

1. AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial a todos os que dispensaram o seu tempo para participarem neste estudo, Luís Amorim, Ricardo Tomaz, Victor Vasquez e Miguel Duarte. Ao Prof. Miguel Velinho pela paciência e orientação, aos meus pais pela ajuda e apoio em todos os momentos e ao Jerome porque pensar a dois é sempre melhor.

2. INTRODUÇÃO

Num contexto económico desafiante as empresas são pressionadas a garantir níveis de eficiência financeira e rapidez de resposta cada vez mais exigentes. Conceitos como a da inteligência colectiva começam gradualmente a ganhar relevância e a sua aplicabilidade no mundo empresarial torna-se cada vez mais sedutora, por fornecer uma possível resposta aos dois factores de pressão acima descritos.

Como refere Bonabeau (2009), o cérebro humano é um instrumento magnífico que evoluiu ao longo de milhares de anos absorvendo e aprendendo de um conjunto de diferentes situações. No entanto, está desenhado para evitar a complexidade (não absorvê-la) e para responder rápido de forma a assegurar a sobrevivência (e não explorar um conjunto de opções). Em outras palavras, segundo o mesmo autor, a nossa capacidade de decisão tem as suas limitações, que têm vindo a ser estudadas particularmente por investigadores na área da economia comportamental. De facto, o nosso cérebro está desenhado para responder de forma adequada ao ambiente dos nossos antepassados, quando uma decisão rápida era melhor que nenhuma decisão. No entanto, na actualidade hiper-competitiva do mundo empresarial os requisitos direccionam-se para uma tomada de decisão feita num curto espaço de tempo, direccionada e considerando várias alternativas.

A boa notícia é que, através da internet, temos agora acesso a muito mais informação sobre consumidores, colaboradores e outros *stakeholders*, o que em princípio nos permite um compreensão mais exacta e abrangente do nosso ambiente. No entanto, tomadas de decisão continuam a ser necessárias e a análise e exploração da informação continua a ser peremptória. Segundo Bonabeau (2009), a questão é que as nossas limitações enquanto decisores individuais nos deixaram mal equipados para resolver muitos dos nossos problemas actuais. Para fazer face a estas questões as empresas há muito que utilizam equipas, *focus groups* e pesquisas de mercado para compreender o que pensa o consumidor e quais são as suas necessidades. Com a introdução da internet e em particular de novas aplicações 2.0, as empresas podem agora ter acesso a um novo conceito de *colectivo* nunca antes experimentado. De facto, de

acordo com o mesmo autor a introdução de novas ferramentas colaborativas, como o crowdsourcing, representa uma mudança de paradigma no que respeita à forma como as empresas tomam decisões – Decisions 2.0.

O Crowdsourcing é um novo fenómeno que se torna possível pela evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e que só muito recentemente começou a ser investigado academicamente. Antes de entrarmos na caracterização do fenómeno, é importante compreender onde este se posiciona teoricamente. O crowdsourcing está inserido na moldura de pesquisa ligada à inteligência colectiva (Lévy, 1997), segundo a qual o conhecimento é mais preciso quando recebe contributos de uma vasta população. Todos juntos somos mais inteligentes do que cada um de nós individualmente. O oposto de inteligência colectiva é confiar num único agente, por exemplo, um especialista. O conceito de inteligência colectiva foi popularizado pela *Sabedoria das Multidões* (Surowiecki, 2004), onde o crowdsourcing pode ser definido enquanto ferramenta que reúne inteligência colectiva para solucionar tarefas. Conceitos relacionados com o crowdsourcing são a co-criação (Prahalad e Ramaswamy, 2000), *open innovation* (Chesbrough, 2003) e *user innovation* (Von Hippel, 1976; 1988; 2003).

O conceito de crowdsourcing é um termo cada vez mais referido, muitas vezes associado a expectativas pouco realistas e a um desconhecimento dos seus requisitos e desafios. Este trabalho pretende juntar e analisar alguns conceitos e opiniões chave de forma a contribuir para a clarificação do fenómeno e do seu impacto nas organizações. Além da revisão da literatura existente, procuramos basear-nos em estudos que documentavam a importância e contributo da inovação, artigos de pesquisa publicados em jornais, conferências e alguns *white papers* vindos das mais diversas disciplinas como a gestão estratégica, inovação, sistemas de informação, comunicação e marketing. Da literatura que rodeia a temática partiremos para a análise do fenómeno no contexto nacional, com base em casos de estudo retirados da plataforma de crowdsourcing portuguesa Idea Hunting. A perspectiva adoptada para a análise do fenómeno será a da empresa, através da qual me proponho a compreender que razões a levam a recorrer a esta plataforma e quais os impactos que advém da sua utilização.

Numa primeira fase pretendemos definir e enquadrar o fenómeno do crowdsourcing com base na teoria existente. Numa segunda fase daremos início à construção das hipóteses e conseqüente modelo de análise que ajudará a definir as linhas de orientação da investigação. Numa terceira fase serão analisados os casos de estudo de quatro empresas nacionais que recorreram à plataforma. Dos resultados recolhidos e do enquadramento teórico realizado numa fase ulterior, será então tempo de fazer o confronto dos resultados e validar as hipóteses. Importante será também sugerir novos ângulos e pistas de investigação para o futuro.

Uma vez que existem muito poucas investigações empíricas sobre o valor estratégico do crowdsourcing é também intenção deste trabalho indicar potenciais contributos no contexto nacional ajudando os executivos na decisão de optar ou não por esta ferramenta.

3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

No contexto referido acima surgiram na última década plataformas colaborativas assentes em premissas definidas pelo conceito de inteligência colectiva e potenciadas pelo surgimento da internet, que vieram impactar os modelos de trabalho instituídos. Os trabalhos que se dedicam à exploração da temática do crowdsourcing são ainda limitados no contexto internacional e inexistentes no contexto nacional. À luz da gestão, são as razões e consequências gerados por estas plataformas colaborativas, em particular de uma plataforma de crowdsourcing portuguesa, no universo das empresas nacionais, que pretendo investigar com este trabalho. A pergunta de partida à qual este estudo pretende responder pode ser apresentada da seguinte forma:

Pergunta de partida: *Quais as razões e implicações das empresas portuguesas na escolha de modelos de inteligência colectiva nacionais como o crowdsourcing?*

3.1 A Internet e o conceito Web 2.0

Apesar de remontar as suas origens aos anos 50 só em 1991 a WWW (World Wide Web) foi tornada pública. A 30 de Junho de 2009 a população total da Internet era de 1.67 mil milhões de utilizadores. O facto de tantos utilizadores acederem à Internet é sinónimo de reunião de mentes e de partilha de conhecimento. A Internet é uma ferramenta de informação e comunicação que responde, do ponto de vista sociológico, à necessidade intrínseca do ser humano, de partilhar informação. O surgimento das comunidades Web 2.0 não está relacionado com nenhum avanço técnico em particular (Hoegg, et al. 2006). Do ponto de vista técnico, as comunidades 2.0 combinam protocolos existentes e linguagens de computação de uma forma única (Hoegg, et al. 2006). No entanto, tecnologicamente as comunidades 2.0 são possíveis por um conjunto de tecnologias maduras como o *peer-to-peer*, serviços e semântica *web*, assim como através de novas linguagens script, como o AJAX.

A tecnologia AJAX permite que a largura de banda suporte aplicações mais eficientes. A ideia principal é a redução da informação que é transferida entre o cliente e o servidor. Em vez de re-transferir a página completa outra vez (mesmo que a página tenha sido apenas ligeiramente alterada), são apenas re-transferidas as alterações. O resultado é uma melhoria significativa na experiência do utilizador.

De acordo com Hoegg et. al 2006 “A base da Web 2. (...) é o conceito que maximizar a inteligência colectiva. A troca interactiva de informação e o desenvolvimento e manutenção contínuas de uma opinião de grupo, são descritas como o processo de formação de inteligência colectiva”.

3.2 O conceito de inteligência colectiva

Um precursor do conceito de Inteligência Colectiva foi o etimologista William Morton Wheeler através da observação de que indivíduos independentes podiam cooperar de forma tão próxima, que se tornavam indistintos de um único organismo.

Em 1912, Émile Durkheim identificou a sociedade como a única fonte de pensamento lógico humano. Durkheim argumenta no livro *The Elementary Forms of Religious Life* que a sociedade constitui uma inteligência superior porque transcende o indivíduo em espaço e tempo. Howard Bloom (2000) traçou a evolução da inteligência colectiva desde os dias das ancestrais bactérias há 3,5 mil milhões de anos até aos dias de hoje e conseguiu demonstrar como a inteligência multi-espécies funcionou desde o início da vida.

“O conceito de Inteligência Colectiva representa um grupo de inteligência partilhada que resulta da colaboração ou da competição de um conjunto de indivíduos. A inteligência colectiva emerge de várias formas, desde formas de procura de processos de decisão consensuais em bactérias, animais, humanos, redes de computadores etc. O estudo da inteligência colectiva poderá ser considerado uma subárea de estudo da sociologia, da gestão e das ciências de computação, comunicação de massas e comportamento de massas.” A definição acima resultou do trabalho e das investigações de Douglas Hofstadter (1979), Peter Russell (1995), Tom Atlee (1993), Pierre Lévy

(1995), Howard Bloom (2000) entre outros teóricos e pode ser encontrada na página da wikipedia que se dedica a esta temática. A Wikipedia¹ em si, é um exemplo de inteligência colectiva, como teremos oportunidade de verificar adiante. De acordo com a mesma fonte: “A Inteligência Colectiva também pode ser definida enquanto uma forma de *networking* possibilitada pelos avanços nas tecnologias de comunicação, em específico da internet. As plataformas de interactividade na *web*, que estiveram na origem do conceito Web 2.0, vieram permitir que os utilizadores construíssem o seu próprio conteúdo. A Inteligência Colectiva usa estas plataformas para melhorar a partilha de conhecimento existente.”

Outro teórico e pioneiro da área da inteligência colectiva, George Pór (2006), definiu o fenómeno de inteligência colectiva como "a capacidade das comunidades humanas para evoluírem para a harmonia e para uma ordem mais complexa, através de mecanismos de diferenciação como a integração, competição e colaboração."

Levy (1997) considera a Inteligência Colectiva da perspectiva da comunicação de massas, focando a capacidade de uma rede de inteligência colectiva que melhore o conhecimento geral da comunidade. Ele sugere que estas ferramentas de comunicação permitem aos humanos interagir, partilhar e colaborar com facilidade e rapidez. Com o desenvolvimento da Internet e a generalização do seu uso, a oportunidade de contribuir para fóruns de base comunitária, como a Wikipedia, é maior que nunca. Estas redes de computadores oferecem aos participantes a oportunidade de armazenar e retirar conhecimento através do acesso colectivo.

De acordo com Don Tapscott e Anthony D. Williams, (2007) a inteligência colectiva significa colaboração em massa. Para estes autores para que este conceito aconteça, são necessários quatro princípios: abertura, *peering*², partilha e agir de forma global.

¹ Wikipedia é uma enciclopédia multilingue online livre colaborativa, ou seja, escrita internacionalmente por várias pessoas comuns de diversas regiões do mundo, todas elas voluntárias. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/wikipedia>

² Peering é a interconexão voluntária de redes de internet separadas realizada com o propósito de viabilizar o trânsito de informações de seus respectivos usuários. O termo também é utilizado para designar os fenómenos de colaboração virtual viabilizados pela Web 2.0, como a Wikipedia. Ou outras formas. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Peering>

- Abertura

Numa fase inicial da tecnologia de comunicação, as pessoas e as empresas estavam relutantes em partilhar ideias, propriedade intelectual e em encorajar a motivação individual porque estes recursos oferecem conhecimento aos seus concorrentes. No entanto, com o tempo, pessoas e empresas começaram por aceitar estes processos à medida que se apercebiam que estes representavam mais vantagens que desvantagens. Ao permitir que outros partilhem ideias e ofereçam propostas irá permitir que os produtos ganhem uma melhoria significativa.

- *Peering*

Esta é uma forma de organização horizontal com a capacidade para criar tecnologia de informação e produtos físicos. Um exemplo é a abertura do programa Linux no qual os utilizadores são livres de modificar e desenvolver o código fonte disponibilizado e tornando-o acessível a outros. Todos os participantes nesta forma de inteligência colectiva têm diferentes razões para contribuir, mas os resultados alcançados servem sempre o propósito de melhorarem um produto ou serviço. Como citado por Don Tapscott e Anthony D. Williams (2007:89) “o *peering* é bem sucedido porque promove a auto-organização – um estilo de produção que funciona de forma mais eficaz que o tipo de gestão hierárquica para determinadas tarefas”

- Partilha

Este princípio tem sido controverso. Pesquisas têm demonstrado que cada vez mais empresas começaram a partilhar mais, ao mesmo tempo que conseguem manter um certo nível de controlo sobre, por exemplo, direitos de patente potenciais e críticos. Isto porque as empresas aperceberam-se que ao limitar toda a sua propriedade intelectual, estão a fechar oportunidades futuras. Partilhar alguma informação tem permitido expandir o seu mercado e diminuir os ciclos de renovação dos produtos.

- Agir de forma global

Os avanços nas tecnologias de comunicação têm permitido a ascensão de empresas com custos iniciais muito baixos. A influência da Internet está bem espalhada, portanto uma empresa de dimensão mundial não terá fronteiras geográficas mas sim

ligações globais o que permite o acesso a novos mercados, ideias e tecnologias. Por tal, é importante que as empresas estejam actualizadas e permaneçam mundialmente competitivas ou enfrentarão uma diminuição do número de clientes.

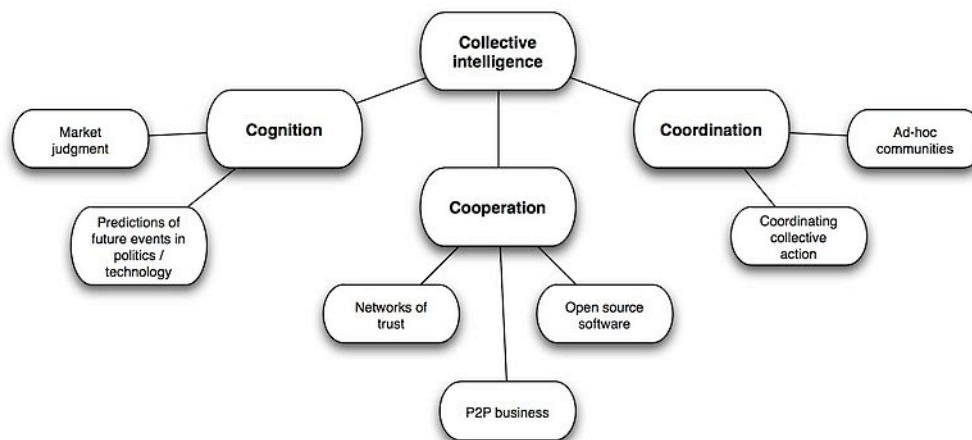
O conceito de inteligência colectiva não é novo e tem vindo a ser, como pudemos observar, estudado ao longo dos anos, no entanto, é inegável o impacto da internet no potenciar deste conceito. Além disso, a existência de *hyperlinks* tornou mais fácil a pesquisa e a criação de websites e páginas Web. O conhecimento passou a ser construído em apenas alguns segundos. À medida que a Internet se foi desenvolvendo, assim se desenvolveu o conceito de Inteligência Colectiva enquanto um fórum público partilhado. A acessibilidade e disponibilidade mundiais da Internet vieram permitir que cada vez mais pessoas pudessem contribuir com as suas ideias e aceder a estes espaços de inteligência colectiva. Em resumo, pode dizer-se que o grande impulso por detrás da inteligência colectiva foi a digitalização da informação e da comunicação.

3.2.1 Tipos de Inteligência Colectiva

Os sistemas de inteligência colectiva dividem-se em duas grandes categorias (Lykourantzou, Vergados, & Loumos, 2009). Uma categoria denominada *Passiva*, na qual a multidão age normalmente, ou seja, sem a existência de um sistema. Neste tipo de sistema, os indivíduos na multidão já revelavam comportamentos direccionados para objectivos comuns. A segunda categoria é definida por *Activa*, e implica que os comportamentos da multidão sejam geridos pelas componentes do sistema. Há três tipos de sistemas activos: colaborativo, competitivo e híbrido. Para este estudo contemplaremos as abordagens colaborativas à inteligência colectiva, num sistema Activo, através da análise de uma plataforma de crowdsourcing nacional.

De acordo com o diagrama construído por Olga Generozova com base na leitura dos livros “Sabedoria das Multidões” e “Smart Mobs : The next social revolution” (ver ilustração 1) O conceito de inteligência colectiva pode ser agrupado de acordo com três objectivos principais: o conhecimento, a cooperação e a coordenação.

Ilustração 1 - Subdivisões da inteligência colectiva



Cada um destes objectivos macros tem em si sub-divisões, identificando as grandes categorias nas quais uma estratégia de inteligência colectiva faz sentido. Um dos melhores exemplos de inteligência colectiva pode ser encontrado nos partidos políticos, que mobilizam um grande número de pessoas com o objectivo de formar uma visão comum, seleccionar resultados, financiar e gerir campanhas eleitorais.

As unidades militares, sindicatos e empresas estão focadas em conceitos mais restritos mas poderão satisfazer algumas definições de uma inteligência colectiva genuína – a definição mais rigorosa teria que satisfazer a capacidade de responder a condições muito arbitrárias sem ordens ou indicações da lei, ou dos consumidores que condicionam bastante as acções.

Um dos meios mais eficazes a demonstrar o poder real da inteligência colectiva é a wikipedia, uma plataforma *online* que se assemelha a uma enciclopédia com a diferença de que pode ser alterada por qualquer pessoa em qualquer altura. Este conceito foi introduzido por Don Tapscott e Anthony D. Williams (2007) no seu livro do mesmo nome – Wikinomics. Os autores consideram que este conceito –Wikinomics é a nova força que está a juntar as pessoas na internet com o objectivo de criarem um cérebro

gigante. Com esta aplicação as fronteiras entre o consumidor e o produtor ficaram ténues, inventando novos termos como o de *prod-user* ou *prosumer*.

Outro exemplo de inteligência colectiva pode ser visto em jogos como o *The Sims*, *Halo* ou *Second Life* que são desenhados para serem cada vez menos lineares e dependentes da inteligência colectiva para a expansão. Esta forma de partilha está gradualmente a evoluir e a influenciar a mente das gerações futuras e actuais. Para as novas gerações a inteligência colectiva tornou-se comum.

3.2.2 A empresa e as ferramentas 2.0

Durante grande parte do século XX as empresas caracterizavam-se pela integração vertical, o que significava que tinham pleno controlo sobre a maior parte da sua cadeia de abastecimento. Regra geral partia-se da suposição de que quanto mais a empresa conseguisse fazer sozinha, melhor. Em segundo lugar a empresa caracterizava-se por ser hierárquica, com muitos níveis de chefia, cada um responsável pelo seu respectivo nível abaixo. Como notou Howe (2008), à medida que as tecnologias avançam e se tornam mais acessíveis, os amadores ganham acesso a ferramentas e conhecimento até aqui detido por uma minoria, dando espaço para que as suas paixões sejam capitalizadas e democratizadas. De acordo com Von Hippel (2005), as inovações das empresas são comercialmente mais atractivas quando o produto e serviço envolve os utilizadores, que partilham o seu conhecimento e inovações. Empresas que colaboram com os seus utilizadores estão frequentemente à frente das tendências da sua indústria.

A pesquisa relativa ao impacto das novas ferramentas de partilha na produtividade e gestão das empresas, nomeadamente de ferramentas de inteligência colectiva é praticamente inexistente. O grupo Gartner, Forrester Research, IDC e o Cutter Consortium reportam que as novas tecnologias de partilha de informação estão a crescer rapidamente dentro das estruturas de TI das empresas, no entanto esse impacto nunca foi analisado. Muito graças ao facto deste tipo de tecnologias ser extremamente recente, das empresas estarem ainda numa fase inicial de apreciação e do ambiente empresarial por regra não ser receptivo a mudanças drásticas. De acordo com um estudo

recente de Stephen J. Andriole (2010) intitulado *Business Impact of Web 2.0 Technologies* a maioria das aplicações estão a entrar nas organizações em áreas onde as expectativas podem ser geridas, os custos são baixos e a integração de ferramentas é gerível. As empresas consideram ainda que esperam que as tecnologias 2.0 venham a afectar na sua maioria a gestão de conhecimento na empresa, a colaboração e a comunicação e particularmente positivo consideram o impacto no CRM, inovação e formação.

Outro ponto relevante é salientado relativamente aos objectivos das aplicações Web 2.0 internas terem pouco impacto no que concerne à temática da inovação, mas atingem o seu pico na área da formação. Já quanto às aplicações Web 2.0 externas, o seu impacto na área da formação prevê-se maior. De facto, as ferramentas e técnicas, especialmente as atitudes para com as ferramentas tecnológicas de partilha de informação serão, segundo o autor, alteradas. Andriole (2010) considera que estas ferramentas irão facilitar a comunicação directa e a colaboração entre os criadores e os compradores de novos produtos ou serviços, diminuindo assim o ciclo de inovação.

Existem preocupações sérias quanto à propriedade intelectual, privacidade de informação, segurança e controlo. De facto, as empresas estão, por regra, muito mais receptivas a testar ferramentas Web 2.0 dentro da organização que fora dela. Não por medo de falharem, mas por receios causados por falhas de segurança e acesso a informação sensível da empresa.

De acordo com o mesmo estudo, quando questionados sobre as novas tecnologias de partilha de informação que já aplicaram nas suas empresas, apenas 10,2% têm uma resposta positiva. E não só, a maioria das empresas refere também que se tivessem de atribuir um nível para medir as suas expectativas face a estas novas tecnologias as considerariam de Médias.

Quando questionadas sobre que ferramentas Web 2.0 as empresas identificam como as que mais contribuirão para a inovação as empresas seleccionam os wikis, blogs e redes sociais, talvez pelas suas origens *consumer-to-consumer*. No entanto, um estudo recente realizado pela Weber Shandwick e KRC Research refere que “44% das empresas já utilizaram crowdsourcing – inquirindo os seus clientes sobre novas ideias e

solicitando ajuda na resolução de problemas. Destas empresas, 95% consideram a ferramenta valiosa. Analisam o crowdsourcing como uma ferramenta que fornece novas perspectivas, interage com novas audiências, convida clientes e consumidores de fontes não tradicionais a contribuir com as suas ideias e dá uma nova energia ao processo de criação de ideias e conteúdos.”

