 milhões de visitas anualmente. Além disso, possui seis páginas internacionais: além da AMAZON.COM nos Estados Unidos, existe sites locais na Inglaterra, Alemanha, Japão, França, Canadá, China, Espanha e Itália. A AMAZON é o 10º site mais visitado da Internet, com mais de 62% dos acessos feitos dos Estados Unidos. Somente a América do Norte foi responsável por 54.7% de suas vendas em 2010. A época de maior volume de vendas é o mês de dezembro, quando a empresa despacha aproximadamente 3.4 milhões de encomendas diariamente para 200 países.

A AMAZON ainda é proprietária de várias outras empresas, como por exemplo, a A9.com, que desenvolve o programa de busca de comércio eletrônico e publicidade; Internet Movie Database (também conhecido pela abreviação IMDb), uma base de dados on-line de informação sobre estrelas da música, cinema, filmes, programas e comerciais

de televisão; e Alexa Internet, um serviço que mede quantos usuários visitam um site e outras estatísticas relacionadas.

A Amazon produzirá conteúdo próprio para complementar seu catálogo de vídeos sob demanda. Ela já tem 21 projetos de filmes e 9 projetos de séries em desenvolvimento. Desde o final de 2010, o estúdio da empresa, Amazon Studios, tem recebido em seu site dezenas de milhares de roteiros, enviados por aspirantes a roteiristas e cineastas. O estúdio tem o direito exclusivo de compra por 45 dias, pagando US\$ 10 mil por roteiro selecionado. Se ele se tornar uma série de TV, o autor receberá mais US\$ 55 mil, ou, no caso de um longa-metragem, US\$ 200 mil. A Warner Bros é a parceira da Amazon para a produção de longa metragens, cuja primeira exibição será nos cinemas.

Ao invés de comprar um roteiro e em seguida investir na produção de um longa-metragem ou piloto de uma série, a Amazon primeiro investe no desenvolvimento do roteiro e na produção de vídeos de teste, que são avaliados por milhares de voluntários. Os autores recebem comentários para ajustar seus roteiros, na esperança de que eles se transformem em filmes e séries.

Para quem conhece o Mechanical Turk, o "mercado online de crowdsourcing" da Amazon, o seu Amazon Studios soa familiar. Por exemplo, a Amazon colocou seus nove melhores filmes de teste de 2011 no Amazon Instant Video, seu serviço de streaming de vídeo. Os clientes viram os projetos centenas de milhares de vezes, de acordo com a empresa. Agora, ela está usando as opiniões e os comentários deixados pelos usuários para reescrever os roteiros.

A Amazon também coletou dados sobre quanto tempo os clientes assistiam aos vídeos de teste e quantos assistiram os vídeos na íntegra. Essa forma de feedback implícito é tão útil quanto, ou às vezes mais útil do que o feedback explícito, revelando muito sobre a possível comercialização dessas ideias.

A Amazon Studios recentemente transformou o "Blackburn Burrow", um roteiro de filme do roteirista Jay Levy, em uma história em quadrinhos digital, para obter mais informações dos consumidores. A HQ, disponível na loja Kindle, chegou a ser a revista em quadrinhos grátis mais baixada da Amazon, e vem com uma pesquisa de opinião sobre o que as pessoas acham da história, de acordo com Levy.

Obviamente, pesquisa de mercado em processos criativos não é nada novo. Hollywood testa filmes com grupos de foco o tempo todo. Mas isso não é feito em uma escala tão grande e aberta como a abordagem da Amazon. Muitas vezes não tem o feedback do público até quase o filme ser lançado e a produção de filmes é um processo iterativo, rascunho após rascunho. A Amazon faz bem em encontrar mais lugares ao longo do caminho para obter feedback.