3.2.3 A importância da Inteligência Colectiva

“Empresas que não inovam, morrem” (Chesbrough, 2003: 185). As indústrias enfrentam mudanças significativas na forma como inovam actualmente (Malone, et al., 2009). Ao longo da última década, a Internet tem tornado a comunicação e colaboração das empresas mais eficaz, criando um mundo virtual de inteligência colectiva (Malone et al.). As organizações que buscam inovação já não podem confiar unicamente no conhecimento que advém da sua base interna de colaboradores (Chesbrough, 2003). O surgimento de fenómenos de inteligência colectiva potenciada pela internet está a liderar a inovação e a resolução de problemas.

A literatura também descreve o uso da tecnologia enquanto uma componente chave da inovação numa organização, uma vez que impacta de forma directa a estrutura e define as suas vantagens competitivas. Johansson (2006) refere que a inovação é um elemento essencial na manutenção e criação de vantagens competitivas. A criação de uma estrutura de inovação sustentável requer um processo de tentativa e erro que contribui, no entanto, para um círculo contínuo ao longo do tempo (Koulopoulos, 2009).

As organizações que criam uma cultura de inovação, ao mesmo tempo que estruturam um modelo de inovação baseado na inteligência comum estarão em melhores condições de criar novas vantagens competitivas. De facto, ao construírem uma linha directa com os consumidores, as empresas retiram partido de milhões de solucionadores de problemas, de forma a criar uma proposta de valor mais atractiva que os seus concorrentes (Porter, 1985; Libert & Spector, 2008).

Howe (2008) refere que o mundo da inovação está a mudar e a ser definido pelos amadores e profissionais que agora têm acesso a ferramentas de inteligência colectiva e a novos meios de produção. Este acesso melhorado tem permitido desenvolver uma estrutura de trabalho que vive na sombra à escala mundial e onde as barreiras tradicionais estão a ser destruídas. Consumidores, intermediários e produtores estão cada vez mais a tornar-se um só (Howe 2008).

3.3 CROWDSOURCING

A palavra crowdsourcing é um neologismo que resulta da fusão das palavras inglesas *crowd* e *sourcing* e apareceu pela primeira vez num artigo do Wired.com³ escrito por Jowe Howe em 2006. Segundo o próprio, define uma mudança fundamental no processo de trabalho das empresas. “Crowdsourcing acontece quando uma empresa atribui, através de um apelo aberto, uma tarefa/um trabalho, até aqui desempenhado por um colaborador interno, a uma multidão, um conjunto de indivíduos indefinidos, geralmente usando a internet”. (Howe 2006). Se tivéssemos que identificar em que ramo de objectivos macros da inteligência colectiva se enquadra o crowdsourcing seria claramente no ramo da cooperação, especificamente nos negócios P2P⁴. Durante toda a história da humanidade uma multidão só poderia ser formada através da presença física de muitas pessoas num só espaço físico. Com a Internet passou a ser possível formar multidões virtuais, o que permite que as pessoas se juntem intencionalmente pela partilha de interesses comuns. Também com o aumento da escolaridade e da classe trabalhadora, os amadores estão em condições de concorrer com profissionais dos mais diversos campos (Howe, 2008).

³ <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

⁴ A palavra, criada P2P - Peer-to-Peer (do inglês: par-a-par), entre pares, é uma arquitectura de sistemas distribuídos caracterizada pela descentralização das funções na rede, onde cada elemento realiza tanto funções de fornecedor quanto de cliente. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/P2P>

O norte-americano J.R. Burningham, natural do Utah, *Web designer* em part-time e editor freelancer, gastou quinhentos dólares no aluguer de equipamento e fez um anúncio, em vídeo para a Doritos. Ganhou mais de um milhão de dólares. J.R. foi uma das cinco mil e seiscentas pessoas que participaram num concurso lançado em conjunto pela Doritos e pela Pepsi Max. O objectivo era simples, fazer um filme publicitário de trinta segundos, para ser exibido nos intervalos do *SuperBowl*⁵, o espaço publicitário mais visto (cento e onze milhões de pessoas) e consequentemente mais caro do Mundo. J.R. ganhou, 25.000 dólares por ter sido um dos dez finalistas; depois como chegou ao primeiro lugar no barómetro do jornal USA Today recebeu um bónus de um milhão de dólares.

3.3.1 Enquadramento teórico

Como sugere Brabham (forthcoming), o crowdsourcing está relativamente próximo de outras ferramentas de *social media*, dos quais outros exemplos incluem produção em *open-source*, *blogging* e *websites* de partilha de vídeo e fotografia. O crowdsourcing distingue-se no ponto em que implica uma relação entre a empresa e o participante, na qual a empresa se envolve numa vertente de processo de gestão *top-down*, procurando uma perspectiva *bottom-up*, através do contributo dos utilizadores numa comunidade *online*.

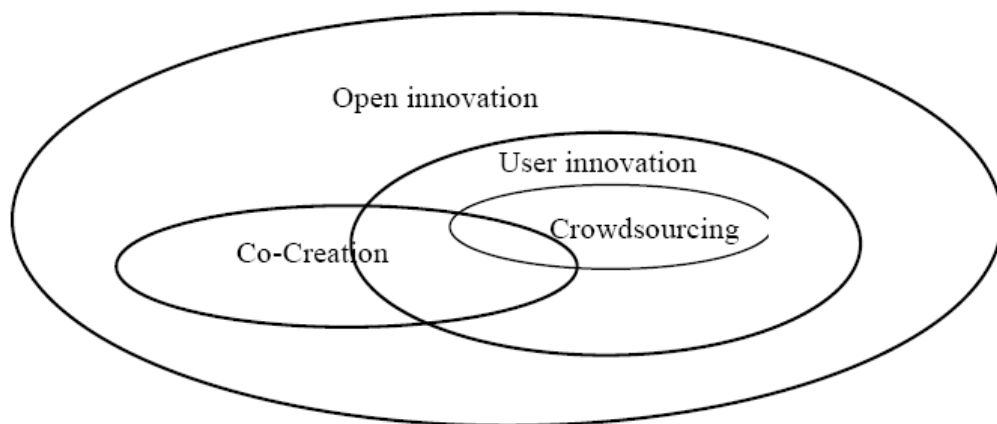
Numa moldura de pesquisa semelhante, Howe argumenta que o “crowdsourcing não é uma única estratégia mas sim um chapéu para um vasto grupo de perspectivas variadas que partilham um único atributo em comum: todos dependem da mesma contribuição da multidão” (2008). Howe também sugere uma taxonomia que foca a atenção em (1) sabedoria da multidão, (2) criação da parte da multidão, (3) voto da multidão, incluindo perspectivas de mercados e (4) financiamento da multidão, incluindo instituições de micro-empréstimos com base na multidão.

⁵ **Super Bowl** é o jogo do campeonato norte-americano da NFL (National Football League) que decide o campeão da temporada do ano anterior. Disputada desde 1967, a partir da junção das duas principais ligas do desporto no país (NFC e AFC), é o maior evento desportivo e a maior audiência televisiva do país. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl

Segundo o mesmo, de um ponto de vista conceptual, o crowdsourcing está incluído dentro de outras noções relacionadas como inovação colaborativa, *open innovation* (Chesbrough, 2003) e *user innovation* (Von Hippel, 2005). Segundo o esquema criado por Schenk e Guittard (2009), visualizamos na figura 2 como o crowdsourcing se relaciona com outros conceitos. Aqui, o crowdsourcing é uma sub-parte da *user innovation*, que por sua vez é uma sub-parte da *open innovation*. A noção de co-criação combina a *user innovation* e o crowdsourcing e é também uma sub-parte do conceito de *open innovation*.

Schenk e Guittard oferecem uma perspectiva alternativa de crowdsourcing, distinguindo entre crowdsourcing integrativo e selectivo. Para o crowdsourcing integrativo, o objectivo é retirar vastos conteúdos de informação complementar de um grande grupo de utilizadores (*e.g.* OpenStreetMap, Ushahidi). Por outro lado, para o crowdsourcing selectivo, o objectivo é identificar e seleccionar contributos de utilizadores concorrentes.

Figura 2 - Crowdsourcing, Open Innovation, User Innovation e Open Source



Para que exista crowdsourcing tem que existir sempre os seguintes dois elementos: 1) um apelo e 2) uma multidão (Burger, Helmchen e Penin, 2010). O apelo refere-se ao facto de que no crowdsourcing não há uma selecção de mecanismo que identifique de

avanço quem é o fornecedor do conteúdo referido (conteúdo que pode ser uma ideia, solução, protótipo ou propriedade intelectual). A participação é não-discriminatória e em princípio todos podem responder à chamada. A multidão será caracterizada, por seu lado, através de várias características: um grande número de participantes, heterogeneidade, (em termos de conhecimento, *background* geográfico etc.) e participação voluntária. A alternativa ao crowdsourcing, neste sentido, é o outsourcing de uma tarefa específica a um agente específico (Afuah and Tucci, 2011).

Dentro do paradigma da *open innovation*, o crowdsourcing pode ser percebido enquanto ferramenta que reúne ideias, inovações ou informação para determinados propósitos. Pode ser visto assim, enquanto metodologia da *open innovation*. Como definido por Henry Chesbrough (2006), a *open innovation* resulta do uso de *inflows* e *outflows* intencionais de conhecimento, de forma a acelerar a inovação interna e alargar os mercados para uso externo da inovação. O conceito de *open innovation* refere-se a um novo paradigma de pesquisa e desenvolvimento no qual há dois factores chave que estão a mudar as economias de inovação: o aumento dos custos da pesquisa e o desenvolvimento e redução do ciclo de vida do produto (Chesbrough, 2006). Para sobreviver neste ambiente competitivo, as empresas são cada vez mais atraídas para o uso da *open innovation* enquanto parte da sua estratégia de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

A *open innovation* significa sair dos modelos tradicionais de *closed innovation*, nos quais os processos de inovação acontecem maioritariamente dentro da organização e ideias fora da organização são frequentemente tratadas com a mentalidade “não foram inventadas aqui”. A *open innovation* estabelece novos caminhos para comercializar as inovações feitas dentro da empresa, tanto através da utilização de parcerias formais, como informais, com os parceiros.

Chesbrough (2011) aplica o paradigma da *open innovation* na área dos serviços e refere que inúmeras indústrias, incluindo telecomunicações, ecossistemas de serviços estão a oferecer uma nova vertente competitiva aos negócios tradicionais. Produtos, quer sejam bens tradicionais ou serviços, rapidamente se tornam semelhantes entre si e as empresas podem encontrar vantagens competitivas através do crowdsourcing. Além disso, os consumidores estão cada vez mais a pedir produtos customizados e que

respondam de forma mais eficaz às suas necessidades. Para que isto aconteça, as empresas podem precisar da co-criação para tirar partido do conhecimento e experiência dos seus clientes.

A co-criação é outro conceito relacionado com o crowdsourcing e percebido como uma ferramenta da *open innovation*. A co-criação resulta de um esforço conjunto do produtor e do consumidor para desenvolver novos produtos ou serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2000; 2004), envolvendo uma interacção de duas vias entre os clientes e as empresas, assim como comunicação *peer-to-peer* entre consumidores. Em marketing, a co-criação pode ser vista como um novo paradigma do *branding* (Hatch & Schultz, 2010), que sai do paradigma de *branding* da idade industrial. Neste contexto, o significado do valor, e do processo de criação de valor, estão a evoluir da empresa e da base do produto para uma experiência de consumo pessoal (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Por exemplo, o grupo Lego construiu com sucesso uma comunidade de marca através da qual os utilizadores interagem sobre o produto, a marca e o *design* de novos produtos do grupo (Hatch & Schultz, 2010). Esta iniciativa resultou no desenvolvimento de um *curriculum* escolar que ensinou às crianças princípios de robótica através dos legos. Outros impactos da iniciativa incluíram o desenvolvimento de novos produtos, como uma nova linha de arquitectura, constituída por *kits* que imitam *designs* arquitectónicos famosos (Chesbrough, 2011). Neste paradigma, a empresa vê valor no processo e não apenas no produto em si. Nesta nova abordagem, o valor é criado também no processo, através do qual os clientes interagem com a empresa e entre si, sendo o objecto partilhado a empresa, o produto ou, numa perspectiva mais abrangente, a marca.

Esta abordagem é chamada de *User-Generated Branding* (UGB) na literatura de gestão de marcas. Aqui a marca é criada em interacção com os consumidores em vez de através de fluxo externo da imagem de marca. O UGB pode ser definido enquanto resultado de mensagens voluntariamente criadas e publicamente distribuídas, desde comentários a avaliações, *ratings* e *posts* de *blogs*. Nesta abordagem os utilizadores são considerados consumidores atractivos (Burmam, 2010).

O termo em si - crowdsourcing – tem vindo a ser longamente debatido. Muitos preferem chamá-lo de vasta co-criação, porque sugere uma interacção com duas vias. O termo crowdsourcing frequentemente parece referir-se a uma interacção apenas num sentido, no qual os indivíduos submetem informação ou ideias para resolver uma tarefa em específico. Para problemas bem definidos, isto pode resultar, mas para resultados mais criativos ou para haver valor no processo de interacção com os próprios consumidores, o termo *crowdsourcing* pode ser muito limitado. Em contraste, a co-criação refere-se a uma colaboração mais que a um *retirar* de ideias do público.

3.3.2 Crowdsourcing e as Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

As PMEs são tipicamente os motores de inovação e criação de emprego das sociedades, pela facilidade e flexibilidade com que detectam novas oportunidades e se adaptam a novas condições. O crowdsourcing representa para estas empresas o acesso a uma vasta comunidade de especialistas (não necessariamente profissionais) que não aconteceria em condições normais. De acordo com Gassman, Enkel e Chesborough (2010) o fenómeno do crowdsourcing é transversal às grandes empresas, assim como às PMEs. Ao passo que a maioria das empresas que começaram a utilizar plataformas de crowdsourcing eram multinacionais, actualmente pequenas e médias empresas estão a abrir os seus processos de inovação e a considerar estas ferramentas. Algumas PMEs conseguem ultrapassar as limitações da sua dimensão através da abertura dos seus processos de inovação. Apesar da sua dimensão e falta de recursos, estas empresas são actualmente o elemento dinamizador das plataformas de crowdsourcing.

3.3.3 Casos de Sucesso Internacionais

São vários os casos de plataformas de crowdsourcing que foram adquiridas por altos montantes por grandes grupos multinacionais. Por exemplo o *site* de informação de

música Gracenote⁶ que fornece informação e identificação de música e vídeos é agora detido pela Sony. A Wikipedia pôs de lado a Encarta da Microsoft e reduziu a *Encyclopedia Britannica* a um serviço de subscrição de 100 dólares por ano. Até a AOL investiu na área com a compra de um dos websites de crowdsourcing mais conhecidos em todo o mundo, o *The Huffington Post*⁷.

O sucesso das plataformas de crowdsourcing, particularmente na área científica, chega também ao mundo académico. As universidades, que ainda são largamente financiadas por dinheiros públicos vão provavelmente ver a sua situação alterada à medida que grandes empresas como a ABB, Daimler, Siemens e a GE começam a reduzir as suas capacidades internas de pesquisa e aumentam o investimento em terceiros.

A nova aliança entre a IBM e a ETH Zurich, na Suíça, para a pesquisa na área da nano tecnologia parece ser única: ambos os parceiros têm direitos de publicar e comercializar de forma conjunta a propriedade intelectual criada. Isto irá acelerar a corrida pela comercialização dos resultados da pesquisa. Estas pesquisas abertas também aceleram e energizam as equipas envolvidas, como exemplificado pelo processo de pesquisa do genoma humano, que fez de resultados impossíveis possíveis.

Uma grande variedade de empresas como a Eli Lilly, Nokia, ou a P&G, estão também a implementar técnicas informais de crowdsourcing. Em 2001, por exemplo, a Lilly criou uma nova subsidiária chamada - InnoCentive – que recrutou uma rede de mais de oitenta mil pesquisadores, em mais de cento e setenta países, com o objectivo de ajudar os seus clientes a encontrar soluções para desafios de I&D difíceis. A InnoCentive tem mais de trinta clientes, incluindo a Dow Chemical, P&G, e a sua empresa irmã Lilly. Quando as empresas se deparam com uma pesquisa particularmente desafiante, colocam os seus requisitos *online* na plataforma InnoCentive e oferecem uma contrapartida a quem encontrar a solução. A taxa de sucesso do InnoCentive é cerca de 50% - o que não é mau tendo em conta que estas soluções não foram encontradas pelos departamentos internos das empresas. Na tabela abaixo encontram-se reunidas algumas das mais importantes plataformas:

⁶ <http://www.gracenote.com/>

⁷ <http://www.huffingtonpost.com/>

Figura 3 - Exemplos de ferramentas de crowdsourcing

Case	Purpose	Launch	Remuneration
OpenStreetMap	Geographic content	University College London, 2004	None
ReCaptcha	Digitize archives	Carnegie Mellon University, 2008	None
Mechanical Turk (MTurk)	Content analysis and artificial intelligence	Amazon, 2005	Micro-paiements (< 1\$)
Humangrid	Data analysis	Start-up, 2005	Remunerated (approx. €10/H)
Designenlassen.de	Graphical design	Start-up, 2007	Remunerated (€150-300)
Wilogo	Graphical design	Start-up, 2006	Remunerated (approx. €300)
Atizo	Innovative concepts	Start-up, 2007	Remunerated (> CHF2000)
InnoCentive	Problem solving and innovation projects	Eli Lilly, 2001	Remunerated (\$1 000-1 000 000)

Source: Schenk and Guittard (2009)

De uma forma geral, há muitas razões que levam uma empresa a procurar fontes externas de inovação e com estas razões há também outros efeitos internos. Os responsáveis de inovação que escolham manter modelos de *closed innovation* e equipas internas extensas de I&D estarão cada vez mais pressionados para justificar a sua recusa em participar.

3.3.4 Diferentes tipos de crowdsourcing

Para analisar e classificar diferentes tipos de crowdsourcing, Malone et al. (2010) refere que é útil responder às seguintes questões: *O quê? Porquê? Quem? Como? O quê?* Reporta-se aos objectivos da actividade; *Porquê?* Respeita aos incentivos para participar; *Quem?* Concerne as pessoas por detrás da actividade e o *Como?* Explica que

estrutura e processo foi seguido. Os objectivos podem incluir a criação colectiva ou a tomada de decisão e o processo pode ser independente ou interdependente. As intersecções destas características geram a matrix 2x2 com as seguintes células: *Collection* (incluindo competições; e.g., Flickr, Threadless, InnoCentive), *Colaboração* (e.g., projectos em *open-source* projects), *Decisões individuais* (e.g. mercados online), e *Decisões de grupo* (e.g., votos; previsões de mercados).

Para ajudar a perceber quando uma empresa deve recorrer a um modelo de crowdsourcing Afuah e Tucci definiram a tabela abaixo:

Figura 4 – Factores que contribuem para a probabilidade do crowdsourcing ser uma boa solução

Firm's own expertise is low
Likely availability of expertise in the crowd is high
Firm's own expertise is distant from the likely solution to the problem
The problem to be solved is NOT tacit, immobile, unique, or complex
Relevant expertise is dispersed
The problem is modular
Relevant expertise to solve the problem is tacit, immobile, unique, or complex
IP associated with the problem (not necessarily with the solution) is protected
Firm's relevant complementary assets are valuable or inimitable
Firm has a monopoly/monopsony position

Source: Afuah and Tucci (2011)

3.3.5 Críticas

Há também um número de razões éticas a envolver o crowdsourcing e muitas delas têm vindo a ser debatidas em diversos *blogs* relacionados com o tema. Por exemplo, a utilização do crowdsourcing para conseguir *insights* sobre a concorrência ou para esquemas de *click fraud* foram identificados enquanto duas potenciais violações éticas na área do marketing. De forma geral, o crowdsourcing levanta o mesmo tipo de preocupações éticas que o outsourcing levanta; nomeadamente o facto das empresas estarem a substituir os seus próprios quadros com trabalhadores pagos a preços muito mais baixos e frequentemente localizados em locais remotos. À medida que cresce o

mercado do *labor crowdsourcing* (e.g. Mechanical Turk, SamaaSource, Crowdfunder, Microtask) e o fornecimento dos intermediários do trabalho de crowdsourcing cresce, surge também um debate político em torno da exploração do trabalho.

Como referido anteriormente, existem vários potenciais benefícios associados ao crowdsourcing. No entanto, é também importante perceber quais as limitações da ferramenta e os seus pontos fracos. Neste ponto, Burger, Helmchen e Penin (2010) promovem uma discussão conceptual que tenta compreender as limitações do crowdsourcing, com foco nas actividades *inventivas*. Com base na economia de custos de transacção e nas teorias de evolução empresarial, sugerem que as actividades inventivas (em oposição às rotinas de trabalho em crowdsourcing) são apenas possíveis quando um problema está claramente definido e pode ser protegido legalmente (e.g. via patentes). Estas condições estão fortemente presentes em indústrias de base científica como a química, farmacêutica, assim como o desenvolvimento de *software*. Em sectores onde a codificação do conhecimento é um desafio e os mecanismos de protecção não existem, a actividade de invenção do crowdsourcing, segundo os autores, poderá ser limitada.

Os autores Alexy, Salter e Criscuolo (2010) também referem outros potenciais problemas que as empresas podem enfrentar ao utilizar o crowdsourcing. Os autores focam-se nos desafios específicos de incorporar ideias não solicitadas pelos utilizadores finais nas suas empresas. Os autores usam entrevistas exploratórias e uma análise das práticas de gestão para perceber os custos envolvidos, incluindo a atenção da parte da gestão (e.g. identificar experiência interna) e assuntos legais (e.g. detenção de propriedade intelectual). Contrariamente ao trabalho existente que enfatiza as vantagens da utilização de ideias externas, este estudo demonstra os desafios envolvidos no processo. Neste estudo, baseado em quarenta e oito entrevistas em trinta e uma empresas europeias, Lichtenthaler (2010) analisa os riscos potenciais da *open innovation*, mais genericamente, e associa as contra medidas administrativas. Por exemplo, a exploração de tecnologia externa (incluindo o crowdsourcing) pode levar a problemas como deficiências no desenvolvimento interno de tecnologias críticas, possibilidades reduzidas para desenvolver ou renovar competências chave baseadas nesse conhecimento; problemas em identificar fontes externas de conhecimento; e feedbacks negativos de

colaboradores internos de I&D, pelo sua potencial diminuição de motivação. O autor conclui que as contra-medidas administrativas são necessárias para as empresas de forma a tirar verdadeiro partido das ferramentas de *open innovation*. Na área da exploração tecnológica isto pode incluir investimentos contínuos na I&D interna e esforços concretos para descobrir as complementaridades estratégicas entre a exploração das actividades internas e externas.