As Críticas

À medida que este modelo econômico baseado na colaboração vai se expandindo e avança para sua consolidação, surgem posturas mais críticas que se opõem ao seu desenvolvimento já que para muitos empresários tradicionais representa uma concorrência desleal dentro do setor (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010). O crescimento de plataformas como o *Airbnb* e o *Uber* se tornou um objeto de polêmicas em todo o planeta. No caso do *Uber*, foram notáveis as manifestações e protestos por parte de taxistas que desde Washington até a Cidade do México, passando por Bogotá e Madrid, reclamam regulamentações e inclusive punições para este modelo que, independentemente da postura que se tome frente a ele, revela um desejo generalizado e compartilhado por parte dos consumidores do mundo todo, de encontrar soluções que ampliem o acesso a bens e serviços, que satisfaçam as necessidades da sociedade do século XXI e que possibilitem um diálogo horizontal baseado na reputação e confiança que oferece uma estrutura de intercâmbio, onde todos nós temos a possibilidade de ser tanto consumidores quanto produtores ao mesmo tempo (Boyce, 2014).

Com este panorama, o grande desafio que enfrenta a economia colaborativa é a regulamentação, pois no momento não conta com uma normativa clara e se encontra diante da necessidade de criar normas que forneçam segurança e confiança aos envolvidos (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010). Diante dessa situação, surge o questionamento de como fazê-lo, já que uma regulamentação desproporcional prejudicaria os consumidores e o interesse geral, supondo um obstáculo à concorrência efetiva.

Os sistemas de reputação implantados por estas plataformas fornecem ao usuário a informação necessária sobre o bem ou o serviço ao qual ele quer ter acesso, ainda que nem sempre isso seja suficiente (Boyce, 2014). É necessário dar uma resposta normativa quando existem lacunas jurídicas e de mercado que impedem o acesso de operadores à prestação de bens e serviços. A criação de normas tem sentido, em um caso como este, quando o mercado é incapaz de alcançar um resultado que ofereça os recursos de forma eficaz (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

O Novo Paradigma

Novo prazo e novas relações interpessoais, possivelmente o surgimento de novo paradigma e nova oportunidade de negócio. Vislumbra-se que no *Crowdsourcing* a empresa assume um trabalho que já foi realizado pelos funcionários, resgatando o conceito de *co-creation*. A seguir terceiriza sob a forma de um convite aberto para um grupo de pessoas, geralmente usando a internet, seja pela forma mobile e outras.

Essa definição implica que as empresas confiam mais em seu cliente sobre o processo de criação, concepção, escolha e lançamento de um produto. É quando a Empresa X tem um problema e decidiu pedir ao *crowd on-line* recomendações da melhor solução. Esta ideia

simples, mas poderosa tem implicações graves, como: mais acesso à vasta gama de talentos que está fora da organização, oportunidade de encontrar ideias criativas e inovadoras, mais oportunidades para obter uma visão em primeira mão sobre os desejos dos clientes, resolver problemas e capacitar o público a sentir-se donos da organização.

Hipoteticamente, se a empresa *Greenfoods* está oferecendo \$ 20.000 em uma competição para encontrar ideias para sua próxima campanha de TV para lanche, usando uma plataforma de *crowdsourcing*. Este tipo de medida impõe novos desafios e novas ameaças para os atuais operadores, neste caso, LAT, a agência de marketing com quem *Greenfoods* estava trabalhando desde 2000 foi colocada fora deste projeto. É este o futuro do marketing? O que vai acontecer com agências de marketing já existente? Além disso há de se considerar as implicações da gestão da informação no elo CROWD que diretamente influenciará os subsistemas de inteligência de marketing, em função de um emaranhado de informações e ruídos entres os participantes. Podendo até dificultar a tomada de decisão.

Já que é difícil controlar o público participante, e lembre-se que este cliente não é funcionário da empresa, o acordo provavelmente não está escrito, portanto, se não houver liderança suficiente e clara pela empresa o projeto pode sair do controle. Além disso, este tipo de iniciativa exige de tempo, atenção e habilidades de comunicação.

Sob a perspectiva do marketing e ao se considerar o SIM, sistema de informações de marketing que na sua essência equivale a gestão de conhecimento generalista focado a um mercado exclusivo.

Nesse interim nota-se que a contribuição e influencias das metodologias que ceceiam *crowdfunding* acabam por agir de forma direta ou indireta no subsistema: inteligência de marketing, registros internos, sistema analítico de marketing e pesquisa de marketing.

Por refletir a participação de muitos na contribuição de novas ideias, coletas de informações e processos de gerações dessas novas ideias o *crowdfunding* abastece a empresa com uma maior quantidade de dados a serem analisados pelo sistema analítico de marketing.

Este por sua vez será incumbido de remover ruídos intelectuais e geral conhecimento. Daí nova indagação floresce sobre a questão de que forma esse conhecimento e onde o mesmo será armazenado: nos registros internos da empresa ou no sistema aberto ou fechado da *crowdfunding*. E a partir daí os mecanismos que sustentam a pesquisa de marketing, haverá de desenvolver novos métodos para a coleta de dados não somente internas a empresa, como externa da mesma porem sob dois aspectos: mercado e *crowdfunding*.

Finalmente se questionar-se-á se as competências humanas e tecnológicas que fazem parte da inteligência de marketing estão, ou estarão aptas em transformar os insumos do

crowd em ações efetivas do marketing. Que desde sua gênese constitui em facilitador de trocas e não o contrário.

Considerações Finais

A gravidade da crise econômica mundial se reflete nos estados à beira da falência e nas altas taxas de desemprego. A crescente preocupação com a ecologia e a saúde ambiental na última década tem feito as pessoas descobrirem e incentivarem o consumo colaborativo que prioriza a reutilização dos objetos que ninguém mais usa, em vez da aquisição de novos produtos (Boyce, 2014). Por esta razão, muitas pessoas em diferentes regiões do mundo encontraram na economia colaborativa uma forma idônea de conseguir produtos e serviços que elas precisam, sem comprometer sua situação financeira, pois este modelo prioriza o uso do objeto sobre a propriedade do mesmo. Este rejuvenescido conceito já despertou a criatividade de milhões de pessoas que demonstram que estamos em um ponto circunstancial no qual a economia colaborativa pode ser usada de maneira cada vez mais inovadora e socialmente responsável (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

O futuro apresenta diversos desafios para a economia de colaboração, já que além da regulamentação e das normativas em torno dos processos, é preciso fortalecer a confiança entre os envolvidos para poder continuar dando passos firmes rumo a um desenvolvimento sustentável. Este modelo funciona graças aos cidadãos empoderados que trabalham juntos, mas esta colaboração exige a regeneração da confiança com as pessoas que nos rodeiam (BOYCE, 2014).

A economia colaborativa tenta oferecer novas alternativas ao sistema atual. Propõe aprender a valorizar os intangíveis gerados como a economia de emissões, as conexões entre pessoas e nossa constante capacidade de criação. É o futuro da solidariedade entre cidadãos. Gera-se projetos, dividimos recursos e conseguimos lucros conhecendo em primeira mão os beneficiados (Gatautis & Vitkauskaite, 2014; Libert & Spector, 2010).

As mudanças suportadas pela internet também implicaram diversas alterações nas atividades da administração de negócios, entre elas, o marketing. A transferência de poder para as multidões de consumidores trouxe também redução de custos. Esta combinação de inovação e redução de custos constitui a inovação de valor, fator basilar para a fidelização dos clientes, distanciamento em relação à concorrência e obtenção de resultados apreciáveis, reduzindo a mortalidade

O *Crowdsourcing* é um modelo de produção que utiliza a inteligência coletiva, a cultura colaborativa e a formação de comunidades para solucionar problemas, criar conteúdo ou buscar inovação. Sua existência depende diretamente do envolvimento e da participação

das pessoas, corroborando a existência de um novo tipo de usuário, o *producer*: aquele que deseja participar das etapas de produção, além de meramente consumir.