Apesar do senso comum ditar que ‘duas cabeças pensam melhor que uma’, por vezes uma multidão pode devolver a pergunta com uma vasta quantidade de informação que traz mais barulho que esclarecimento. Como reconhece o próprio Howe ‘por vezes a multidão pode ser muito sábia, mas por vezes também pode ser muito estúpida’. Para que o crowdsourcing seja eficiente, as tarefas precisam de ser focadas e claramente explicadas e a empresa necessita de ter procedimentos para filtrar de forma eficaz as ideias apresentadas (Hempel, 2007). Para alguns tipos de trabalhos, muitos autores consideram que uma ferramenta como o crowdsourcing não é eficaz; por exemplo, nos casos em que há dificuldades em usar a metodologia para filtrar os resultados ou em casos em que o projecto que está a ser trabalhado se relaciona com informação delicada. Outros autores consideram que conseguir um ou dois trabalhos eficazmente realizados através de crowdsourcing é simples, mas integrá-lo nos modelos de negócio existentes não parece funcionar, pelo menos por agora⁸.

⁸ <http://bizdharma.com/blog/advantages-and-disadvantages-of-crowdsourcing/>

4. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Tipo de Investigação

O maior objectivo de uma investigação exploratória é dar os primeiros passos relativos ao conhecimento de um problema, como é o caso, ou confirmatórias quando o objectivo é validar uma teoria já existente ou estendê-la a outros domínios, consolidando-a (experimentais e correlacionais). Nas investigações exploratórias de natureza descritiva, históricas ou, neste caso, os estudos de caso, em geral não existem evidências empíricas anteriores que permitam fechar a investigação (Pereira 2009). Tudo deve estar em aberto, pelo que a investigação deve orientar-se para a formulação de objectivos concretos sobre o que se pretende atingir com ela. No fundo, trata-se de perceber um fenómeno que ainda possui uma sustentação teórica muito frágil. Estas investigações procuram verificar como um certo fenómeno em análise se desenvolve em populações específicas. Apesar do objecto de investigação ser relativamente recente, a leitura de literatura existente servirá como guia para a investigação. Teorias actuais sobre temáticas similares serão usadas para introduzir um modelo de pesquisa para este estudo. Mais tarde serão investigados estudos de caso que serão posteriormente confrontados com a informação teórica recolhida. Pretende-se com este estudo perceber se estamos em linha com as conclusões, ainda que recentes, feitas internacionalmente e lançar pistas de investigação para uma análise futura quando o fenómeno estiver mais maduro.

4.2 O Estudo de Caso

A metodologia de estudo de caso pretende responder a questões *como?* e *porquê?*. Nestes casos, o investigador tem pouca ou nenhuma possibilidade de controlar os eventos que são por regra contemporâneos (Yin, 1994). O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos

compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em que o investigador é confrontado com as seguintes situações: 1) dificuldade em identificar as variáveis consideradas importantes, 2) O investigador procura respostas para o *como?* E o *porquê?* 3) O investigador procura encontrar interações entre factores relevantes próprios dessa entidade, 4) Quando o objectivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994) define estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo aglutinador para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interacção entre factores e eventos.

Coutinho (2003), refere que quase tudo pode ser um *caso*: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que “é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006:2).

4.3 Objecto de Estudo

O **universo** em estudo foi constituído por todas as empresas portuguesas, que recorreram a uma plataforma de crowdsourcing nacional. Na altura de início deste estudo existia apenas uma plataforma de crowdsourcing no activo. Em Junho de 2011, surgiu uma nova plataforma mas dada a fase adiantada da dissertação não tivemos oportunidade de a incluir neste estudo (mais à frente, durante a análise da concorrência

da plataforma Idea Hunting serão dados mais detalhes). Por este facto, vamos focar-nos apenas na única plataforma nacional de crowdsourcing existente à data de início do estudo – o Idea Hunting. A **amostra** foi constituída por 4 estudos de caso de empresas nacionais que obedeceram aos seguintes critérios:

INCLUSÃO:

- Empresas com sede em território nacional
- Marcas internacionais mas com presença e entidade legal em território nacional
- Empresas que recorreram a uma plataforma de crowdsourcing nacional

EXCLUSÃO:

- Empresas com sede fora de Portugal
- Empresas que recorreram a plataformas de crowdsourcing internacionais
- Organizações sem fins lucrativos

4.4 Procedimentos de Recolha de Dados

A par com a análise de documentos, que incluíram monografias, artigos em revistas da especialidade, conferências e *white papers* serão aplicadas entrevistas estruturadas aos sujeitos da amostra definida anteriormente. A entrevista será padronizada e comum a todos os sujeitos. Dado o facto de me encontrar fora do país as entrevistas foram organizadas via telefone. Este meio apresenta as suas desvantagens, como sendo a falta de contacto visual e análise das expressões corporais do sujeito, mas é suficientemente rico para permitir resultados válidos, especialmente tendo em conta que todas as conversas foram gravadas e transcritas para análise futura. As questões (ver anexo 2) foram construídas com base nas hipóteses enumeradas e descritas adiante.

A plataforma Idea Hunting forneceu o nome de seis empresas e respectivos responsáveis que obedeciam aos critérios acima descritos. As seis empresas foram contactadas no mês de Junho através de um *e-mail* (anexo 1). Dos seis *e-mails* enviados tivemos quatro respostas positivas e duas negativas que indicavam indisponibilidade de

tempo. As entrevistas aos quatro responsáveis decorreram ao longo do mês de Julho e Agosto, tendo sido posteriormente transcritas e o seu conteúdo submetido à aprovação dos seus intervenientes. De referir que uma vez que o orientador desta tese é simultaneamente responsável pela plataforma Idea Hunting, o *e-mail* enviado evita propositadamente a referência ao seu nome. Esta opção foi tomada uma vez que haveria o risco de enviesamento dos resultados, pelo que essa informação foi ocultada na maioria dos convites, com excepção de dois casos em que os *pitchs* foram confidenciais.

4.5 Considerações

Os investigadores têm de fazer escolhas sobre as suas assumpções acerca do Mundo porque isto irá afectar a forma como a pesquisa será conduzida (Bryman and Bell, 2003). Quando uma investigação no campo das ciências sociais é conduzida, como neste estudo, o investigador tem a escolha de seguir diversos caminhos com base em diversas visões contrastantes, o que fornece posições opostas de perspectivas epistemológicas e ontológicas (Easterby-Smith et al., 2004).

A posição epistemológica do investigador em causa pode ser descrita como positivismo. O papel do investigador neste estudo é o de observador independente com o objectivo de medir o mundo de forma objectiva através de observações e de ver o mundo social como algo externo, o que são características do positivismo. (Easterby-Smith et al., 2004). A orientação ontológica desta investigação é o objectivismo. O fenómeno social e os seus significados existem fora da influência do investigador (Bryman and Bell, 2003).

4.6 As Hipóteses

Depois de feita uma primeira análise ao estado da arte estamos em condições de identificar, fundamentar e justificar os objectivos deste trabalho. As hipóteses apresentam-se sob a forma de proposições de resposta às perguntas postas pelo

investigador. Constituem de algum modo respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas.

Partimos do ponto de vista da empresa e tentamos perceber que padrões pautam o seu comportamento na actualidade, que razões as levam a recorrer o ao crowdsourcing e por fim que impactos terão nas suas estruturas. Aqui, com base nas leituras já realizadas, explicarei qual a nossa visão e proposta de resolução para a pergunta de partida. Todas as hipóteses formuladas apresentam a devida sustentação teórica nos parágrafos seguintes.

Hipóteses 1 (H1) – A pressão para serem competitivas impele as empresas a serem inovadoras

A competitividade é a característica ou capacidade de qualquer organização em lograr cumprir a sua missão, com mais êxito que outras organizações concorrentes. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus públicos-alvo, no seu mercado objectivo, de acordo com a missão específica, para a qual foi criada. A competitividade é frequentemente vista no contexto da economia de mercado. Neste sentido, a competitividade empresarial significa a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma empresa, numa economia aberta, é inferior à dos seus rivais, embora tenha com que pagar aos seus trabalhadores, fornecedores e accionistas, a médio ou longo prazo estará debilitada, até chegar a zero e tornar-se negativa.

No ambiente empresarial, a competitividade tem vindo a intensificar-se significativamente ao longo dos anos. O grande número de concorrentes inseridos no mercado e as transformações que ocorrem rapidamente em todo o Mundo, são alguns dos factores que afloram a necessidade das empresas definirem com clareza vantagens competitivas para se manterem no mercado. Segundo Porter (1990), há algumas décadas atrás, a concorrência era praticamente inexistente em quase todo o mundo, existia uma grande protecção por parte dos governos às empresas e à formação de grandes

monopólios que colaboravam para a quase inexistência de competitividade. Após o final da segunda guerra mundial, o acentuar da competitividade desenvolveu-se em virtude do progresso económico da Alemanha e Japão. Actualmente, ser competitivo é fundamental para as organizações sobreviverem no mundo globalizado.

Possuir uma visão de futuro torna-se fundamental para as empresas serem competitivas. Não basta apenas ser competitivo no presente, é necessário olhar para o futuro e estar preparado para as novas oportunidades. Conforme referem Hamel e Prahalad (1997), a competição não está baseada apenas no presente, ela deve ser vista como a competição pelo futuro, onde a competição é avaliada pela participação nas oportunidades e não apenas pela participação do mercado. Neste sentido, torna-se fundamental que a organização desenvolva fortemente o seu capital intelectual.

Os executivos da actualidade acreditam firmemente que a inovação é um ponto central para a estratégia de crescimento de uma empresa. No entanto, de acordo com uma pesquisa recente da McKinsey Global, mais do que nunca perceber como fazê-lo é difícil. Cerca de 70% dos líderes actuais referem que a inovação está entre as suas três prioridades para aportar crescimento a uma empresa.

De acordo com o mesmo estudo (pag.2) “a qualidade e o serviço ao cliente já não são diferenciadores, mas sim pré-requisitos. A inovação é a melhor decisão estratégica para a criação de vantagens competitivas substanciadas.” Da mesma forma, gestores de topo, indicam que estão isolados dos *inovadores* das suas empresas. Frequentemente os gestores de topo recebem as suas novas ideias de fontes informais e externas e não das suas unidades de negócio ou equipas formais onde a inovação tende a ocorrer. O processo de gestão de inovação é outro ponto crítico. Algumas empresas focam-se na gestão de apenas alguns dos seus elementos. Um inquirido no referido estudo (pag. 12) menciona “as duas maiores questões são de longe como conseguir pessoas inovadoras para a organização e como avaliar as suas ideias. Tudo o que está no meio é apenas uma tentativa para formalizar e complicar o processo de inovação”.

Uma pequena percentagem de empresas parece ter percebido como tirar partido da inovação. Cerca de 35% dos gestores de topo refere que está ‘muito’ ou ‘extremamente’ confiante nas decisões relacionadas com a inovação que tomam (40%

refere que está ‘razoavelmente’ confiante). Nas organizações onde os executivos estão confiantes e os gestores de topo referem que a inovação é a sua prioridade mais importante para gerar crescimento (11% do total), há de facto diferenças organizacionais e culturais diferentes.

De facto, diversos estudos, incluindo o referido acima, confirmam que a inovação é uma prioridade para as empresas. A importância da inovação está a aumentar e a ganhar relevância de forma transversal a todos os sectores empresariais. No cenário actual, a capacidade de ser inovador tornou-se o maior factor a influenciar o planeamento estratégico. Por outro lado, é também reconhecido que a inovação leva à criação de riqueza. Apesar de a eficiência ser essencial para o sucesso empresarial, a longo termo não criará crescimento sustentável.

Hipótese 2 (H2) – As empresas que buscam inovação recorrem frequentemente a fontes externas (como o crowdsourcing) para consegui-lo.

É frequentemente dito que o principal desafio de uma empresa no que concerne à inovação é encontrar pessoas suficientes com talento. Gestores de topo concordam que identificar as pessoas correctas e alinhá-las no sentido da inovação é o seu maior desafio e que os *drivers* mais importantes para a inovação são a cultura e as pessoas. No estudo referido acima, realizado pela McKinsey Global, é referido que as empresas desencorajam os seus colaboradores com talento a seguirem o caminho da inovação ao oferecerem incentivos limitados, grande resistência ao risco e não terem um plano adequado para lidar com o fracasso.

Menos de 5% dos inquiridos em empresas onde a inovação é prioridade referem que as pessoas correctas estão disponíveis mas não alocadas a esses projectos; quase $\frac{3}{4}$ daqueles que têm os colaboradores correctos referem que estes estão correctamente alocados, motivados e protegidos pelos líderes seniores. Notavelmente, menos de $\frac{1}{4}$ dos executivos que estão confiantes nas suas decisões de inovação referem que as suas empresas não têm as pessoas correctas para inovar, talvez sinal que a sua confiança é baseada, ainda que parcialmente, na competência percebida da organização.

Outro ponto relevante mostra que os gestores de topo têm diferentes percepções no que concerne as dificuldades para encontrar e alinhar os seus colaboradores. Cerca de 40% refere que não têm suficientes pessoas talentosas. Dos executivos que dizem ter as pessoas indicadas considera que apenas metade estão disponíveis, motivadas e protegidas pela liderança sénior da empresa. E, finalmente, alguns executivos consideram que a cultura da organização os previne de fazerem progressos neste campo.

A inovação permanece um desafio difícil. Enquanto muitas destas melhorias sugeridas são consistentes com o reconhecimento de que a inovação é uma prioridade para a maioria das empresas isso ainda é difícil de implementar.

De acordo com Chesbrough (2003), investigador na área da inovação há mais de vinte anos, é necessário *innovar a inovação* e pô-la em contacto com a realidade actual. Segundo o autor, a maioria das pessoas mais inteligentes do Mundo não faz parte de uma única equipa, mas encontra-se distribuída por múltiplas instituições. “Qualquer novo modelo de inovação deve encontrar formas de unir o conhecimento e o contributo de pessoas que trabalham nas mais diversas áreas, em diferentes instituições e que usam metodologias diferentes do que estamos habituados. Encontrar formas bem sucedidas de trabalhar com estas pessoas é a solução para inovar a inovação.” Não há muito tempo atrás, quando as empresas eram mais pequenas e o mundo era menos competitivo, as empresas podiam confiar nos seus departamentos internos de I&D para gerarem crescimento. Para as empresas mais maduras os objectivos anuais de crescimento orgânico rondam os 4% a 6% o que para uma empresa como a P&G representou 4 mil milhões de dólares em 2006.

Este objectivo terá provavelmente influenciado o CEO da Procter and Gamble, A.G. Lafley quando este decidiu que a empresa iria basear a sua estratégia de crescimento em I&D. Daí, decidiu dispensar a estratégia *invent it ourselves* e implementar uma plataforma de crowdsourcing junto dos seus consumidores chamada *connect and develop*. A plataforma recolhe os contributos, identifica as melhores ideias em todo o mundo e aplica-as às suas próprias necessidades. No início a intenção era adquirir 50% das inovações fora da empresa.

De acordo com Huston e Sakkab (2006), depois de implementarem a estratégia, a P&G conseguiu que 35% dos novos produtos da empresa originassem de fora da empresa e 45% das iniciativas na área do desenvolvimento do produto têm elementos-chave que foram descobertos externamente. A produtividade na área de I&D aumentou cerca de 60% e a relação do investimento em I&D com a percentagem de vendas desceu de 4,8% em 2000 para 3,4%. Nos últimos dois anos, a P&G lançou mais de 100 novos produtos sobre os quais reconhecidamente grande contributo veio de fora da empresa. De todos os produtos da marca a saírem do programa *connect and develop* os mais bem sucedidos foram *Olay Regenerist*, *Swiffer Dusters*, *the Crest SpinBrush*, and *the Mr. Clean Magic Eraser*. De acordo com Huston e Sakkab (2006) enquanto as empresas não reconhecerem que o futuro da inovação está fora das suas quatro paredes, que as estratégias de inovação mudaram e que os modelos actuais são insustentáveis, o crescimento a longo prazo será difícil. Outros exemplos de empresas que implementaram os princípios do crowdsourcing para atrair as ideias dos consumidores incluem o Starbucks com *mystarbucksidea*⁹ e a plataforma da Dell *Ideastorm*¹⁰.

- ***Hipótese 3 (H3) – As empresas que recorrem ao crowdsourcing estão conscientes das implicações em matérias de Propriedade Intelectual***

Muitas vezes o crowdsourcing envolve o sacrifício da confidencialidade. Os desafios da plataforma InnoCentive, por exemplo, impõe um formulário que assegura o anonimato, através do qual quem procura e quem encontra uma solução reconhece que não se conhece antes do início do desafio. Durante o desafio, os *solucionadores* podem dar uma licença temporária aos *pesquisadores* para que estes possam avaliar as soluções à medida que estas vão acontecendo. Para as soluções seleccionadas, os Direitos de Propriedade Intelectual são transferidos para o *pesquisador*, mas para as restantes soluções não seleccionadas, os *pesquisadores* não podem usar qualquer parte da solução no futuro e a InnoCentive tem o direito de auditar isto. Nesta plataforma, uma média de duzentas pessoas mostram interesse em cada desafio e em média dez soluções são

⁹ <http://mystarbucksidea.force.com/ideaHome>

¹⁰ <http://www.ideastorm.com/>

recebidas por desafio. Como Lakhani (2008) sugere, em termos de benefícios, o aspecto monetário é sem dúvida importante mas a motivação intrínseca é também estimulada pela experiência na resolução do desafio.

Outro fenómeno importante no campo da propriedade intelectual, à medida que as plataformas de crowdsourcing entram no seio das empresas, será a alteração da propriedade intelectual de *protegida* para *bem comercial*. De acordo com Schumpeter, as patentes existem para criar incentivos para os inventores e empreendedores investirem em inovações. Isto funciona através da protecção das inovações contra as imitações permitido-lhes ganhos monolísticos temporários. Embora isto seja verdade, será complementado por um atractivo mercado secundário em que novos elementos entram. Alta rentabilidade atrai estes novos elementos que trocam e ganham lucros com a arbitragem. Esta situação é similar, de acordo com Enkel, Gassmann e Chesbrough (2011), com os *hedge funds*, em 1990, quando as margens de arbitragem atraíam *players* para a indústria financeira. Grandes leilões de propriedade intelectual já tiveram lugar e estão apenas no início. De acordo com investigações dos mesmos autores na Europa, o maior leiloeiro Ocean Tomo começou em 2007 e a sua rentabilidade com leilões ronda os setenta milhões – assim que as empresas reconhecerem o seu potencial e culturalmente aceitarem o seu modo de funcionar, a rentabilidade destes leilões irá aumentar.

Na Europa também existem fundos de patentes, por exemplo dois geridos pelo Deutsche Bank e um pelo Credit Suisse. Estes fundos compram propriedade intelectual – sobretudo de universidades e *hightech ventures* – e aumentam o seu valor através de uma gestão profissional.

As trocas na área da propriedade intelectual estão ainda no início, mas num futuro próximo, uma nova indústria surgirá dos mercados secundários da propriedade intelectual. Novos modelos de negócio vindos de agregadores ou novas apólices seguradoras de propriedade intelectual são apenas um exemplo do que está para vir e que poderá ser potenciado pelo crowdsourcing.

- ***Hipótese 4 (H4) – As empresas que recorreram ao crowdsourcing reduziram custos***

Um dos mais discutidos exemplos de uma empresa que alterou radicalmente os seus procedimentos e lucrou com isso foi a Unilever inglesa, gigante da alimentação, que deixou a Lowe UK, abraçando o crowdsourcing como experiência para promover a marca Peperami. A empresa que trabalhava com a Lowe para a marca Peperami desde 1993 decidiu colocar o seu próximo anúncio televisivo na plataforma IdeaBounty¹¹ atribuindo 10.000 dólares ao vencedor. Um dos requisitos do briefing era a utilização da personagem da marca *Animal*, criada pela Lowe London.

Na altura, o gestor de marketing da marca, Noam Buchalter, referia no jornal *The Guardian* “acreditamos que a marca Peperami merece soluções criativas radicais e estamos confiantes que levar o nosso *briefing* a milhares de pessoas em vez de a uma pequena equipa de criativos irá levar-nos ao próximo nível.” Outro responsável da marca, Matt Burgess, confessa-se um pouco “surpreendido com a relutância das agências em olhar para o crowdsourcing: elas serão aquelas que deveriam estar a tentar controlá-lo e geri-lo.” No entanto, acrescenta que nem todos os *briefings* são feitos para o crowdsourcing e dá exemplos de marcas como a *Pot Noodle* e *Marmite* que tem *briefings* algo difíceis de implementar. “Alguns *briefings* mais complexos não são adequados ao crowdsourcing, e terá de passar muito tempo até que o sejam e nestes casos o modelo de agência é o mais adequado para responder aos *briefings*.”

Recorrer ao crowdsourcing pode ser fonte de poupança para as marcas, além de tornar mais acessível o mercado da publicidade, refere Miguel Velhinho num artigo da revista *Visão*. Também no exemplo da Peperami, a marca reconhece o sucesso da estratégia de crowdsourcing e refere que tem poupado dinheiro e que aquela contribuiu para baixar a relutância da indústria em tentar novas formas de trabalho. Mais, com mil e

¹¹ <http://www.ideabounty.com/>

duzentas entradas submetidas, o anúncio custou 60% a 70% menos do que usando uma agência tradicional.

Em 2008, também a Doritos fez manchetes com aquele que foi considerado o anúncio de TV mais barato do Mundo. Foi um anúncio de TV criado por jovens de vinte e cinco anos, com custos de produção que rondaram as 6.50 libras. Os jovens Matt Bowron e John Addis dividiram um prémio de 20.000 libras. No mesmo artigo do *The Guardian* Jason Smith, um *TV manager* na agência de compra de meios Carat, refere: “Tem tudo a ver com o conceito criativo. Não interessa muito se custa 10 euros ou 10.000.000 de euros desde que atinja o objectivo. “Alguns anúncios caros feitos por grandes agências são tão maus que conteúdos gerados pelos utilizadores talvez não sejam uma má ideia, embora penso que só funcione para alguns clientes. Provavelmente não vamos ver a BMW a utilizar estas plataformas mas para marcas menos *glamorosas* como a Pringles e a Doritos faz sentido.”