Em atendimento ao objetivo principal do artigo, verificou-se que os empresários entrevistados na pesquisa de campo não se mostraram ainda preparados para a implementação do *crowdsourcing*. Notou-se que:

- Empresas não possuem uma missão institucional estabelecida e, das que possuem, a maioria segue uma normatização empobrecedora e nada engajadora;
- As empresas buscam se diferenciar dos concorrentes estritamente através de manipulações no mix de marketing (qualidade, atendimento e preço);
- Os empreendimentos atuam exclusivamente no segmento atacado e seus proprietários não julgam importante a aproximação com o consumidor final, deixando arbitrariamente esta tarefa a cargo dos atravessadores, que não tem preparo nem legitimidade para tal. Também ficaram evidentes a falta de conhecimento acerca do modelo de negócios baseado em *crowdsourcing* e a ausência de algumas práticas indispensáveis à sua implementação
- Somente algumas empresas informaram buscar a contribuição dos usuários finais no desenvolvimento de coleções, e mesmo estas, confirmaram que isso ocorre de maneira não estruturada, por meio de conversas informais com os usuários.

De que forma os responsáveis pela comunicação das empresas podem tirar proveito do *crowdsourcing*? Se a colaboração em massa é desenvolvida em redes sociais, uma das bases de atuação da comunicação, logicamente não há como desenvolver ações sem a estreita intervenção dos setores de comunicação da empresa. É um trabalho integrado, que deve ser discutido em termos de estratégias associativas. Neste caso, pesquisa e desenvolvimento e comunicação estão estreitamente ligados.

Uma ação colaborativa, é uma ação integrada de marketing e comunicação. Da mesma forma, o uso de blogueiros para avaliação de produtos é um meio fundamental hoje de pesquisa e desenvolvimento, relacionamento e comunicação, enfim, com os consumidores, que passam a ser co-criadores de produtos e soluções, bem como interlocutores dos responsáveis pela comunicação corporativa. Um consumidor que produz um vídeo e o exibe no Youtube comentando as características, qualidades e defeitos de um produto está sendo colaborativo também com o setor de comunicação da empresa. E como tal deve ser visto. Não como alguém que interfere tão somente de maneira negativa (no caso de críticas) para a imagem da empresa, mas como um interlocutor que, de uma forma ou de outra, está divulgando o produto e a marca. É uma questão de mudança de paradigma que precisa ser absorvida e considerada no processo da comunicação corporativa.

Percebe-se, portanto, uma quantidade significativa de vantagens para as empresas que adotam programas de colaboração em massa na pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A importância estratégica deste conceito, para as empresas que se lançaram nestas surpreendentes empreitadas, é cada vez mais claro e consolidado em seus planeja-

mentos. Resta aos setores responsáveis pela comunicação pensar estratégias que incorporem em suas ações o trabalho colaborativo dos consumidores.

Limitações

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

Recomendações

Em continuidade é recomendável aos futuros pesquisadores que realizem a mesma pesquisa, utilizando o método quantitativo ou o método qualitativo em um período diferente do apresentado. Sugere-se, ainda, que se façam estudos múltiplos de casos com outras empresas.

Referências

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. UK: John Wiley & Sons, 2010.

Affeldt, B. (2012). *Aspects and potentials of crowdsourcing*. GRIN Verlag GmbH; 1 edition. March 20.

Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2013). *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Bestglobalbrand. (2014). *Rankings 2014*. Disponível em: <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/#?listFormat=ls>>. Acesso em: 4/7/2018.

Boyce, W. S. (2014). Supply Chain Relationships in Procurement: Is Collaboration Reality?

Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. Boston: The MIT Press.

Brooks, J. (2011). *Virtualizing the client*. eWeek, v. 28, n. 8, p. 6.

Demo, P. (1995). *Metodologia Científica Em Ciências Sociais*. [S.l.]: Atlas.