Muitos profissionais da área do marketing, desde *copywriters*, a fotógrafos, *account* executives ou investigadores, poderão considerar que os seus serviços sejam prestados via crowdsourcing e será nesse caso que as empresas colocarão em causa os seus profissionais internos? Os baixos valores pagos aos crowdsourcers levantam questões quanto ao aproveitamento das suas capacidades especialmente em cenários de crise financeira. No ambiente corporativo actual é possível que as empresas que recorram a ferramentas de crowdsourcing se debatam com dilemas se responsabilidade social.

- ***Hipótese 5 (H5) – Empresas que recorreram ao crowdsourcing têm melhor desempenho***

Um estudo de Poetz e Schreier (2011) demonstra o potencial valor do crowdsourcing numa empresa de produtos para bebé. Os autores comparam a qualidade de ideias geradas pelos utilizadores, com as geradas por profissionais (por ex. *marketers*, engenheiros, *designers* etc). A qualidade das ideias foi medida nos seguintes termos: 1) novidade, 2) benefícios para os consumidores e 3) aplicabilidade **(técnica** e

economicamente) e serão avaliadas numa pesquisa cega. O estudo mostra que o conteúdo gerado pelos utilizadores obteve melhores resultados que os conteúdos gerados pelos profissionais. Surpreendentemente, as áreas que obtiveram piores resultados estão relacionadas com a aplicabilidade e os melhores resultados em novidade e benefícios para os consumidores. Assim, ao menos neste contexto, as ideias resultantes do crowdsourcing parecem ser um bom complemento, muito útil às ideias desenvolvidas internamente.

Uma característica que define por regra o crowdsourcing é a ênfase dada à *abertura*, assumindo que a heterogeneidade dos participantes irá levar a melhores resultados. Um estudo de Jeppesen e Lakhani (2010) fornece provas de que abrir a participação pode de facto trazer benefícios. No seu estudo, os autores analisam quão *distantes* estão os solucionadores de problemas do problema em questão. O estudo foca-se em dados recolhidos da plataforma InnoCentive.com. Os dados referem-se a cento e sessenta e seis problemas, vindos de laboratórios de R&D de vinte seis empresas de dez países. A análise demonstra que a marginalidade técnica e social está positivamente relacionada com a resolução bem sucedida de problemas. Aqui, a marginalidade técnica é medida com base na distância percebida pelo próprio e pela sua especialidade em relação à temática do desafio. Estas descobertas evidenciam a importância de alargar a participação, no sentido de resolver problemas e demonstra o poder da abertura e do remover barreiras dando entrada a novos participantes.

Mas o maior exemplo de crowdsourcing com fins de incremento de eficácia vem provavelmente da Islândia. Profundamente afectada por uma crise financeira, a Islândia está a tentar usar o poder dos *social media* para recolher as opiniões e ideias sobre o que o seu novo documento constitucional deve conter. O conselho tem publicado rascunhos de cláusulas no seu *website* todas as semanas, desde o lançamento do projecto em Abril. O público pode comentar e juntar-se à discussão na página de *facebook* do conselho. A intenção é colocar o documento final em referendo sem alterações prévias do parlamento. Para Thorvaldur Gylfaso, membro do conselho constitucional da Islândia, a intenção era envolver as pessoas desde o início e não apenas no fim e para tal os *social media* funcionam bem numa população tida como das mais literadas em termos de TI do mundo. Dois terços da população está no *facebook*.

Gylfason acrescenta que ficou agradavelmente surpreendido com o nível de discussão. “Houve muita boa vontade e o público ajudou muito ao debate. Os seus comentários ajudaram muito e tiveram um efeito positivo no resultado”.

- ***Hipótese 6 (H6) – Empresas que utilizam plataformas de crowdsourcing repetem a utilização***

Este ponto está directamente ligado com o grau de satisfação das empresas face à ferramenta e pode ser analisado através da duração dos projectos e da sua repetição. Existem de facto plataformas pouco sucedidas de crowdsourcing mas de uma forma geral todas as empresas que recorreram à ferramenta continuaram a sua utilização como comprovado nos exemplos acima referidos.

- ***Hipótese 7 (H7) – Empresas que reduzem custos e obtêm melhores desempenhos são mais competitivas***

Entenda-se por competitividade a perspectiva de conseguir os mesmos ou melhores resultados, utilizando formas mais eficientes, capazes de garantir o futuro através da inovação, a custos mais reduzidos. A competitividade exige foco em três bases de um ciclo contínuo: fazer sempre melhor, mais rápido e/ou mais barato. Quando a actividade empresarial não consegue focar nesse ciclo todas as suas actividades, não obtém vantagem competitiva. Segundo Ferraz (1997), existem duas linhas de pensamento que definem a competitividade. Na primeira a competitividade é vista como desempenho, que é expresso na participação do mercado, alcançada por uma empresa em determinado mercado e período de tempo. A outra linha de pensamento trata a competitividade como eficiência. Para esta linha de pensamento, a competitividade é relacionada com a capacidade de se converter os produtos para deles retirar o máximo rendimento. Para Ferraz (1997), “a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A eficiência resulta do rácio entre os *inputs* (recursos) e os *outputs* (resultados). Os *inputs* podem ser quaisquer materiais ou forças utilizadas para fazer um produto ou fornecer um serviço. Os *outputs* podem ser definidos pelo número de produtos fabricados ou serviços fornecidos. A empresa que atingir a máxima eficiência pelo mesmo serviço ou produto, aumenta a diferença entre custo e valor, conseguindo maiores margens de lucro. Existem duas formas de uma empresa aumentar a eficiência: manter os *outputs* constantes e reduzir os *inputs*; manter os *inputs* constantes e aumentar os *outputs*.

Como verificámos acima para Ferraz (1997:18), “a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Consequentemente a escolha por opções que maximizem a eficácia da empresa levarão a que esta se torne mais competitiva e capaz de responder melhor aos desafios.

Novas ferramentas de gestão, como a estratégia BPM (*Business Process Management*), definem a eficiência das empresas através do alinhamento de todos os aspectos da organização, com os desejos e vontades dos clientes. Promove a eficiência e eficácia dos negócios, ao mesmo tempo que promove a inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia. Da perspectiva da gestão, considera os processos bens estratégicos que devem ser percebidos, geridos e melhorados para produzir melhores produtos e serviços para os clientes. Fundamentalmente, é muito semelhante às perspectivas de gestão *Total Quality Management* ou *Continuous Improvement Process*; no entanto, dá mais um passo no sentido de considerar que esta proposta pode ser suportada, ou facilitada pela tecnologia. Neste contexto, seguem-se dois exemplos recentes de como a tecnologia, em particular o crowdsourcing, se tornou num contributo facilitador para a eficiência das instituições e da sociedade em geral.

Recentemente no Reino Unido foi criado um *website Fix My Transport*¹² com o slogan *Euston, we have a problem* que se propõe a usar o poder da multidão utilizadora de transportes públicos britânicos para notificar os operadores dos comboios, autocarros, metro e *ferries* dos problemas a solucionar. Ao mesmo tempo, o utilizador pode colocá-los *online* para que outras pessoas possam ver. Este projecto usa o mesmo princípio do

¹² <http://www.fixmytransport.com/>

FixMyStreet.com, que ajuda as pessoas a entrar em contacto com os seus responsáveis locais para referir problemas como buracos nas estradas. No ano passado mais de sessenta mil problemas foram reportados. Para Myfanwy Nixon da MySociety, a organização não-governamental que criou estas plataformas, o elemento chave é que o trabalho que o *website* exige é a base de dados dos utilizadores que foi conseguida da mesma forma que a plataforma funciona, através de crowdsourcing. "Abrimos uma folha de excel do google e fizemo-la circular pedindo às pessoas para inserir os seus detalhes."

Mais recentemente, o jornal inglês *The Guardian* usou o crowdsourcing para recolher informação durante os motins de Junho. Com base numa experiência de investigação que se seguiu aos motins de 1967 o jornal, pretendeu complementar o trabalho dos jornalistas no terreno lançando um questionário *online* que tenta perceber as razões e os detalhes por detrás dos motins. O mesmo jornal usou novamente a rede para decifrar o conteúdo de vinte e quatro mil páginas de *e-mails* de Sarah Palin. Com o objectivo de rever os documentos o mais rapidamente possível o jornal pediu aos leitores que lessem as páginas em busca de material interessante. Os leitores deveriam marcar os assuntos dos *e-mails* segundo os graus de interesse e enviar para o editor aqueles que mereciam mais investigação.

4.7 O Modelo Teórico

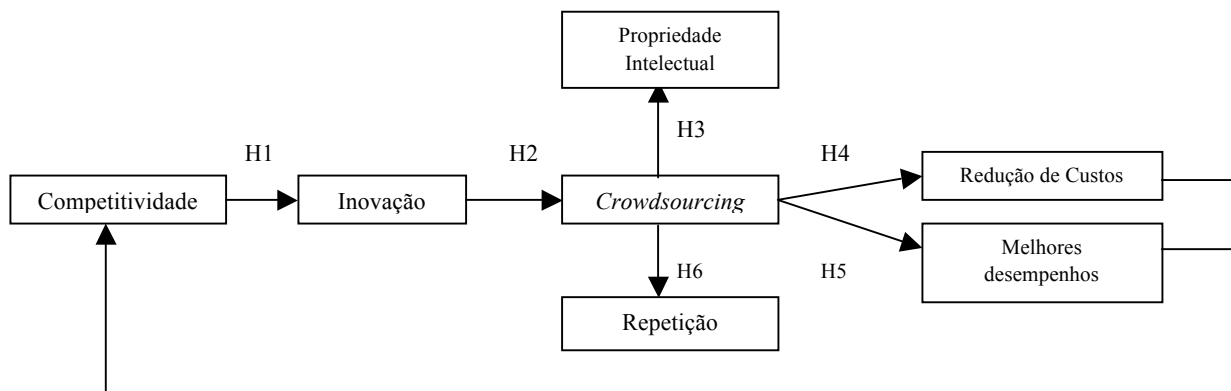
Com base nas hipóteses elaboradas acima foi construído o modelo seguinte, que procura de uma forma esquemática explicar a problemática e a análise resultante das leituras realizadas. O modelo está construído de forma a espelhar o caminho da empresa, desde as razões que levam à escolha pelo crowdsourcing, até às consequências e impactos na organização.

Como começámos por analisar na literatura inicial, a competitividade é o factor chave para a sobrevivência de uma empresa. Uma organização comercial que não é competitiva não é rentável a logo prazo e conseqüentemente não oferece futuro. Para alcançar essa competitividade as empresas investem, definem estratégias e modelos de

negócio que contemplam por regra o factor da I&D. A inovação aliás, como constatámos acima, tem merecido por parte das instituições cada vez mais atenção, uma vez que representa a fonte de diferenciação que define vantagens competitivas sólidas para o futuro (H1).

No entanto, a inovação não é fácil de estruturar a nível interno e nem sempre os melhores recursos se encontram confinados à organização. Neste ponto, as organizações são impelidas a procurar fontes externas de base *web* como crowdsourcing (H2). Paralelamente, é importante esclarecer qual o reconhecimento que as empresas fazem das implicações que estas ferramentas podem ter ao nível da propriedade intelectual (H3).

Uma vez utilizada a ferramenta, é também objectivo deste estudo analisar o seu impacto. De acordo com as leituras, verificamos que depois da utilização da ferramenta há dois grandes grupos de consequências – uma ao nível da redução de custos (H4) e outra ao nível do impacto nos resultados (H5). Ora dois dos grandes factores para a promoção da competitividade empresarial passam pela redução de recursos ou pelas melhorias de desempenhos, pelo que podemos concluir logicamente que o ciclo se fecha (H7). Por fim, é importante se há uma repetição de utilização da ferramenta (H6).



H7

5. IDEA HUNTING

O Idea Hunting assume-se como *a primeira plataforma online portuguesa de crowdsourcing que reúne uma comunidade global de mentes criativas, das mais diferentes áreas da indústria criativa, espalhadas pelo mundo inteiro*¹³. Lançada no segundo semestre de 2010, a comunidade de *criadores de ideias* do Idea Hunting é composta por pessoas de diferentes nacionalidades, áreas, vivências e com diferentes níveis de experiência: estudantes, publicitários, *designers*, *web designers*, *freelancers* criativos, empresas da indústria criativa, sendo a idade média 27 anos. Esta diversidade é, para os criadores da plataforma, “o que torna o processo aliciante”, ao trazer uma diversidade de perspectivas sobre os desafios criativos que lhes são colocados. Actualmente, a base de Criadores de ideias supera os três mil e em média há sete novos membros por dia. Para Miguel Velhinho, criador do projecto, “ao contrário do que acontece, geralmente, em Portugal, aqui só se olha para o talento, para a ideia, não interessa o nome ou a experiência” Como funciona? O registo para os criativos é *online* e gratuito. As marcas publicam *briefings* em nove áreas criativas distintas e decidem quanto querem pagar e quando pretendem receber as propostas criativas em resposta aos seus *briefings*. Do outro lado existe uma comunidade crescente de criativos, profissionais e amadores, das mais diversas áreas de formação e com os mais variados níveis de experiência que respondem a esses *briefings* fornecendo às marcas **Inovação e Criatividade**. É aliás entre estas duas áreas que os desafios se dividem.

- **Desafio de Criatividade:** Nestes desafios os *caçadores de ideias* obtêm *inputs* criativo em forma de *maquette*. Exemplos de desafios: Nome de marca/produto, logótipos, estacionário, *design* gráfico, *design* de embalagem, anúncios de imprensa, *spots* de rádio, *spots* de televisão, *outdoors*, folhetos, brochuras, *Web design*, *websites*, *banners* para internet, ícones para websites, guiões para filmes institucionais, decorações de loja, etc. O preço varia e é definido pela empresa

¹³ www.ideahunting.net

mas começa a partir de um mínimo de 1.000 euros (+IVA). Só é possível escolher uma ideia.

- **Desafio de Inovação:** Nestes desafios os caçadores de ideias obtêm *inputs* criativos em forma de conceito (escrito e por vezes complementado com imagem). Alguns exemplos de ideias possíveis de obter através deste tipo de desafio incluem: Ideias para novos produtos e serviços; ideias que melhorem produtos e serviços existentes; ideias para promoções; ideias para eventos; ideias para novas abordagens ao consumidor; novas ideias de negócio; novas ideias para activação de marca, etc. O preço varia, mas começa a partir de um mínimo de 150 Euros (+IVA) por cada Ideia. Neste caso é possível escolher cinco, dez ou quinze ideias.

5.1 O Processo

O processo desenrola-se de duas formas distintas: Uma para a instituição que procura o serviço *caçadores de ideias* e outra para os criativos *criadores de ideias*. Para o *caçador de ideias* o processo decorre segundo os seguintes passos:

- Colocação do *briefing online*, definindo qual o prazo de resposta e quanto se está disposto a pagar pela solução criativa. Os criativos serão alertados via correio electrónico, *Facebook* e *Twitter* que o seu *briefing* está *online*.
- Os criativos submeterão as ideias em resposta ao *briefing*. O *caçador de ideias* tem acesso às ideias em tempo real, à medida que vão sendo criadas.
- Após a escolha da ideia o autor ganhará um prémio em dinheiro. Os direitos de autor ficam cedidos para o cliente para fazer a utilização que se deseja e pelo tempo necessário.

Caso a instituição não consiga eleger uma ideia vencedora, é possível relançar o mesmo desafio, sem custos, revendo algumas variáveis: 1. Alargando o prazo 2.

Aumentando o prémio 3. Refinando o *briefing* 4. Combinando algumas das variáveis acima. Isto só é possível fazer apenas uma vez, por projecto.

Para os *criadores de ideias*:

- O primeiro passo passa pela inscrição gratuita no *website*, a partir deste ponto todos os desafios publicados serão recebidos pelo criativo. A inscrição está aberta também para empresas da indústria criativa.
- Tendo em conta o prazo estipulado, desenvolver e entregar o conceito que, de acordo com a tipologia de desafio, será em *maquette* (desafio criativo) ou forma de conceito escrito e por vezes complementado com imagem (desafio de inovação).
- Aguardar pela decisão final e verificar se o seu conceito foi o vencedor.

5.2 Propriedade Intelectual

Se não ganhar o desafio, os direitos autorais da ideia do criador são do mesmo, sendo a sua aplicação totalmente livre para o próprio. Se o criador de ideias for o autor de uma ideia vencedora, os direitos de autor dessa ideia serão transferidos para o caçador de ideias que lançou o desafio e que pagou um prémio em dinheiro pela ideia. Caso uma ideia que não seja vencedora for aplicada pelo caçador de ideias é accionado o apoio legal do Idea Hunting. Ao fazerem registo na plataforma todos os intervenientes são obrigados a respeitar os Termos e Condições do Serviço e, caso exista incumprimento os criadores de ideias poderão agir judicialmente contra as empresas.

No Idea Hunting é dada especial importância a um conjunto de regras que possibilitam que *caçadores de ideias* e *criadores de ideias* estabeleçam entre si uma construtiva relação de confiança e respeito. A plataforma acredita que *só assim os criativos poderão criar sem limites e as empresas poderão aceder às melhores ideias para desenvolver o seu negócio*.

A plataforma oferece ainda **serviços adicionais** que incluem:

- **Tradução do Desafio:** Por defeito, os *briefings* são publicados no idioma em que foram escritos, no entanto é possível tirar partido da comunidade global e traduzi-lo para outros idiomas. Línguas disponíveis incluem: inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, holandês. Este serviço tem um custo adicional de 200 euros (+IVA) por cada idioma. Ao publicar o desafio é possível definir em que idioma os criativos poderão responder. A tradução das respostas criativas ficará a cargo das empresas.
- **Coaching no Desafio:** Disponível para auxiliar as empresas a construir o *briefing* e a incluir aquilo que é verdadeiramente essencial, excluindo o acessório. Este serviço tem um custo de 1.500 euros (+IVA).
- **Filtragem de Ideias:** Um serviço criado para ajudar a filtrar e avaliar todas as ideias criativas que foram submetidas em resposta ao desafio. A equipa do Idea Hunting faz uma pré-selecção das melhores ideias. Este serviço tem um custo de 100 euros (+IVA) por ideia.
- **Implementação da Ideia Vencedora:** Para as instituições que não têm um parceiro na indústria criativa que implemente a ideia escolhida, o Idea Hunting indica gratuitamente empresas que, consoante a área de especialidade pretendida, estão aptas a implementar o resultado.

5.3 Concorrência

Recentemente nasceu uma nova ferramenta de crowdsourcing nacional focada na área da inovação – O inoCrowd (www.inocrowd.com). Aqui apelidados de *seekers* e *solvers* esta plataforma oferece o seu *website* em inglês e posiciona-se enquanto promotora da inovação entre empresas privadas e instituições de ensino. A sua base de criadores foca a sua área de conhecimento em: 1) Pesquisa científica e tecnológica; 2) *Design* e pesquisa de mercado; 3) Pesquisa em processos e métodos de gestão e

organização. As áreas onde a plataforma oferece soluções situam-se na 1) Inovação de produto; 2) Inovação de processos, 3) Inovação de marketing e 4) Inovação organizacional. Claramente focada na área da inovação, mas mais na dentro da área científica e não de marketing como no Idea Hunting, esta plataforma responde a desafios nas áreas da saúde, energia, transporte e logística, telecomunicações e sector público, contando até ao momento (13.08.11) com três desafios:

- Câmara Municipal de Lisboa - Uma rede social de Inovação de Lisboa (desafio teórico), com um prémio de 5000 Euros.
- Optimus – Novos modelos de distribuição (IdeaStorming), com um prémio de 10.000 Euros.
- Optimus – Novas formas de utilização da internet via banda larga móvel, com um prémio de 10.000 Euros.

A plataforma InoCrowd.com foi oficialmente lançado a 29 de Junho de 2011 pelo que será referida nesta investigação mas não explorada, em grande medida dado que de acordo com a definição dos objectivos deste trabalho o Idea Hunting era a única plataforma de crowdsourcing criativo e de inovação em Portugal à data de início da investigação. Em futuros trabalhos será importante o foco e atenção nesta segunda ferramenta.

6. ESTUDOS DE CASO

No presente capítulo faremos uma análise detalhada dos quatro casos em estudo resultantes das respostas positivas que conseguimos relativamente à participação neste estudo. Os casos seguirão todos a mesma estrutura de apresentação: Breve informação descritiva (que inclui a data, a duração do desafio, o número de ideias e o prémio oferecido); descrição da empresa, sempre que possível, uma vez que há empresas que optam por permanecer confidenciais; explicação do desafio em causa; as razões que levaram à escolha da plataforma; a experiência da empresa em relação à plataforma e finalmente as conclusões, que incluem a repetição ou não da utilização do serviço.

6.1 Imatch



A Imatch posiciona-se como uma consultora na área da inovação que disponibiliza um conjunto de serviços e programas de colaboração que pretendem oferecer novas ideias ao incorporar a inovação no *DNA* das empresas, com o objectivo de estas ultrapassarem os seus concorrentes. O objectivo é “libertar o potencial criativo de pessoas, equipas, empresas e marcas, ajudando a estabelecer um conjunto novo de competências, atitudes e comportamentos para com a inovação”.

Tabela 1 - Resumo pitch iMatch

Datas	Abril 2011
Tipo de Desafio	Inovação
Número de desafios	1
Duração dos Desafios	10 Dias
Total de ideias recebidas	267 Ideias
Prémios dos desafios	250 Euros por ideia/ total 2500 Euros
Ideias seleccionadas	10

- **O desafio (ver também anexo 7):** Como em vários casos de empresas que recorrem ao crowdsourcing a empresa que presidiu ao desafio optou por permanecer anónima. Esta opção é reveladora do receio que muitas empresas sentem ao expor os seus desafios à comunidade e sair do seu território interno. A

empresa em questão, através da Imatch recorreu ao crowdsourcing porque procurava encontrar ideias para incentivar o consumo de batatas fritas e outros *snacks* à mesa. Através da entrevista (ver anexo 3) com o responsável da empresa, Miguel Munoz Duarte, foi possível apurar que era uma empresa familiar a necessitar de ideias novas para promover consumo de um dos seus produtos *core*. Tal como o próprio refere, a empresa “tem o *know how* mas tem uma estrutura já um pouco envelhecida e muito influenciada pelo que já foi feito. A ideia de recorrer à plataforma foi romper um pouco com esse ciclo vicioso. Colocar pessoas frescas, criativas segundo o que a plataforma oferece e ver como funcionava.”