Diógenes, E. (2005). *Metodologia e epistemologia na produção científica*. Alagoas: EDUFAL.

Eskenazi, M., Levow, G.-A., Meng, H., Parent, G., & Suendermann, D. (2013). *Crowdsourcing for speech processing: applications to data collection, transcription and assessment*. Oxford, UK: John Wiley & Sons.

Frow, P. et al. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. n/a–n/a, 22 feb.

Gatautis, R., & Vitkauskaitė, E. (2014). Crowdsourcing Application in Marketing Activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 110, p. 1243–1250, 24 January.

Göb, J. (2010). *Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing*. German: Gabler Verlag.

Gummesson, E., Kuusela, H., & Närvänen, E. (2014). Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, v. 25, p. 228–240.

Hooley, G. J., Piercy, N. F., (2008) Nicoulaud, B. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th edition. UK: Pearson/Prentice Hall.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Hossain, M., & Kauranen, I. (2015). *Crowdsourcing: a comprehensive literature review. Strategic Outsourcing: An International Journal*. Emerald Group Publishing Limited.

Howard, M. et al. (2015). Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. *Strategic Management Journal*, p. n/a–n/a, Sep.

IDGNOW. (2018) *Metricas*. disponível em :<www.idgnow.com.br/metrica> acesso em fevereiro de 2018.

Kotler, P., & Keller, K. (2009) *Marketing management: Analysis, planning, and control*. London: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. US: John Wiley & Sons.

Lambin, J.-J. (2002). *Marketing estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Lambin, J.-J. (2009) Capitalism and Sustainable Development. *Symphonya, Emerging Issues in Management*, v. 2.

Lambin, J.J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2007). *Market driven management: strategic and operational marketing*. New Jersey: Palgrave Macmillan.

Li, M., Han, W., Park, J. H., Xiong, N., & Li, Z. (2011). The effect and strategy research of the secure E-commerce by the application of P2P. *Mathematical and Computer Modelling*, v. 54, n. 1-2, July, p. 175-183.

Libert, B., & Spector, J. (2010). *9 rules for successful crowdsourcing*. FT Press.

Mckenna, R. (1995). Real-time marketing. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 87-95.

Mozota, B. B. D. (1998). Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain. *Design Management Journal (Former Series)*, v. 9, issue 2, Spring, p. 26-31.

Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, v. 19, n. 2, p. 138–151.

Oishi, K., Cebrian, M., Abeliuk, A., & Masuda, N. (2014). Iterated crowdsourcing dilemma game. *Scientific reports*, v. 4, n. 4100.

Pettey, C., & Goasduff, L. (2011). *Gartner Says Worldwide Mobile Application Store Revenue Forecast to Surpass 15 Billion in 2011*. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em: 14/6/2018.

Rampazzo, Lino. (2005). *Metodologia científica*. [S.l.]: Edições Loyola.

Ren, J. *et al.* (2015). Exploiting mobile crowdsourcing for pervasive cloud services: challenges and solutions. *IEEE Communications Magazine*, v. 53, n. 3, p. 98–105.

Rosenbloom, B. (2015). Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 1.

Stanke, T., & Drogosch, S. (2015). *The Use of Crowdsourcing as a Strategic Marketing Tool - An Examination of Brand Perceptions and Behavioral Intentions*.

Stottlemire, S. A. (2015). HUMINT, OSINT, or Something New? Defining Crowdsourced Intelligence. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, v. 28, n. 3, p. 578–589.

Toledo, L. A. (2011). Marketing planning and organization structures. *Revista Gestão Industrial*, v. 7, n. 2, p. 172–186.

Toledo, L. A.; Shiraishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, Curitiba, p. 103–119.

Ulph, C. (2011). *Marketing strategies used by intel to create a sustainable market position*. GRIN Verlag.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Zhu, F., & Godes, D. (2009). Impact of online consumer reviews on sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. *Journal of Marketing*, v. 74, n. 2, p. 133–148.