- **Razões:** Esta foi a primeira vez que tanto a Imatch como a empresa por trás do desafio recorreram a uma ferramenta de crowdsourcing. Segundo o que conseguimos apurar na entrevista este caso foi um teste, uma experiência para ver até que ponto é que crowdsourcing funcionava como complemento à acção que a consultora internamente estava desenvolver. É importante referir que neste caso o processo criativo interno não parou, simplesmente recorreu a novas ferramentas de acompanhamento. No fundo, procuravam novos *inputs* que não tivessem enviesados pelo trabalho que as pessoas internas estavam a realizar. A consultora reconhece também que já procurava há algum tempo recorrer a uma ferramenta de crowdsourcing e que com este cliente a oportunidade surgiu.
- **Experiência:** De uma forma geral, a empresa considera a utilização da ferramenta positiva, reconhecendo que existe uma grande vantagem no facto de se ter pessoas novas e não enviesadas a pensar sobre problemas seleccionados. Outras vantagens apontadas são a automatização e a redução de tempo, que não são comparáveis às metodologias tradicionais que incluem longas ‘reuniões de *brainstorming*, por exemplo’. Finalmente, Miguel aponta ainda o facto de ‘conseguir chegar a mais pessoas, ou seja numa sala temos vinte/trinta pessoas e num processo destes podemos chegar a muitas mais’.
- **Conclusões:** Quanto a desvantagens, Miguel refere que para que haja *inputs* qualitativamente relevantes é necessário que se defina muito bem o objectivo que

se pretende atingir. A má definição de um *briefing* pode implicar longas perdas de tempo com contribuições que não são relevantes. Outra desvantagem referida pelo responsável é a impossibilidade de *guiar a multidão*, de lhe dar *inputs* criativos, fontes de inspiração, exemplos que contribuam para melhores resultados. No fundo, a falta de interacção durante o processo criativo é referida como desvantagem. Miguel reconhece mesmo que se trata “mais da quantidade de pessoas que podem estar a funcionar, da diversidade que as pessoas podem ter, mas padecendo da dinâmica do espaço criativo que eu acho que é fundamental”. No caso da Imatch esta foi uma utilização única até ao momento, pelo que não existiram alterações na estrutura.

Quanto aos resultados, Miguel Duarte refere estar satisfeito e considera que “as ideias que tivemos nesta plataforma foram interessantes, mas não foram novas, disruptivas, não foram completamente super interessantes e rompedoras.” O responsável reconhece de igual forma que os resultados obtidos com esta ferramenta não superaram formas anteriores de trabalho; no entanto, reconhece que pretende utilizar novamente o serviço, com a ressalva de como complemento e para coisas muito concretas, como criação de logotipos ou tarefas menos exigentes em termos de contexto. O responsável reconhece que “em termos de inovação pura e dura, novos produtos e serviços, novas propostas de valor e novos modelos de negócio eu acho que não é tão útil”. Uma ideia implica um outro conhecimento, um outro contexto que não é passível de ser reduzido em algumas linhas.

- **Futuro:** Para terminar, o responsável acrescenta que não acredita na substituição completa de uma forma de trabalho pela outra e considera que as relações humanas e o contacto são essenciais e é daí que nascem as grandes ideias. Para o responsável, o futuro passa por ‘*haver uma confluência entre os dois, em que as plataformas do futuro permitam muito mais interacção, sejam mais dinâmicas, substituindo o espaço físico mas online*’.

6.2 Jornal Record



Com uma tiragem de mais de 100.000 exemplares, o jornal Record é actualmente um dos maiores diários desportivos do país. O jornal Record começou a ser publicado a 26 de Novembro de 1949, tendo lançado a sua versão *online* a 20 de Abril de 1999.

Tabela 2 - Resumo pitch Record

Datas	Mai 2011
Tipo de Desafio	Inovação
Número de desafios	1
Duração dos Desafios	15 Dias
Total de ideias recebidas	179 Ideias
Prémios dos desafios	300 Euros por ideia/ total 1500 Euros
Ideias seleccionadas	5

- **O desafio (ver também anexo 8):** Neste caso o desafio consistia em aumentar o número de inscrições para um jogo *online* chamado Liga Record. Este jogo online, baseado no campeonato de futebol real (actualmente chamado de liga Zon/Sagres), foi lançado pelo jornal há mais de dez anos. É uma plataforma com muito sucesso, contando actualmente com cerca de 60.000 equipas por ano, 80% de reconhecimento instantâneo, segundo um estudo feito recentemente pela

marca e foi muito provavelmente uma das primeiras experiências de jogos sociais *online* em Portugal.

- **Razões:** Apesar da base de jogadores ser francamente considerável, o jornal sentiu necessidade de refrescar as suas fontes criativas tradicionais. Segundo Luís Amorim, responsável de marketing do jornal e entrevistado no âmbito deste estudo (ver anexo 4), “nós muitas vezes estamos tão envolvidos nas matérias que começamos a ter, com o tempo, uma visão muito mais fechada, o que é natural. Foi essa a principal razão que nos levou a optar pelo crowdsourcing, foi exactamente para conseguirmos ter inputs completamente diferentes daqueles que estamos habituados a ter”. Acima de tudo, o objectivo era aumentar a base criativa, retirando partido de outras experiências.
- **Experiência:** Para o jornal esta foi a primeira experiência em crowdsourcing. Apesar de disso, o meio dedica bastante promoção ao jogo, incluindo a implementação de campanhas *above e below the line*. No geral, o responsável considera que os resultados foram muito positivos e certamente irá recorrer novamente. Das cinco ideias seleccionadas houve três ideias que o responsável considera “excelentes ideias”. A recepção dentro da empresa foi extremamente positiva e ainda há potencial de crescimento, uma vez que nem todas as ideias vencedoras foram implementadas. A instituição revela também intenções de levar a plataforma até ao público interno, criando a sua própria plataforma de crowdsourcing. Com uma vasta base interna (cerca de oitocentos trabalhadores), o meio considera que do seio da instituição é possível criar ideias tão boas ou melhores. Como ponto negativo, Luis refere o desconhecimento em relação ao próprio jogo, que revela mais uma vez a importância de um bom *briefing* contextualizador. Esse desconhecimento levou a que a maioria das propostas estivesse desenquadrada do objectivo, o que implica, para quem utiliza esta plataforma, um volume muito grande de trabalho. Como refere o responsável, “se a grande maioria das propostas não são boas propostas, há ali um trabalho tremendo”.

- **Conclusões:** O responsável considera que ainda há um longo caminho a percorrer até alcançar uma maior abertura de mentalidade dentro da instituição para este tipo de iniciativas. Como o próprio reconhece “obviamente que a recepção foi boa, mas a mudança de mentalidades não vai acontecer de um dia para o outro, com apenas um trabalho, isso é algo que vai sendo desenvolvido”.
- **Futuro:** Apesar de pretender repetir a utilização no futuro e acreditar que com base em casos de sucesso internacionais de utilização desta plataforma irá continuar, Luís reconhece que “não é para utilizar em todos os casos, até porque em determinadas áreas a colocação de uma ideia ou um conceito em crowdsourcing é suficiente para haver espionagem industrial”, salientando o problema da confidencialidade. Para questões que envolvam produto é possível mas em termos de serviço é facilmente copiável. O responsável salienta ainda a utilidade para situações mais genéricas e que não toquem informações críticas da organização, no entanto considera arriscado a resolução através de crowdsourcing de questões críticas da empresa.

6.3 Grey Group



O Grey group é uma agência de marketing e publicidade internacional com mais de 400 escritórios em 96 países, incluindo Portugal. A agência faz parte de um dos maiores grupos de comunicação do Mundo, o grupo WPP. Em Portugal, a agência inclui serviços na área de *media*, publicidade, digital, produção, activação, *design* e estratégia. Alguns clientes nacionais incluem P&G, GFK, Pleno, Escada, Lacoste, ISLA, Essilor, entre outros. A agência é considerada uma agência de médio porte dentro do panorama nacional de agências de publicidade.

Tabela 3 - Resumo pitch Grupo Grey

Datas	Mai 2011
Tipo de Desafio	Inovação
Número de desafios	1
Duração dos Desafios	12 Dias
Total de ideias recebidas	101
Prémios dos desafios	150 Euros por ideia/ total 750 Euros
Ideias seleccionadas	5

- **Desafio (ver também anexo 9):** Este desafio foi confidencial pelo que existem limites quanto à informação divulgada. O Grey group recorreu ao crowdsourcing

no sentido de recolher ideias para novas formas de promoção e venda para um cliente na área da electrónica de consumo.

- **Razões:** O principal objectivo da agência era conseguir contributos novos que não estivessem circunscritos ao normal ambiente do dia-a-dia. De acordo com Victor Vasquez, CEO da agência (ver anexo 5), historicamente as agências de publicidade sempre quiseram ser os mentores das ideias porque se concentravam nas agências pessoas cujo objectivo era pensar em coisas que os outros não pensam. Hoje em dia, na realidade, isso é pouco porque por muito boas que as pessoas das agências sejam, e por muitas que elas sejam, têm as suas limitações face ao Universo que neste momento temos capacidade de aceder. Como o próprio também reconhece, muitas vezes a melhor ideia vem da fonte menos esperada.

Nessa perspectiva, esta ferramenta torna-se aliciante. Finalmente, o responsável sublinha que a ferramenta ia ao encontro das necessidades de um cliente. Neste caso específico, a agência reconhece que houve uma intenção deliberada em confrontar o cliente em causa com o conhecimento e domínio desta plataforma; era importante demonstrar que para além de terem a sua capacidade interna de criar soluções havia também a capacidade de aceder a outras fontes. Este foi o objectivo, mais do que procurarem uma alternativa de substituição, o recorrer ao crowdsourcing funcionou como um complemento.

- **Experiência:** Também no caso da Grey, a experiência de utilização da plataforma foi positiva. Victor Vasquez identifica como grande vantagem o acesso a uma comunidade de pessoas com propensão criativa mas não enviesada por experiências passadas. Por outro lado, o responsável salienta ainda o facto de se conseguir de forma rápida se conseguir “*inputs* organizados e estruturados”. Quanto às desvantagens, Victor refere a **falta de inovação e de qualidade** dos *inputs* que rapidamente atribui à desadequação da própria pessoa que está a responder ao desafio. “Houve pessoas que responderam coisas perfeitamente triviais e que não acrescentavam nada de novo, não tinham nenhum raciocínio particularmente relevante ou discriminante por trás”. Este facto, já salientado nos

casos anteriores, contribuiu para a morosidade da selecção das propostas. No caso da Grey foi desenvolvida uma estratégia faseada de análise, que incluiu uma pré-selecção, um grupo finalista e finalmente as três ideias finais. No entanto, não reconhece solução uma vez que refere que mesmo que se enquadre ou limite as respostas será sempre necessário haver alguém que faça uma análise mais cuidada da proposta. E não só alguém mas como o próprio indica “o filtro destas ideias não pode ser feito por alguém muito jovem, tem de ser alguém sénior, com uma capacidade e responsabilidade mais elevadas”. Importante referenciar que o serviço adicional de pré-selecção das propostas disponibilizado pela plataforma não foi referido.

- **Conclusões:** Victor reconhece o sucesso da ferramenta e refere que pretende repetir a utilização, reconhecendo que no que diz respeito a uma utilização corrente seria uma plataforma muito interessante, particularmente na área do planeamento estratégico. Mas refere novamente que será possível como forma complementar e não como substituição de formas existentes de trabalho. “Vai sempre ser necessário haver pessoas que identifiquem as melhores ideias, que apostem numa delas, que a adaptem e também que a coordenem com outras já existentes”. O responsável reconhece que esta ferramenta pode ser perfeitamente inserida no seio da agência sem que o cliente tenha necessariamente conhecimento disso, uma vez que há uma transferência de direitos assim que o desafio termina. Ao mesmo tempo, reconhece que os desafios terão de ser cuidadosamente pensados, de forma a não colocarem em risco a estratégia da agência. Para já, refere que não existiram grandes alterações na estrutura da organização porque não existiu uma sistematização da ferramenta *a posteriori*. Para que isso viesse a acontecer havia a necessidade de introduzir novos processos de trabalho que reconhece que “podiam de alguma forma aliviar em algumas áreas acabar por morrer na inércia natural das pessoas que têm de dar atenção a mais uma tarefa no seu dia-a-dia.”

Por outro lado, há a questão da identificação dos projectos e das pessoas que estão a responder aos desafios, uma vez que muitas das pessoas que utilizam a

plataforma também são publicitários em outras agências. Por vezes é difícil, mesmo mantendo uma certa incógnita, deixar de lado muita informação.

Finalmente, o responsável faz a ressalva de que para um utilizador menos preparado esta ferramenta poderá revelar algumas dificuldades. Reconhece que fora do ambiente de agência ou quando não manuseada por profissionais criativos a ferramenta limita a sua eficácia a coisas muito circunscritas, como um logotipo ou um nome. Fora deste campo é necessário analisar as ideias de uma forma mais aberta e depois fechá-las em torno de uma necessidade específica. Na sua perspectiva, a maior parte dos anunciantes, sozinhos, não têm essa capacidade.

6.4 SIVA/ Volkswagen



Ramo da distribuição do Grupo SAG – Soluções Automóveis Globais – a SIVA – Sociedade de Importação de Veículos Automóveis, SA foi constituída em 1987 enquanto distribuidora das marcas do Grupo Volkswagen (Volkswagen, Audi, Bentley, Lamborghini, Škoda e Volkswagen Veículos Comerciais) para o mercado português. A Volkswagen, principal marca do grupo, conta com uma rede de 44 concessionários e é actualmente nº 2 no ranking do mercado e oferece uma gama de 15 modelos diferentes.

Tabela 4 - Resumo pitch SIVA/Volkswagen

Datas	Dezembro 2010/ Fevereiro 2011/ Maio 2011
Tipo de Desafio	Inovação
Número de desafios	3
Duração dos Desafios	3 Semanas por desafio
Total de ideias recebidas	250/150/100
Prémios dos desafios	2500 Euros (total de 5 ideias) /2500 Euros (total de 5 ideias/ 2000 Euros (total de 5 ideias)
Ideias seleccionadas	5 Por desafio

- **Desafios (ver também anexo 10):** A SIVA/Volkswagen foi a única empresa/marca que recorreu mais que uma vez ao IdeaHunting. Três desafios

foram lançados: 1) Novos serviços para a Volkswagen; 2) Como vender mais 100 Euros a cada cliente Volkswagen; 3) Novas formas de adquirir um automóvel. Importante salientar que apesar de representar várias marcas, a SIVA optou por usar a marca Volkswagen como ponto de partida para todos os desafios.

- **Razões:** Para a SIVA, o crowdsourcing está inserido num projecto interno de inovação que já decorria antes e tinha por base um conjunto de fontes de geração de ideias, internas e externas. Os próprios clientes são, no âmbito deste projecto, convidados a participar. Mas para Ricardo Tomaz, Director de Marketing da SIVA e entrevistado no âmbito deste projecto (ver anexo 6), o crowdsourcing “é sem dúvida a grande fonte de ideias, quantitativa e qualitativa”. Para o responsável, o facto de estarmos a falar de um sector como o automóvel, onde a relação com o produto é próxima e comum a muitas pessoas, estimula a participação na ferramenta. Por outro lado, reconhece também que foi uma fonte quantitativa de ideias fácil.
- **Experiência:** Para o responsável Ricardo Tomaz, os resultados são bons e a relação custo/benefício muito boa, reconhecendo que já implementou cerca de dez ideias das quinze que elegeu. A facilidade de utilização é um dos pontos fortes destacado. Outra vantagem, além da facilidade é o custo. O responsável investiu cerca de 500 Euros por ideia e reconhece que em Portugal, hoje em dia, 500 euros são um montante bem aceite. Reconhece, enquanto desvantagem, que não há tempo para a discussão de ideias durante o processo criativo, o que contribui para que a plataforma esteja mais adequada para ideias que são do domínio tático, como por exemplo uma embalagem ou um logotipo. Reconhece que a plataforma pode ter as suas limitações para ideias que necessitem de um grande *background* estratégico, consistência e de uma grande continuidade.
- **Conclusões:** Apesar de reconhecer que repetiria sem dúvida a utilização, Ricardo reconhece a dificuldade em refrescar os desafios e confessa o desejo de ter mais plataformas em Portugal, de forma a diversificar a massa crítica.

“O problema é que em Portugal só existe uma plataforma séria e portanto não posso continuar a perguntar a mesma coisa, às mesmas pessoas.”

Outro ponto importante salientado, é a necessidade de ter confiança na qualidade da *multidão* e na plataforma em si, reconhecendo que no seu caso está “perfeitamente tranquilo”. Na empresa, reconhece que não existiram impactos na estrutura, até porque o crowdsourcing neste momento impactou apenas um projecto de inovação, não a empresa toda, em sentido directo.

Para o futuro, deixa no ar o objectivo de criar uma plataforma de crowdsourcing interno, com base na intranet da empresa, dando aos colaboradores da organização oportunidade de partilharem as suas ideias, colocando-lhes um desafio. Finalmente, refere que irá por certo continuar a utilização da plataforma mas que o seu uso será complementar às acções de comunicação e investigação de mercado feitas pela marca. Mas reconhece que quando se trata de gerar muitas ideias e alimentar um projecto muito ambicioso esta plataforma é extremamente vantajosa.

7. DISCUSSÃO

Neste capítulo faremos o confronto da literatura com as conclusões retiradas dos estudos de caso, segundo a estrutura definida pelas hipóteses. Aqui procuraremos fazer a verificação das hipóteses enumeradas e descritas acima, culminando com a construção de um novo modelo de investigação.

Na tabela seguinte verificamos algumas das principais conclusões retiradas dos casos de estudo. As conclusões são em geral bastante aproximadas entre os participantes. De salientar que o Grupo Grey foi a única empresa que referiu as vantagens de absorção de metodologias de trabalho que passem pelo crowdsourcing no seu quotidiano, o que pode levar a impactos mais profundos no seio da organização. Por enquanto, o volume de trabalho, que passa pela absorção de mais um procedimento, deixa essa implementação para mais tarde.

Outro ponto relevante na tabela é a quase unanimidade em considerar que o crowdsourcing acrescentou algo de novo às anteriores formas de trabalho, com excepção para a iMatch, que veicula claramente as vantagens sobrepostas das metodologias anteriores.

Finalmente, é interessante verificar as intenções do Record e da SIVA/Volkswagen em implementar ferramentas internas de crowdsourcing, na nossa perspectiva sinal claro das vantagens reconhecidas à ferramenta. De facto, a conjugação do conhecimento da marca intrínseco aos colaboradores, com a oportunidade (eventualmente anónima) de participarem num desafio, tem um potencial reconhecido por parte das empresas.

Tabela 5 - Resumo das Conclusões

	iMatch	Record	Grupo Grey	SIVA/Volkswagen
Desafios na área da inovação	x	x	x	X
Receber novas ideias ao mesmo tempo que decorriam outras formas de trabalho	x	x	x	X
Potencial alteração de processos ou impactos na estrutura	0	0	x	0
Acrescentou valor a anteriores formas de trabalho¹⁴	0	x	x	X
Repetição futura do desafio	x	x	x	X
Intenção de implementar ferramenta de crowdsourcing interno	0	x	0	X
Aplicou as ideias	0	x	x	X

Legenda: 0 = não; x = sim

H1 – Competitividade impele a inovação

De uma forma geral, quando questionados sobre as principais forças motrizes que promovem a inovação, todos os intervenientes referem que a existência de vantagens competitivas únicas é um factor chave para a competitividade da empresa. Neste campo, apenas um dos intervenientes, Ricardo Tomaz, refere claramente que a inovação será o factor de diferenciação e a principal vantagem competitiva das organizações numa oferta empresarial que tende a ser, como o próprio refere, cada vez mais uniforme e semelhante entre si. A SIVA/Volkswagen tem inclusivamente um projecto abrangente de inovação que afecta toda a empresa e no qual o crowdsourcing está inserido.

¹⁴No sentido em que não implica o abandono mas como complemento.

Desta forma podemos concluir que a pressão para serem competitivas leva de facto a que as empresas procurem inovação, no entanto são apontados pelos executivos um conjunto de outros factores importantes de enumerar: Saber comunicar de forma eficaz uma proposta de valor; flexibilidade de adaptação ao mercado; conhecimento do mercado; relacionamento com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores etc.) e possuir uma liderança com visão.

H2 – A inovação implica fontes externas como o crowdsourcing.

A questão importante a colocar é se estas empresas de facto recorreram ao crowdsourcing porque procuravam formas novas de inovação ou apenas porque procurava a solução de desafios de outro tipo. Aqui, todos os casos foram unânimes em submeter os seus desafios na área da inovação e não da criatividade, como também é permitido pela plataforma. O que confirma a assumpção de que a inovação é a principal razão pela qual as empresas nacionais procuram esta ferramenta. Importante esclarecer que inovação, aqui descrita, trata tanto da invenção de um novo produto/serviço como da melhoria ou re-invenção de um produto/serviço já existente.

Há neste ponto ainda uma outra conclusão interessante. Todos os responsáveis são unânimes em reconhecer que necessitavam de fontes novas de inovação, fontes essas que não estivessem enviadas pelo quotidiano e pela proximidade às matérias. No entanto, dois casos referem ter recorrido primeiro ao crowdsourcing ‘externo’ antes de terem procurado fontes internas de inovação e vão mais longe. No caso do Record e da SIVA/Volkswagen há mesmo referência a intenções futuras de implementação de uma plataforma interna de crowdsourcing tirando partido da proximidade dos colaboradores às marcas.

H3 – Questões de propriedade intelectual

A multidão é anónima mas há conhecimento de que muitos dos *criadores de ideias* fazem parte de agências criativas. Numa situação de concurso, recorrer ao crowdsourcing poderá revelar, através do *briefing*, não só que a agência está na corrida (o que muitas vezes não é do domínio comum), como revelar perspectivas estratégicas ou ângulos criativos que estão a ser considerados. Isto leva a que se corra o risco de

desenhar *briefings* tão abrangentes que se tornam indefinidos ou simplesmente contribui para a não utilização da plataforma.

Ponto relevante foi o facto das agências da amostra (iMatch e Grey Group) escolherem não revelar o nome das marcas no *pitch*, o que pode limitar os contributos, na medida em que não se tem noção do que já foi feito e da história e evolução da empresa. No caso da Grey percebemos que era uma opção estratégica de confrontar o cliente com o conhecimento e bom manuseamento da ferramenta mas porque não fazê-lo de forma aberta? Limitações postas pelo cliente? Um pedido expresso da parte do cliente uma vez que preferia evitar a exposição? Receio de dar a conhecer demasiados detalhes da organização? O crowdsourcing foi usado numa perspectiva de concurso e o divulgar da marca implicava o reconhecimento de que estavam na corrida? As razões podem ser muitas mas infelizmente não puderam receber resposta dada a natureza confidencial do pedido. De qualquer forma não deixa de ser revelador dos receios ainda vividos pelas marcas na exposição dos seus desafios. Todos os intervenientes referiram de uma forma ou de outra conhecerem as implicações legais e de confidencialidade do crowdsourcing, especificamente o processo de transição dos direitos de propriedade das ideias pelo que assim podemos aceitar esta hipótese.

H4 – O crowdsourcing reduz custos

Nenhuma das empresas que participou neste estudo impactou as suas organizações de forma a reduzir os seus custos. De facto, todos foram unânimes em reconhecer que mantém, em paralelo à utilização de crowdsourcing, outras formas de actuação, que incluem o *brainstorming*, os estudos de mercado, *os focus group* etc. Também importante neste ponto é a inexistência de impactos ao nível dos recursos humanos, temidos por alguns teóricos da temática.

Por analisar, dado que a implementação das ideias ainda é muito recente, estão os resultados a longo prazo e a comparação com os tradicionais modelos de trabalho. De facto, como a implementação das ideias foi feita em simultâneo com formas tradicionais de trabalho não foi possível auferir se houve de facto poupança. Por outro lado, uma ideia implementada que advenha do crowdsourcing pode vir a provar ser uma fonte de

poupança para a organização e nesse sentido comprovar esta hipótese. Por enquanto, na medida em que até ao momento isso não foi verificado, podemos excluir a validade desta hipótese.

H5 – O crowdsourcing produz melhores desempenhos

De uma forma geral, todos os intervenientes neste estudo revelam estar satisfeito com a sua utilização e desejam repetir. Nessa medida podemos aceitar esta hipótese; no entanto, há alguma contextualização necessária. Em termos de áreas onde o crowdsourcing teria mais impacto, as opiniões indicam maioritariamente a utilização do crowdsourcing para actividades lineares, como o desenvolvimento de um logótipo ou de uma embalagem, deixando de lado objectivos mais estratégicos. A única excepção vai para o Grey Group, que dentro da agência refere a área de planeamento estratégico como aquela em que a ferramenta teria mais potencial de desenvolvimento. Tal posicionamento indica a necessidade de preparação do *caçador de ideias*. Uma agência tem a estrutura e a preparação de pessoas indicadas para construir um *briefing* adequado e liderar a utilização desta ferramenta, com um objectivo de impactar a estratégia. Para o utilizador menos preparado, a utilização do crowdsourcing nesta área pode levar à falha qualitativa das respostas, seja pela falta de adequação do *briefing* ou incapacidade de análise analítica das propostas, e a uma conseqüente perda de tempo.

De uma forma transversal, todos os entrevistados referem como desvantagem uma quase que inesperada perda de tempo na análise dos resultados. No entanto, no caso da Grey e da SIVA, há um reconhecimento da importância de analisar todas as propostas sob pena de não filtrar ideias relevantes que podem advir das mais variadas fontes. Apenas um dos inquiridos reconheceu a existência de um serviço de pré-filtragem oferecido pela plataforma, o que é revelador, talvez, de uma falha de comunicação efectiva acerca dos serviços adicionais da plataforma.

Outro ponto relevante a impactar os resultados obtidos é o prémio. Ricardo Tomaz, da SIVA, reconhece que o número de participações e a qualidade que resulta delas tem muito a ver com o montante que se estabelece como prémio. No caso da SIVA/Volkswagen em que a empresa repetiu o desafio mais que uma vez, o responsável

é peremptório em afirmar que nos desafios em que os prémios foram mais baixos, o número de participações e resultados foram menos e de menor qualidade.

Existiram ainda comentários acerca da falta de interação durante o processo criativo e a impossibilidade de influenciar os *criadores de ideias* ao longo do processo. O Idea Hunting tem um fórum onde é possível comunicar com a multidão e vice-versa, mas o que parece estar em questão nesta fase é um serviço semelhante ao oferecido pelo InnoCentive, através, do qual procura a ideia tem a possibilidade de aceder ao trabalho de quem está a construir a ideia.

H6 – Empresas que recorrem ao crowdsourcing repetem a utilização

Todos referem que pretendem repetir a utilização, embora também todos desenhem limitações à aplicabilidade em termos de desafios. O grau de complexidade parece ser o ponto convergente para todos os responsáveis. A análise de que quanto maior a complexidade do desafio menor a eficiência da plataforma parece ser unânime entre todos os participantes. Para actividades que não envolvam grande complexidade estratégica, como o desenvolvimento de um logotipo ou de um nome para uma marca, actividades do domínio tático do marketing, esta parece ser a ferramenta ideal. Outros pontos também importantes e que influenciam os resultados e consequentemente a repetição é o montante do prémio.

Em termos de concorrência nenhum dos responsáveis refere outras plataformas de crowdsourcing ao longo do discurso, mas da parte de Ricardo Tomaz da SIVA há o reconhecimento das vantagens da existência de mais plataformas em Portugal. Outro ponto relevante será o facto de nenhum dos entrevistados ter mencionado a possibilidade ou interesse de recorrer a plataformas fora do país.

H7 – Redução de custos e melhores desempenhos causam mais competitividade

De forma geral, as empresas encontram-se satisfeitas com os resultados da plataforma e pretendem repetir a utilização. Não vêem esta utilização enquanto substituto de formas ou processos instalados, mas como complemento aos já existentes.

Para a validação desta hipótese seriam necessários dados que pela novidade da plataforma e das ideias a implementar ainda não foram possíveis de obter.

No entanto, pela informação que verificámos acima, concluímos que as empresas que investem no crowdsourcing não reduzem os custos, pelo menos numa fase inicial. Potencialmente, isso acontecerá quando os resultados das ideias forem medidos e se faça a análise face a outras formas anteriores de implementação dos mesmos. Desta forma, podemos indiciar que esta hipótese seria válida apenas de forma parcial, no que concerne à melhoria de desempenhos, excluindo os custos.

Ajustes ao modelo teórico

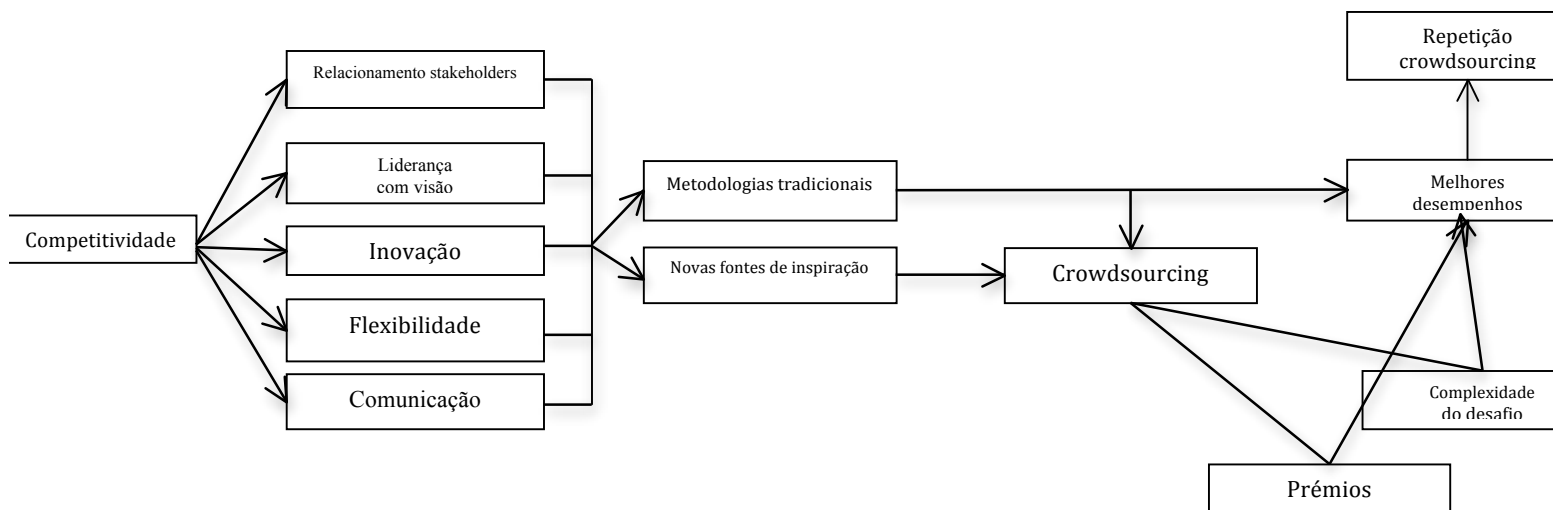
Pela informação recolhida nos estudos de caos e através do confronto com as hipóteses de trabalho foram necessários ajustes ao modelo teórico definido acima. Desta forma, podemos afirmar que a base do modelo permanece a mesma, mas a riqueza de informação retirada dos estudos de caso permite tornar o modelo mais sofisticado e completo.

Assim, partindo novamente da perspectiva da empresa, confirmámos que a inovação era um dos grandes motores de promoção da competitividade das empresas. No entanto, não é o único. Como referido pelos inquiridos outros factores são também relevantes como o relacionamento com os *stakeholders*, ter uma liderança com visão, facilidade de adaptação ao mercado e uma forma eficaz de comunicar com o mesmo. Na busca pelas melhores formas de responder a esses desafios de competitividade, as empresas recorrem às metodologias tradicionais, que incluem fontes internas da empresa, pesquisas, estudos de mercado, etc.

É no sentido de colmatar falhas de inspiração das metodologias tradicionais que as empresas reconhecem recorrer ao crowdsourcing. Como vimos, os resultados que advém do crowdsourcing estão directamente relacionados com a complexidade do desafio e o valor do prémio instituído.

Será da conjugação das metodologias tradicionais, com o crowdsourcing, que levam as empresas a alcançarem melhores desempenhos. Os melhores desempenhos, por outro lado, levarão as empresas a repetir a utilização da plataforma.

Finalmente, podemos afirmar que a melhoria dos resultados irá impactar a competitividade da empresa. Os ajustes e novas inserções no modelo anterior resultam no esquema seguinte:



8. CONCLUSÕES

Segundo um artigo publicado recentemente pelo jornalista John Quain (2011) plataformas de crowdsourcing como o *The Huffington Post* ou a *Wikipedia* começam agora a ser questionadas. Os leitores tornaram-se mais cépticos e questionam a fiabilidade dos conteúdos publicados, as pesquisas dos motores de busca começam a bloquear os seus conteúdos e os utilizadores começam agora a solicitar pagamento.

Há também críticos que consideram que o crowdsourcing vem minar os princípios mais básicos da nossa economia e cultura. A sociedade está organizada de forma a recompensar de forma justa as competências do indivíduo e o crowdsourcing, mesmo quando oferece pagamento, fá-lo a valores mais baixos que o praticado no mercado, provocando em última análise o fenómeno de *dumping*.

“Um departamento criativo não é apenas um grupo de pessoas pago para ter ideias. Há técnicas, experiência, conhecimento do cliente e do mercado... Há a intenção de criar projectos com continuidade e coerência que acabem por beneficiar o produto e fazer a diferença face a uma concorrência cada vez mais aguerrida” refere Alexandra Duarte, na revista *Visão*.

De acordo com Alexandre d’Albergaria, director de planeamento estratégico da Leo Burnett, na mesma revista “o resultado criativo do crowdsourcing é, muitas vezes, o reflexo do que a marca já vem fazendo. A agência que não conseguir detectar uma boa oportunidade para recorrer a esse poderoso instrumento está completamente enganada. Mas um cliente que acredite que esta é a solução para todos os problemas também está enganado. No caso das agências de publicidade, por exemplo, a relação agência/cliente possui três níveis: No primeiro, é definida uma estratégia de marca e comunicação. No segundo, procura-se uma ideia capaz, das premissas estratégicas. E no terceiro nível, o mais visível, dá-se corpo a todo esse pensamento. O contributo do crowdsourcing está no terceiro nível.”

Para Pedro Pina, na mesma edição da *Visão*, “as agências conhecem o ADN das marcas como ninguém. As agências têm todo o interesse em adoptar o crowdsourcing

para ajudar a refrescar as ideias, os caminhos criativos, as opções estéticas, sendo uma ótima forma de permanecer próximo dos consumidores”.

Há quem tenha também reservas acerca da plataforma de P&G. Segundo Huston e Sakkab (2006) “quando as pessoas ouvem falar pela primeira vez do *Connect and Develop* pensam que se trata de transferir o processo de inovação para o outsourcing com custos mais baixos. A realidade é que se trata de encontrar boas ideias e trazê-las para dentro da instituição para melhorar e capitalizar capacidades internas”.

Para as agências de publicidade, este conceito tanto pode ser um pesadelo (roubando-lhes clientes) como um benefício, se incorporado, por poder tornar mais leves as suas estruturas. “Ainda não venci a barreira de pedir uma campanha na blogosfera. Ali, há uma intuição mas não um conhecimento profundo da estratégia da marca”, refere Ricardo Tomaz, na revista Visão.

De acordo com um estudo realizado por Enkel, Gassman and Cherbrough (2009), demasiada abertura pode impactar o sucesso dos planos de inovação a logo prazo das empresas, na medida em que pode conduzir à perda de controlo e de competências chave. No entanto, uma abordagem de inovação *fechada* também não serve os requisitos crescentes por períodos de inovação mais curtos e uma circulação de mercado mais intensa.

De amadores para profissionais, a indústria começa agora a profissionalizar os processos de gestão de inteligência artificial, capitalizando o seu valor e atribuindo-lhe um valor monetário. Este intermédio contribui para a profissionalização, defesa e futuro da inteligência colectiva. Embora possamos reconhecer que o processo passa ainda muito por tentativa erro do que por um processo gerido de forma profissional, acredito que as empresas reconhecerão crescentemente a importância destas ferramentas à medida que os processos de inteligência colectiva sejam reconhecidos no seio empresarial. Um ponto fundamental para o estabelecimento e crescimento deste tipo de plataformas passa pela criação de métricas claras. Ao mesmo tempo que as possibilidades das plataformas de crowdsourcing crescem, sistemas de medida e avaliação não estão ainda adaptados para monitorizar o valor das suas actividades (Enkel e Lenz, 2009).

Não creio que o futuro passe pela substituição completa das formas de trabalho até agora em vigor, pelo crowdsourcing e considero que as relações humanas e o contacto são essenciais. Do meu ponto de vista, o futuro passa por uma confluência entre as duas metodologias de trabalho – *offline e online* – através da criação de plataformas que potenciem essa interacção, que sejam mais dinâmicas e que potenciam a cooperação.

Há ainda um longo caminho a percorrer até as organizações absorverem metodologias de crowdsourcing dentro das suas estruturas, sendo que esse processo será tão lento quanto os primeiros resultados com o real impacto financeiros nas estruturas das organizações ocorrerem. Quanto mais casos de sucesso existirem mais probabilidade há de aceitação pelos pares.

Finalmente, creio que o futuro reside num balanço apropriado a uma estratégia de *open innovation*, onde a empresa ou instituição usa todas as ferramentas disponíveis para criar produtos e serviços de sucesso bem mais rápido que os seus concorrentes, ao mesmo tempo que investe nas suas competências chave e protege a sua propriedade intelectual.

9. IMPLICAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para futuros investigadores este estudo cria uma visão geral do fenómeno crowdsourcing, com particular ênfase no recente caso português. É difícil ainda avaliar os custos directos *vs.* os benefícios do crowdsourcing acima de tudo devido à quantidade limitada de informação disponível. Ao mesmo tempo, há pouca pesquisa empírica no valor estratégico indirecto do crowdsourcing, seja no aumento do valor e reconhecimento das marcas seja nas opções de inovação reais.

O presente documento é um potencial começo para futuras pesquisas. Outras pesquisas também deverão focar a sua atenção no impacto quantitativo das metodologias de crowdsourcing face a outros métodos tradicionais de inovação.

Será também interessante continuar a análise, tornando-a mais abrangente no que respeita a estudos de caso e também de forma a contemplar outras plataformas nacionais de crowdsourcing, como o InoCrowd, que surgiu em meados desta investigação.

Este estudo adopta também uma perspectiva da gestão empresarial para analisar e perceber o crowdsourcing. As futuras implicações deste trabalho serão favoráveis às empresas na medida em que o esclarecimento das razões que levaram à escolha desta ferramenta, o decorrer do processo e os resultados, são peças fundamentais para ajudar no processo de decisão futuro das empresas.

10. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Os fenómenos de inteligência colectiva potenciados pela internet são extremamente recentes pelo que existe muito pouca literatura sobre a temática. Como é um assunto recente e relativamente acessível notei ao longo da pesquisa que existem muitas opiniões, muitas vezes pouco fundamentadas, mas acima de tudo muito polarizadas sobre o tema.

Outra das limitações à pesquisa foi o número reduzido de estudos do caso disponíveis. Enquanto plataforma recente, o *Idea Hunting* oferece ainda uma base de análise diminuta. Seria interessante para investigações futuras verificar a evolução da plataforma e fazer o confronto dos resultados.

Tivemos também algumas limitações resultantes da falta de mensurabilidade do impacto face a soluções alternativas. De facto, a novidade da ferramenta e da sua implementação não permitiu ainda às empresas fazer um estudo quantitativo do impacto destes novos processos e particularmente das ideias na organização.

Finalmente, do ponto de vista prático, o facto de me encontrar fora do país limitou de alguma forma a recolha de resultados, particularmente das entrevistas que tiveram de ser realizadas remotamente, via telefone.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXY, O., SALTER A. e CRISCUOLO P. (2010). No Soliciting: Strategies for Managing Unsolicited Innovative Ideas. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1659749>, 2010
- ANDRIOLE, Stephen J. – Business Impact of Web 2.0 Technologies, Communications of the ACM, 2010
- BELL, Judith - Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989
- BLOOM, Harold - Global Brain: The Evolution of Mass Mind from the Big Bang to the 21st Century, John Wiley and Sons, 2000
- BONABEAU, Eric – Decisions 2.0: The power of Collective Intelligence, MIT Sloan Management Review, 2009
- BRABHAM, Daren C. - Crowdsourcing as a Model for Problem Solving, The International Journal of Research into New Media Technologies, University of Utah, 2011
- BRYMAN, Alan e BELL, Emma – Business Research Methods. Oxford University Press, 2007
- BURMANN, C. A call for User-Generated Branding. Journal of Brand Management, 2010
- COUTINHO, Clara e CHAVES, José. O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Revista Portuguesa de Educação, Universidade do Minho, 2002
- CHESBROUGH, Henry William. Open innovation: *the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press, 2003
- DURKHEIM, Émile - Elementary Forms Of Religious Life, Oxford University Press, 2008
- ENKEL Ellen, GASSMANN Oliver, CHESBROUGH Henry– The future of open innovation, R&D Management, 2009
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria, 1997
- HAMEL, Gray; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar mercados de amanhã, 1997
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ Majken -The Dynamics of Organizational Identity. SAGE 2011

HIPPEL, Eric Von – Democratizing Innovation, MIT press, 2005

HOEGG, Roman, MARTIGNONI, Robert, MECKEL Miriam, STANOEVSKA, Katarina -
Overview of business models for Web 2.0 communities, 2006

[http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/Katarina Stanoevska/31412.pdf](http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/Katarina_Stanoevska/31412.pdf)

HOWE, Jeff – The Rise of Crowdsourcing, 2006

<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> [recolhido a 23.07.11]

HUSTON, Larry e Nabil SAKKAB. *P&G's New Innovation Model*, Harvard Business School,
vol.84 n°3, 2006

Lakhani, K.R. (2008): InnoCentive.com. *HBS case study* 9-608-170. Revised October 28, 2009.

LÉVY, Pierre – A Inteligência Colectiva - Para uma antropologia do ciberespaço, Instituto
Piaget, 1997

LICHTENTHALER, U. - Proceedings of the R&D Management Conference, Manchester,
Great Britain, 2010

LYKOURENTZOU, Ioanna, VERGADOS, Dimitros J. KAPETANIOS, Epaminondas;
LOUMOS Vassili - Collective Intelligence Systems: Classification and Modeling, Journal of
Emerging Technologies in Web Intelligence.

MALONE, T. W., LAUBACHER R. e DELLAROCAS C. - Harnessing Crowds: Mapping the
Genome of Collective Intelligence, Report: CCI Working Paper 2009-001, MIT Center for
Collective Intelligence, 2009.

PEREIRA, Francisco Costa – O processo de investigação e algumas regras metodológicas para
a elaboração de Dissertações, Projectos e Relatórios de Estágio, 2009

POETZ, M.K. e SCHREIER M. - The value of crowdsourcing: Can users really compete with
professionals in generating new product ideas? Journal of Product Innovation Management
(forthcoming), 2011

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. Bolema, 1994

PÓR, George - A source document for Collective Intelligence, 2006, www.community-intelligence.com/blogs/public/archives/cat_ci_basics.html

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior,
1990.



PRAHALAD C. K., RAMASWAMY, Venkatram - The future of competition: co-creating unique value with customers, 2004

QUAIN, John, R. - Heads Up, HuffPo! The Mob Is Turning on Crowdsourcing

Disponível em: <http://www.foxnews.com/scitech/2011/03/08/huffington-post-revolution-crowdsourcing-mob/#ixzz1XZXD0rrQ> (recolhido a 28.08.2011)

SWENEY, Mark – Peperami to launch crowdsourced ad, disponível em:

<http://www.guardian.co.uk/media/2010/aug/16/peperami-ad-crowdsourcing>, recolhido a 27.08.11

SWENEY, Mark – Cheap as chips: Doritos makes TV ad for under 10 £. Disponível em:

<http://www.guardian.co.uk/media/2008/jun/13/advertising>, recolhido a 23.08.11

TAPSCOTT, Don, WILLIAMS, Anthony D., Wikinomics: A Nova Economia das Multidões Inteligentes, Quidnovi, 2007

YIN, Robert, K. Case Study Research. Design and Methods 1994, Thousand Oaks: Sage.

SCHENK, Eric e GUITTARD, Claude - Towards a characterization of crowdsourcing. Journal of Innovation Economics, De Boeck Université, 2011

MCKINSEY Group, How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey, disponível em:

http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_approach_innovation_A_McKinsey_Global_Survey_2009# (recolhido a 26.07.2011)

12. ANEXOS

Anexo 1 – *E-mail* solicitando a participação no estudo

Caro João Aleixo,

O meu nome é Marta Sousa, sou aluna do Mestrado de Marketing e Publicidade da Escola Superior de Comunicação Social e encontro-me presentemente a trabalhar numa tese de dissertação com o título *As razões e implicações das empresas nacionais na escolha de modelos de inteligência colectiva como o crowdsourcing – O Caso Idea Hunting*. Neste contexto e tendo conhecimento da sua recente interacção com a plataforma de crowdsourcing *IdeaHunting*, gostaria de o convidar a participar neste projecto.

Fundamentalmente gostaria de ouvir a sua experiência relativamente à utilização desta plataforma e compreender as razões que presidiram à escolha desta metodologia e os impactos sentidos na estrutura da empresa. Para tal gostaria de agendar uma conversa telefónica que não tomará mais de uma hora do seu tempo.

Gostaria desde já de agradecer a oportunidade de fazer parte deste projecto de investigação e reconhecerei por certo de futuro o contributo único seu, e da sua empresa, neste projecto.

Com os meus melhores cumprimentos,

Marta Sousa

Anexo 2 – Estrutura entrevista

Nota: Este foi o esqueleto base da entrevista. Em alguns casos, para estimular o diálogo, a ordem das perguntas poderá ter sido trocada.

- Que factores considera fundamentais para uma empresa ser sustentável a longo prazo?
- Que problema/desafio identificou para resolver através de uma ferramenta de crowdsourcing?
- Porque considerou recorrer a uma ferramenta de crowdsourcing?
- Que vantagens/desvantagens sentiu ao utilizar esta ferramenta?
- Caso não tivesse utilizado esta ferramenta que alternativas teria considerado?
- Considera que os resultados obtidos superaram as anteriores formas de trabalho?
- Que mudanças (se as existiram) sentiu na sua empresa após a utilização de uma ferramenta de crowdsourcing?
- Recorreria novamente a uma iniciativa de crowdsourcing?

Anexo 3 – Entrevista a Miguel Muñoz Duarte, Partner iMatch

Q1. Que factores considera fundamentais para uma empresa ser sustentável a longo prazo?

R1. Eu diria que existem quatro critérios. Em primeiro lugar ter uma proposta de valor clara, o que muitas vezes não acontece. Falamos muitas vezes de propostas de valor baseadas em vantagens muito efémeras, como os têxteis ou o calçado português, cuja vantagem é a produção mais barata e daí sermos competitivos. No entanto, depois surgem outros países, como a República Checa ou a China, com propostas mais

vantajosas e perdemos os negócios. Portanto, é necessário ter uma proposta de valor clara, única e diferenciadora. Em segundo lugar, além desta proposta de valor clara, é importante passá-la para o mercado, comunicá-la e estabelecê-la. Em terceiro lugar, é preciso entregá-la, o que muitas vezes também falha; prometemos e depois não cumprimos ou não conseguimos entregar aquilo que se promete. E, finalmente, é preciso ter uma boa relação com a comunidade, seja ela com os colaboradores, ter uma equipa de talento, seja ela o resto dos intervenientes, as pessoas que tem contacto com a empresa. Estes são os quatro factores. Havendo isto há lucros, há benefícios para quem nos compra e para quem nos contrata. E há valor para quem tem contacto com a marca.

Q2. Referiu que um ponto interessante era o da diferenciação. Em que medida?

R2. Eu acho que isto se assemelha bastante com as nossas relações pessoais. Nós estamos à espera de pessoas que nos tragam alguma coisa de diferente, de interessante e não pessoas banais, aborrecidas e que não nos dão nada de positivo. Eu acho que os negócios e as marcas seguem o mesmo padrão. Nós queremos é marcas que sejam agradáveis e que nos tragam algo de relevante, é isso que é uma proposta de valor. A mesma perspectiva que colocamos nas pessoas mas na forma de benefício, de troca de serviços/ mercadorias.

P3. Que problema/desafio identificou para resolver através de uma ferramenta de crowdsourcing?

R3. O nosso desafio era ter ideias para aumentar o consumo de batata frita e outros *snacks* à mesa, durante as refeições. O cliente que produz estes materiais está instalado no mercado já há alguns anos e luta contra as grandes multinacionais. Tem o *know how* mas tem uma estrutura já um pouco envelhecida e muito influenciada pelo que já fizeram ou pelo que já aconteceu no mercado. A ideia de recorrer à plataforma foi romper um pouco com esse ciclo vicioso. Colocar pessoas frescas, criativas segundo o que a plataforma oferece e ver como funcionava.

Q4. Porque considerou recorrer a uma ferramenta de crowdsourcing?

R4. A Imatch é uma empresa de consultoria para a inovação, ajudamos as empresas a ter mais ideias, melhores e mais rápido. Aquilo que fizemos neste caso foi um teste, uma experiência para ver até que ponto é que crowdsourcing funcionava ou não para nós, como complemento à acção que as pessoas estavam a desenvolver. Ou seja, o processo normal implica que façamos reuniões de brainstorming internas e com as equipas das próprias empresas. Queríamos complementar aquele que é o nosso trabalho normal e com este cliente a oportunidade surgiu. Queríamos pessoas de fora, não enviesadas pelo trabalho que as pessoas de dentro estavam a fazer no sentido de gerar ideias. Este foi o ponto de partida da decisão.

Q5. Que vantagens/desvantagens sentiu ao utilizar esta ferramenta?

R5. A grande vantagem é ter pessoas novas e não enviesadas a pensar sobre os nossos problemas. Pessoas que não estão ainda afectadas pelos vícios da categoria pode ajudar a pensar diferente; outra vantagem é o automatizar e a redução de tempo que não é comparável a uma reunião de brainstorming, por exemplo. Uma vantagem também a considerar é o conseguir chegar a mais pessoas, ou seja, numa sala temos vinte/trinta pessoas e num processo destes podemos chegar a muitas mais.

Quanto a desvantagens, qualitativamente é necessário passar melhor a mensagem do que se pretende. Outra desvantagem, porque não acredito na criatividade a seco, é a pessoa que está a receber o *briefing* não se poder inspirar e trazer *inputs* mais qualitativos. Porque por exemplo, num *workshop* podemos trazer fontes de inspiração, podemos trazer uma interacção que é muito profícua. Aqui não, é muito mais a quantidade de pessoas que podem estar a funcionar, a diversidade que as pessoas podem ter, mas padecendo da dinâmica do espaço criativo que eu acho que é fundamental. Caso contrário, nas agências, por exemplo, as coisas não se configurariam da forma como se configuram, as pessoas não se juntava para discutir assuntos, não havia assembleias... Porque os seres humanos quando estão juntos produzem e complementam-se e

desenvolvem-se muito mais. Embora, claro, não existam outras vantagens, como a automatização e a possibilidade de chegar a mais pessoas que não estão enviesadas.

Q6. Caso não tivesse utilizado esta ferramenta que alternativas teria considerado?

R6. As habituais ferramentas de trabalho, brainstorming, etc.

Q7. Considera que os resultados obtidos superaram as anteriores formas de trabalho?

R7. Não.

Q8. Que mudanças (se as existiram) sentiu na sua empresa após a utilização de uma ferramenta de crowdsourcing?

R8. Não houve quaisquer alterações na estrutura da empresa.

Q9. Recorreria novamente a uma iniciativa de crowdsourcing?

R9. Sim, como complemento e sim, mais ainda, para coisas muito concretas. Por exemplo, em termos de inovação pura e dura, novos produtos e serviços, novas propostas de valor e novos modelos de negócio eu acho que não é tão útil. Se me disser uma nova marca, um novo logótipo, nova imagem, uma nova ideia criativa para uma campanha, mais na área da comunicação, do marketing e da publicidade acho que faz mais sentido. Substituí o concurso, retiramos umas ideias daqui e ali e muitas vezes sem muita ética fazemos aquilo que achamos melhor. Uma ideia implica um outro conhecimento, um outro contexto que não é passível de ser reduzido em algumas linhas.

Q10. Como vê as duas formas de trabalho coexistirem?

R10. Não acredito na substituição completa de uma forma de trabalho pela outra. Eu acho que vai haver sempre lugar para o 1.0. As relações humanas e o contacto são essenciais e é daí que nascem as grandes ideias. Não acredito na substituição completa, não acredito que se possa fazer tudo *online*. Eu continuo a achar que o 1.0 é onde nascem as ideias e, relativamente a este desafio, as ideias que tivemos nesta plataforma foram interessantes, mas não foram novas, disruptivas, não foram completamente super

interessantes e rompedoras. Acredito mais que esse trabalho surja no 1.0 através da interação, do que na rede, da parte de um iluminado qualquer. Podemos chegar a um milhão de pessoas, mas ainda assim acredito mais no brilho e na centelha que sai da colaboração entre pessoas. Eu acredito que no futuro possa haver uma confluência entre os dois, em que as plataformas do futuro permitam muito mais interação, mais dinâmicas, substituindo o espaço físico mas *online*. Neste caso, os participantes atiram um bocadinho o barro à parede, quantas mais pessoas tiver mais probabilidades tem de ter um barro interessante, mas o que eu sinto é que há muita coisa igual e para nós foi pouco interessante estar a limpar aquele lixo e encontrar ideias que fossem interessantes. Há coisas que as pessoas escrevem que não faz sentido e fazem-no com mau português, e apresentam soluções holísticas que se propõem a resolver tudo e acabam por não responder a nada.

Anexo 4 - Entrevista Luís Amorim, Product Manager Jornal Record

Nota: Neste caso, as questões foram trocadas de ordem para promover a dinâmica do diálogo, uma vez que este interlocutor solicitou as perguntas antes da entrevista.

Q1. Podemos começar por analisar que desafio detectou para recorrer a uma ferramenta como o crowdsourcing?

R1. Houve um princípio que teve por detrás o facto de termos avançado, que foi um pouco o tentar sair da caixa. Nós muitas vezes estamos tão envolvidos nas matérias que começamos a ter, com o tempo, uma visão muito mais fechada, o que é natural. Foi essa a principal razão que nos levou a optar pelo crowdsourcing, foi exactamente para conseguirmos ter *inputs* completamente diferentes daqueles que estamos habituados a ter.

Q2. Mas qual foi o desafio concreto identificado?

R2. O desafio consistia em aumentar o número de inscrições para um jogo *online* chamado Liga Record. Um jogo que o jornal Record já tem há mais de 10 anos. A liga Record é um jogo baseado no campeonato de futebol, portanto na liga Zon/Sagres, onde

o jogador tem um determinado orçamento. Com esse orçamento compra 22 jogadores para o seu ‘plantel’ e depois em cada jornada da liga Zon/Sagres selecciona 11 jogadores para fazer parte do jogo. A pontuação ‘real’ de cada jogador é publicada todas as semanas no jornal. Mediante essa classificação, dada por nós aos jogadores no ‘jogo verdadeiro’, esse jogador recebe uma determinada pontuação. A soma de pontuação de todos os jogadores do ‘plantel’ apura a pontuação final dessa equipa. Esta é a base teórica do jogo.

Todo o jogo é desenrolado *online*, portanto através de um *site* próprio, é possível fazer a gestão do plantel e desafiar os amigos para jogar. Sim, porque é possível criar aquilo que nós chamamos as ligas privadas. As ligas privadas consistem em seleccionar um grupo de amigos, que pode estar, por exemplo, numa empresa ou numa universidade, e jogar uns contra os outros, sendo as regras exactamente as mesmas. Para além disso, é ainda possível desafiar um amigo em particular, que é aquilo que nos chamamos o ‘mano a mano’. Em termos genéricos, este é o conceito do jogo. É um jogo que tem muito sucesso; para ter uma ideia, nós temos cerca de 60.000 equipas por ano e muito provavelmente foi das primeiras experiências de jogos sociais *online* em Portugal, apesar de ter sido pouco divulgado. Pouco divulgado neste sentido, porque o jogo é bastante conhecido.

Portanto, Luís para ver se entendi correctamente: vocês já tinham uma base de clientes considerável e recorreram ao crowdsourcing no sentido de a aumentar ainda mais.

Correcto.

Q3. Já tinham experimentado algo semelhante antes?

R3. Não, foi a nossa primeira experiência em crowdsourcing.

Q4. Mas em termos de outros tipos de promoção do jogo já tinham feito outros esforços?

R4. Ah, sim! Como lhe disse o jogo já existe há muitos anos e nós todos os anos, no início da época desportiva, fazemos uma campanha publicitária quer *above*, quer *below the line* e o jogo é divulgado. Ainda há pouco tempo posso dizer-lhe que fizemos um

estudo e o reconhecimento instantâneo do jogo era cerca dos 80%. Portanto é um jogo já muito conhecido.

Q5. Caso não tivessem recorrido a uma ferramenta de crowdsourcing que outras ferramentas tinham considerado?

R5. As ferramentas habituais que as empresas costumam utilizar, quer os estudos de mercado, quer depois as reuniões internas, para melhorias e desenvolvimentos do próprio jogo. Como eu referi, o crowdsourcing foi um pouco para fugir ao que é habitual, portanto para ver se surgia algo novo e diferente daquilo que estamos habituados. Até pelo facto de conhecermos muito bem as regras, há sempre a tendência de colocar barreiras muitas vezes onde elas não existem.

Foi sobretudo para aumentar a nossa base criativa e para retirar algum *feedback* com base em outras experiências, uma vez que no dia-a-dia humanamente não temos essa capacidade.

Q6. Tendo em conta os resultados obtidos considera que estes superaram anteriores formas de trabalho, recorreria novamente a uma ferramenta de crowdsourcing?

R6. Sim, esta é uma ferramenta que nós certamente iremos utilizar novamente. Os resultados foram muito positivos. Aliás das cinco ideias seleccionadas houve três ideias que eu considero excelentes ideias. Apesar de não as conseguirmos implementar este ano, por questões técnicas, certamente iremos implementá-las mais tarde. O ponto negativo é que muitas vezes o desconhecimento em relação ao próprio jogo leva a que a maioria das propostas esteja muito desenquadrada. E isto implica, para quem utiliza esta plataforma, um volume muito grande de trabalho, porque estar a analisar 400 propostas, se se quiser fazer um bom trabalho é um *full time job*. Não é um trabalho para uma pessoa e é um trabalho para vários dias. Esta é, na minha opinião, uma das grandes desvantagens desta plataforma. Se a grande maioria das propostas não são boas propostas, há ali um trabalho tremendo.

Q7. Sentiu alguma alteração na empresa depois de utilizar esta ferramenta ou acha que esta ferramenta pode ter a longo prazo impactos na estrutura?

R7. Eu vou-lhe confessar uma coisa que até foi discutida internamente. Há uma questão no crowdsourcing que me parece muito interessante. Nós utilizamos a plataforma de crowdsourcing externamente mas muitas vezes esquecemo-nos do público interno. Existem empresas que tem um número considerável de colaboradores, como por exemplo a nossa (temos cerca de 800 colaboradores) e a nossa questão é até que ponto não poderiam surgir também no universo da nossa empresa ideias tão boas ou melhores. Esta é na minha opinião, uma das ironias do crowdsourcing, o facto das empresas utilizarem contributos exteriores, esquecendo o público interno. Uma das questões que colocámos foi se será possível desenvolvê-lo de futuro.

Relativamente à mudança de mentalidade, obviamente que a recepção foi boa, mas a mudança de mentalidades não vai acontecer de um dia para o outro, com apenas um trabalho, isso é um trabalho que vai sendo desenvolvido. Agora, com experiências de sucesso de vários casos essa mentalidade com certeza que vai ser alterada.

Q8. Em termos estruturais considera que a longo prazo a utilização desta ferramenta pode ter um impacto?

R8. Nós acreditamos que sim até com base em casos de sucesso internacionais de utilização desta plataforma. A nossa opinião é de que, no entanto, esta plataforma não é para utilizar em todos os casos, até porque em determinadas áreas a colocação de uma ideia ou um conceito em crowdsourcing é suficiente para haver espionagem industrial, por exemplo. Em termos de produto acreditamos que funcione, em termos de serviço é facilmente copiável. Agora terá utilidade para coisas mais genéricas, por exemplo como melhorar o tempo de atendimento de um *call center*. As ideias são confidenciais e claro que podem ser utilizadas, agora em coisas muito específicas nós temos algumas reservas. Em muitos conceitos todas as ideias são boas e por isso considero que é uma plataforma a utilizar.

Q9. Que factores considera que uma empresa deve ter em conta de forma a ser sustentável a longo prazo?

R9. Na minha opinião há três. A primeira é que o produto ou serviço seja relevante para o cliente ou público-alvo da empresa. Segundo ponto é a flexibilidade que a empresa tem em adaptar-se ao Mercado em que esta inserida e do público-alvo (e esta ferramenta de crowdsourcing ajuda bastante neste ponto). E um terceiro ponto diz respeito ao relacionamento quer com os clientes, quer com os fornecedores da empresa, quer com os seus colaboradores. Eu penso que estes são os três factores principais. Resumindo relevância, flexibilidade e relacionamento.

Anexo 5 - Entrevista Victor Vasquez, CEO Grey Group

Q1. Quais são os factores que considera essenciais para que uma empresa seja sustentável a longo prazo?

R1. Conhecer muito bem o mercado em que está inserido e ter pessoas que o conheçam muito bem. Depois, ter algo diferente para ‘colocar em cima da mesa’, ter uma proposta de valor diferenciada e elementos que sejam completamente discriminantes e com capacidade para continuamente estar a acrescentar novos elementos à sua proposta de valor. Factores que sejam únicos e que mais ninguém possua, pelo menos durante um período de tempo determinado e capacidade de renovação assim que o ciclo de vida se esgote. Terceiro, ter uma liderança com visão e que seja inspiradora para os colaboradores.

No fundo a inovação acaba de ter um papel especial...

Sim, a inovação claro que tem um papel fundamental em toda e qualquer área de negócio. O facto de ter uma proposta de valor diferenciadora e que seja fundamentada, sendo que isso pode ser, por exemplo, o facto de distribuir de uma forma que os concorrentes não conseguem, ou que o produto ou serviço tenha algo que os outros não têm.

**Q2. (Sei que o seu desafio foi confidencial por isso peço-lhe que vá até onde puder.)
Qual foi o desafio identificado para recorrer a uma ferramenta de crowdsourcing?**

R2. O nosso principal objectivo era conseguir *inputs* que não estivessem tão circunscritos à actividade que temos diariamente na agência. Conseguir *inputs* inovadores que depois podíamos ou não aproveitar, conseguir ideias frescas, ou mais frescas... Historicamente nós, as agências de publicidade, sempre quisemos ser os mentores das ideias porque se concentravam nas agências pessoas cujo objectivo era pensar em coisas que os outros não pensam. Hoje em dia, na realidade, isso é pouco, porque por muito boas que as pessoas das agências sejam, e por muitas que elas sejam 35 ou mil, têm as suas limitações face ao Universo que neste momento temos capacidade de aceder. Muitas vezes, como bem sabemos em agência, a melhor ideia vem da fonte menos esperada. Nessa perspectiva, esta ferramenta torna-se aliciante. Por um lado, a agência posicionar-se para ter acesso a este tipo de benefício, segundo ter acesso a ele porque na realidade depois de perdermos este território dos “senhores das ideias” há uma coisa que não perdemos nunca que é a capacidade de determinarmos se uma ideia tem potencial e para isso nós (publicitários) temos uma capacidade fora do comum, acima de tudo porque é uma questão de habituação, método e de técnica. Finalmente, a terceira razão foi o facto da ferramenta vir ao encontro das necessidades de um cliente.

Na minha perspectiva cada vez mais as agências tenderão a assentar a sua proposta de valor nestes vectores, que poderão não parecer tão aliciantes da perspectiva de gerar criatividade pura, mas na verdade têm tanto de criatividade quase como o primeiro vector. A história está cheia de exemplos... quem inventou o telefone não foi o Bell mas em última análise foi quem lhe deu uma utilização prática para fazer face a um problema. Efectivamente, é tão importante fazer acontecer, correr o risco de apostar numa determinada ideia, como criá-la. Portanto, o que nós queríamos eram ideias puras, para ver aquilo que realmente poderia ser interessante, e dentro das que consideramos interessantes, escolhemos aquelas que tinham capacidade para solucionar o problema do cliente.

Q3. Relativamente ao cliente em si e o problema não há portanto mais informação que possa ser dada...

R3. A acção foi confidencial mas posso adiantar-lhe que estamos a falar da área da electrónica de consumo.

Q4. Que vantagens e desvantagens é que sentiu?

R4. A grande vantagem à partida é ter acesso a uma comunidade de pessoas que de alguma forma tem propensão criativa. Outra vantagem é o facto de com uma forma rápida se conseguir *inputs* organizados e estruturados. Quanto às desvantagens, muitos dos *inputs* acabaram por não ser particularmente inovadores, o que eu penso que está muito relacionado com a desadequação da própria pessoa que está a responder ao desafio. Houve pessoas que responderam coisas perfeitamente triviais e que não acrescentavam nada de novo, não tinham nenhum raciocínio particularmente relevante ou discriminante por trás, o que contribuiu para a morosidade da selecção das propostas, que não é uma tarefa fácil. Neste caso foram apenas 150 mas no caso em que há mais respostas, isso certamente será mais crítico. E mesmo enquadrando/limitando mais a possibilidade de resposta, o processo nunca pode passar sem uma análise mais cuidada da proposta. Nós fizemos isso por exemplo por níveis, houve numa primeira fase uma revisão geral em que seleccionamos um grupo finalista (que ainda assim foram uma larga dezena) e então aí escolhemos um grupo mais reduzido até chegarmos aos três finalistas. Mas é um processo moroso, por exemplo, posso-lhe dizer que demorou um dia. As empresas em Portugal têm por regra menos recursos do que deviam ter (porque é a única forma de serem competitivas) e neste caso o tempo é um bem precioso. O filtro destas ideias não pode ser feito por alguém muito jovem, tem de ser alguém sénior, com uma capacidade e responsabilidade mais elevadas.

Q5. Caso não tivesse utilizado esta ferramenta que outras teria considerado?

R5. Nós utilizamos esta ferramenta complementarmente. Nós quisemos demonstrar ao cliente que para além de termos a nossa capacidade de criar soluções teríamos capacidade de ter acesso a outras fontes. Este foi o objectivo, mais do que procurarmos uma alternativa de substituição. Funciona como um complemento. Por exemplo, neste

caso confrontámos o cliente com esta utilização porque tínhamos interesse estratégico em confrontá-lo com essa ferramenta e com o nosso domínio no manuseamento dessa ferramenta. Mas noutros casos podemos fazê-lo sem divulgação. Claro que depois assumimos as ideias como nossas, porque esse direito nos é dado quando adquirimos as ideias.

Q6. Considera que os resultados que obtiveram superaram anteriores formas de trabalho?

R6. Sem dúvida que no que diz respeito a uma utilização corrente seria uma plataforma muito interessante. Agora não substitui, pode complementar mas não substitui. Vai sempre ser necessário haver pessoas que identifiquem as melhores ideias, que apostem numa delas, que a adaptem e também que a coordenem com outras já existentes. É mais um ingrediente para a sopa mas nós é que estamos a cozinhar.

Q7. Que mudanças existiram depois da utilização desta ferramenta?

R7. Não, não existiram porque não sistematizámos a utilização da ferramenta *a posteriori*. Podíamos fazê-lo claramente... embora isso também implicasse uma mudança de método para o fazer. É difícil na minha perspectiva que as empresas absorvam, do ponto de vista rotineiro, este tipo de ferramentas e criem processos para o fazer. No nosso caso, em que estamos a falar de uma agência de médio porte, prevejo já que seja difícil, agora imagino outras como menos porte que nós e mesmo outras com mais. Vivemos uma situação de mercado muito desequilibrada, há um desfasamento enorme entre o trabalho e aquilo que é a receita do trabalho. Fruto disso, o dia-a-dia torna-se muito complicado. A sistematização de processos deste género, que podiam de alguma forma aliviar em algumas áreas, acaba por morrer na inércia natural das pessoas que têm de dar atenção a mais uma tarefa no seu dia-a-dia.

Por outro lado, há a questão da identificação dos projectos e das pessoas que estão a responder aos desafios, uma vez que muitas das pessoas que utilizam a plataforma também são publicitários em outras agências. Por vezes é difícil, mesmo mantendo uma certa incógnita, deixar de lado muita informação.

Q8. Dentro da agência que áreas é que considera que teriam mais potencial para a utilização desta plataforma?

R8. Claramente planeamento estratégico.

Q9. Recorreria novamente ao crowdsourcing?

R9. Sim sem dúvida. Com a ressalva de que para um utilizador menos preparado esta ferramenta, para ser verdadeiramente útil, penso que será um pouco encontrar uma agulha num palheiro. Ou é para coisas muito circunscritas, como um logótipo ou um nome, coisas muito fechadas ou, quando são mais abertas, como é normalmente a nossa necessidade, há que ter a capacidade de analisar as ideias de uma forma mais aberta e depois fechá-las em torno de uma necessidade específica. Na minha perspectiva, a maior parte dos anunciantes sozinhos não têm essa capacidade.

Anexo 6 - Entrevista Ricardo Tomaz, Marketing Manager SIVA/Volkswagen

Q1. Que factores considera fundamentais para uma empresa ser sustentável a longo prazo?

R1. Actualmente caminhamos muito para uma espécie de uniformização dos produtos e até dos serviços, ou seja, há uma grande semelhança entre aquilo que todos nós vendemos, até nos automóveis a realidade é esta. Neste contexto, o que representa a verdadeira vantagem competitiva das organizações é, do meu ponto de vista, a inovação. No meu caso, no que concerne à utilização do crowdsourcing considero que este projecto se insere muito numa estratégia global de inovação.

Q2. Que problema/desafio identificou para resolver através de uma ferramenta de crowdsourcing?

R2. Nós desenvolvemos internamente um projecto de inovação que não é nem incremental, nem de grande revolução. Passo a explicar: é um projecto de inovação que não se destina a melhorias contínuas, porque isso já tínhamos e estão muito ligadas à organização, a cada pessoa e os departamentos sabem identificar esse tipo de melhorias

contínuas. Mas não era também forçosamente de uma enorme revolução, por exemplo, para identificarmos novos negócios fora do nosso âmbito. Nesse sentido, não é incremental nem revolucionário, portanto o que se pretende com este projecto de inovação é encontrar novas ideias dentro do negócio que nós temos hoje. Este projecto, quando nasceu, tinha uma série de fontes de geração de ideias, internas e externas. Não lhe escondo que, por exemplo, os próprios clientes são solicitados a participar. Mas sem dúvida que a grande fonte de ideias, quantitativa e qualitativa, eu diria que tem vindo do crowdsourcing.

Q3. Porque considerou recorrer a uma ferramenta de crowdsourcing?

R3. Porque acho que há um potencial verdadeiro, principalmente no sector automóvel, que não é comparável, por exemplo, ao sector B2B, em relação ao qual as pessoas têm muito pouco conhecimento e é difícil fazê-las participar. Quando falamos de automóveis, todos nós somos proprietários de automóveis, ou fomos ou seremos... no fundo todos temos uma visão e muitas vezes ligada à posse do próprio carro. Neste sentido, todos temos ideias sobre isso, somos todos clientes e temos opinião sobre serviços ou coisas que gostaríamos que as marcas nos oferecessem. O sector automóvel é, deste ponto de vista, um sector fácil de abrir a novas ferramentas como as resultantes de processos de inteligência colectiva como o crowdsourcing. Quando nós fizemos isso percebemos claramente que as pessoas tinham muito a dizer sobre o sector e sobre a empresa em geral, particularmente sobre a marca, porque nós quando abrimos desafios, abrimos sempre com o nome de uma marca. Por acaso até agora tem sido sempre Volkswagen, podia ter sido Audi ou Skoda. A Volkswagen, como é uma marca que tem uma excelente notoriedade e uma excelente imagem, leva a que as pessoas não tenham grandes dificuldades em pronunciar-se. Agora, depende muito é dos desafios; já aprendi que há desafios difíceis. Para responder de forma sucinta à sua pergunta, recorreremos ao crowdsourcing porque era uma fonte quantitativa de ideias relativamente fácil, (vinham de lá muitas) e qualitativamente não era difícil porque o sector é relativamente conhecido.

Q4. Que vantagens/desvantagens sentiu ao utilizar esta ferramenta?

R4. O IdeaHunting é das poucas ferramentas de crowdsourcing em Portugal (eu pessoalmente não conheço muitas mais) e é extremamente fácil de utilizar. Na realidade, tudo começa com o lançamento de um desafio; no nosso caso os desafios que lançámos foram essencialmente sobre serviços, especificamente: que novos serviços as pessoas gostariam de ter, ligados ao automóvel claro. Segue-se a definição de um *briefing*, que é elaborado como para uma campanha de publicidade normal, portanto descreve-se o sector e enquadra-se dentro de algumas restrições. Por exemplo, se são novos serviços para o automóvel não podem ter implicação no produto, até porque nós não desenvolvemos produtos, compramos carros já feitos. Depois de aberto o desafio é definido o período que queremos que ele dure, geralmente ele fica aberto durante um mês, três semanas no meu caso, fixamos um prémio, que no meu caso tem sido na ordem dos 500 euros por ideia e escolhemos o número de ideias que queremos reter, no meu caso cinco. Nos três desafios que abri até agora consegui quinhentas e dez ideias. No primeiro, que foi provavelmente o mais simples e mais aberto, consegui duzentas e cinquenta, no segundo cento e cinquenta e no terceiro cem. Já aprendi que o número de participações tem muito a ver com o montante que se estabelece como prémio. No terceiro desafio estabeleci um prémio mais baixo e tive evidentemente menos ideias e qualitativamente piores, embora o desafio também fosse mais fechado e difícil. Depois há um sistema de voto, atribuem-se estrelas consoante a nossa avaliação da proposta. A plataforma pode também, numa primeira fase, fazer uma filtragem ou seja, escuso de ser eu a analisar as duzentas e cinquenta ideias. Mas eu opto por vê-las todas, nunca escolho filtragem. O que representa um trabalho muito significativo mas considero que vale a pena, há coisas muito interessantes e muito bem apresentadas. No final é pago o prémio, e o que eu recebo do IdeaHunting é uma transferência de direitos de propriedade da ideia para mim. Depois é pôr as ideias em prática e neste momento já implementei cerca de dez. Portanto a simplicidade é uma grande vantagem. Ainda antes de entrar nas desvantagens, há um ponto importante. É preciso conhecer bem e ter confiança na plataforma porque o utilizador tem de perceber que está a recorrer a mais de mil pessoas e é impossível conhecer os currículos de toda a gente. Há que ter confiança na qualidade dessa multidão e isso é a plataforma que assegura, no meu caso estou perfeitamente

tranquilo. Outra vantagem, além da facilidade, é o custo. É evidente que podemos fixar um prémio de um milhão de euros mas em Portugal hoje em dia, quinhentos euros é um montante bem aceite, portanto é uma ferramenta que acaba por ser relativamente barata.

Quanto às desvantagens depende do que estamos a falar e para quem estamos a usar a ferramenta. Não sei se conhece o caso da *Unilever*, especificamente da marca *Peperami*, o caso em que a empresa despediu a agência, a *Lowe* e foi directamente ao crowdsourcing. Eu sou um grande defensor do crowdsourcing quando se trata de ideias avulsas, para um logótipo por exemplo... Enfim, para ideias que não necessitem de um grande *background* estratégico, consistência e de uma grande continuidade. Aquilo que a *Unilever* fez interpela-me um bocadinho. Não me choca, mas confesso que me interpela. Não creio que uma campanha de publicidade possa cair assim no domínio público. Eu ainda sou do tempo em que as agências de publicidade eram guardiãs do território das marcas. E acho que as grandes marcas se estabeleceram graças a sólidas parcerias com as agências e com uma grande cooperação; a Volkswagen, por exemplo. Não acho que uma marca que tenha uma estratégia de continuidade e num território de comunicação consistente, possa ir buscar não sei bem onde uma ideia publicitária. Vejo o crowdsourcing em consonância, por exemplo, com o trabalho de uma agência, ou seja, eu dou um *briefing* à minha agência e sei que ela tem forças criativas internas para o implementar. Mas pode perfeitamente escolher recorrer ao crowdsourcing e depois internamente filtrar e digerir essas ideias. Isso vejo acontecer, agora quando se utiliza esta ferramenta não há tempo para grandes *briefings*, não há tempo para reuniões, a ferramenta é imediata e espontânea pelo que acho que estas plataformas devem servir para ideias de serviços e produtos novos ou para coisas que são do domínio tático como, por exemplo, uma embalagem, um logótipo... este é um parêntesis que eu considero relevante. Desvantagem propriamente dita não vejo nenhuma, desde que não se tenha expectativas muito altas. Não há talvez grande tempo e oportunidade para discutir ideias com aquele que as tem... Pode-se fazer observações mas não há tempo por isso, as ideias são dadas a frio, não há grande reflexão. Outra possível desvantagem é que nós temos de conhecer muito bem as plataformas em que trabalhamos, porque temos de conhecer muito bem a qualidade criativa das pessoas que lá estão. Não têm que ser criativos de agências, mas convém conhecerem minimamente a qualidade criativa

porque podemos, por vezes, debatermo-nos com alguma fraqueza criativa e acabar por perder tempo.

Q5. Caso não tivesse utilizado esta ferramenta que alternativas teria considerado?

R5. Teria recorrido a formas mais tradicionais, como reunir pessoas e tirar delas ideias, estudos de mercado e outras ferramentas que continuamos a utilizar, independentemente de termos recorrido ao crowdsourcing. Mas claramente não teríamos tanta quantidade porque no dia-a-dia não temos capacidade de recorrer a mil pessoas, temos de recorrer a grupos mais pequenos e a reflexões muito mais orientadas para *briefings* mais fechados. Internamente, dentro do projecto de inovação, também fazemos isso aliás com colaboradores internos que reunimos. Mas é outro tipo de *output* que sai daí.

Q6. Considera que os resultados obtidos superaram as anteriores formas de trabalho?

R6. São complementares, acho que não podemos dizer ‘pronto agora vamos só recorrer a isto’. Acho que cada uma tem a sua função, por exemplo, eu peço ideias aos meus clientes através de uma caixa de ideias no *site*. Mas isto nunca será substituído pelo crowdsourcing. Quando você precisa de gerar muitas ideias, alimentar um projecto muito ambicioso, desse ponto de vista é um “Maná”, uma sorte.

Q7. Que mudanças (se as existiram) sentiu na sua empresa após a utilização de uma ferramenta de crowdsourcing?

R7. Não existiram impactos na estrutura até porque o crowdsourcing neste momento irrigou apenas um projecto de inovação, não a empresa toda em sentido directo. Claro que as ideias que são implementadas acabam por impactar o resto da empresa. O que eu confesso que quero fazer, numa fase posterior, é criar o crowdsourcing interno, através da nossa intranet. Recorrer aos colaboradores da organização para gerarem ideias dando-lhes um desafio.

Q8. Recorreria novamente a uma iniciativa de crowdsourcing?

R8. Sim. Mas é difícil refrescar os desafios. O problema é que em Portugal só existe uma plataforma séria e portanto não posso continuar a perguntar a mesma coisa, às mesmas pessoas. É muito difícil para mim, e já percebi isso no fim do terceiro desafio, criar desafios novos para aquele painel, para aquelas mesmas pessoas. Gostava, não lhe escondendo, de ter outras plataformas disponíveis. Mas os resultados são bons e a relação custo/benefício muito boa.

Anexo 7 – Documento de *Briefing* desafio iMatch

- Empresa: Anónimo
- Desafio: Aumentar o consumo de batata frita à mesa
- Prémio: 2500 Euros
- Tipo: Inovação
- Referência: C62-3-2011

Descrição da empresa: Empresa de produtos de grande consumo com venda na grande distribuição, no pequeno retalho e canal HORECA.

Objectivo: Procuramos ideias que ajudem a aumentar o consumo de batata frita à refeição (batata frita de pacote). Queremos aumentar o número de famílias que consomem batata frita às refeições e incrementar a frequência com que são consumidas à mesa. Para isso, pretendem-se ideias concretas para convencer as famílias (ex. novos argumentos/campanhas), Ou ideias que ajudem a enriquecer/melhorar a sua experiência de consumo à mesa (ex: novas receitas) Ou ideias para novos produtos/serviços que se destinem a este fim, com sugestões de como podem ser as suas embalagens.

Público-alvo: Famílias com filhos, nomeadamente urbanas e activas que (apesar de preocupados com a nutrição e saúde como todos) não rejeitam batata frita de pacote. São famílias que são já consumidores de batata frita em ocasiões específicas como *snack* entre refeições, festas (ex. aniversários), com frango assado ou como forma de ‘desenrascar’ quando não há tempo nem paciência para mais. São por isso, consumidores muito ocasionais e não vêem na batata frita uma alternativa aos

acompanhamentos. Pretendendo-se que passem a ver na batata frita uma parte das suas matérias-primas, uma parte das mesas de refeição ou uma parte dos pratos.

Restrições: Dadas as nossas limitações tecnológicas e de dimensão face a grandes multinacionais alimentares, não serão apreciadas e valorizadas soluções complexas que obriguem a grandes investimentos e alterações. Simples e com impacto são claramente critérios chave.

Informação adicional: Para além do consumo como acompanhamento, verifica-se que a batata frita à refeição é muitas vezes consumida como aperitivo/entrada, como segundo acompanhamento ou como ‘petisco’ que se come em simultâneo ao prato normal (mas sempre com as mãos).

Que ficheiros podem ser submetidos? Todos

Número de Ideias vencedoras: 10

Prémio por ideias: 250 Euros

Línguas aceites: Português, inglês e espanhol

Anexo 8 – Documento de *Briefing* desafio Jornal Record

- Empresa: Jornal Record
- Desafio: Liga Record: Como aumentar o número de inscrições neste jogo online
- Prémio: 1500 Euros
- Tipo: Inovação
- Referência: C122-5-2011

Descrição da empresa: Somos o jornal Record, um jornal desportivo editado pela Edisport, uma empresa pertencente ao universo editorial da Cofina Media. Em cada época futebolística colocamos *online* um jogo, designado por ‘Liga Record’, que consiste na gestão virtual de equipas de futebol com base nas performances reais dos jogadores da Liga portuguesa de futebol. Os melhores *managers* são premiados semanalmente e no final da época. (ver os prémios na secção ‘Dados complementares’).

Objectivo: Queremos aumentar o número de equipas (inscristas e pagas) no jogo *online* ‘Liga Record’. Uma vez que cada participante pode comprar mais do que uma equipa para a jogar (cada equipa custa 3 euros), este aumento de inscrições pode ser feito pela via do aumento do número total de participantes e/ou pelo aumento do número de equipas inscristas por cada participante. Queremos ideias ou mecânicas inovadoras que contribuam para aumentar o número de inscrições. Estamos abertos a soluções inovadoras, mas estamos particularmente interessados em ideias que abordem:

1. Novas maneiras das pessoas se inscreverem;
2. Novas mecânicas de inscrição que promovam um maior número de contactos com o público-alvo;
3. Parcerias com marcas que ajudem a alargar a distribuição de envelopes com *login*.

Público-alvo: Homens com idade entre os 20 e os 40 anos com acesso a computador e internet, fãs de futebol, que seguem semanalmente os jogos e os desempenhos das várias equipas no campeonato da Liga portuguesa de futebol (Liga Sagres). Gostam de colocar à prova o seu conhecimento sobre os vários jogadores da Liga Portuguesa e de ver premiado/reconhecido esse seu *know-how*.

Restrições: Não queremos alterar o preço de venda das equipas (três euros por equipa) embora possamos considerar mecânicas de desconto em função de uma lógica de *member get member*. Não queremos associar-nos a nenhum clube de futebol em particular. Para efectuar uma inscrição será sempre necessário um *login* que pode ser entregue num envelope fechado (inclusive na revista ‘Guia do Futebol’) ou por e-mail (caso das inscrições online).

Informação adicional: Site do Jogo: <http://liga.record.xl.pt>; O que é a liga Record <http://liga.record.xl.pt/info/ligar.aspx>; prémios <http://liga.record.xl.pt/info/premios.aspx>; Regulamentos e FAQs <http://liga.record.xl.pt/info/ajuda.aspx>.

Por favor faça o *download* do pdf ‘informações complementares’ para aceder a informação adicional que pode ajudá-lo no processo de criação.

Que ficheiros podem ser submetidos? Qualquer tipo de ficheiro

Número de ideias vencedoras: 5

Preço por ideia: 300 Euros

Línguas aceites: Português, inglês

Anexo 9 – Documento de *Briefing* desafio Grey Group

- Empresa: Anónimo
- Desafio: Consolas portáteis de videojogos: novas formas de promoção e venda
- Prémio: 750 Euros
- Tipo: Inovação
- Referência: C102-5-2011

Descrição da Empresa: Somos uma empresa nacional que distribui e revende videojogos e consolas em todo o país.

Objectivo: Queremos ideias para aumentar as vendas de consolas portáteis de videojogos. Por exemplo, através da abordagem a pessoas não habituais compradoras ou via canais alternativos de venda ou novas parcerias/promoções que ajudem a venda em grupos específicos de pessoas (ex. pack Justin Bieber – com uma embalagem dentro do universo gráfico dele, incluindo um videojogo com músicas do Justin; Pack Páscoa: embalagem em forma de ovo de Páscoa, com um vale de desconto em chocolates Cadbury) em suma: estratégias de abordagem a novos utilizadores e/ou novos canais de abordagem/comercialização e/ou novas formas táctico-promocionais que facilitem a venda das consolas portáteis.

Público-alvo: Os utilizadores de consolas de jogos portáteis são essencialmente adolescentes e crianças. Estamos a falar de um público-alvo prioritário de utilizadores/prescritores que se situam entre os 8 e os 20 anos; e de um público-alvo secundário de compradores que adquirem as consolas para os filhos e que rondam os 30-45 anos.

Restrições: Não temos possibilidade de alterar/influenciar o *hardware* e o *software* (jogos) das consolas, portanto será de evitar ideias com novas funcionalidades tecnológicas ou ideias para jogos.

Informação Adicional: Para além da elevada jogabilidade, uma das consolas a comercializar possui interface *Wi-fi* e capacidades de conectividade muito semelhantes às de um *smartphone*. Temos a possibilidade de criar embalagens promocionais específicas, de incluir ofertas dentro das embalagens, de fazer *bundlings* específicos de jogos, de criar *apps* que ajudem à actividade promocional, de fazer passatempos *online* etc.

Que ficheiros podem ser submetidos?

Sem limites, embora consideremos suficientes uma descrição apelativa das vossas ideias em formato texto (doc ou PDF)

Número de ideias vencedoras: 5

Prémio por ideias: 150 Euros

Línguas: Português e Inglês

Anexo 10 - Briefing SIVA/Volkswagen

- Empresa: SIVA/Volkswagen
- Desafio: Novos serviços para a Volkswagen
- Prémio: 2500 Euros
- Tipo: Inovação
- Referência: C22-10-2011

Descrição da empresa: Somos a Volkswagen, uma empresa alemã fabricante de automóveis, conhecidos sobretudo pela sua fiabilidade e qualidade de construção. Privilegiamos a relação com os nossos clientes e pretendemos que a sua experiência com a VW seja sempre a melhor.

Objectivo: Na Volkswagen temos a certeza de que podemos fazer muito mais pelos condutores e pelos serviços que lhes prestamos – já todos vivemos situações no nosso dia-a-dia, em que gostaríamos que os serviços da marca do nosso automóvel fossem outros, ou mais diversificados, ou mais úteis. Não nos referimos apenas ao que podemos fazer pelo carro, mas também ao que podemos fazer pelas pessoas enquanto utilizadoras dos nossos produtos e que lhes possa facilitar a vida e tornar a sua relação com a Volkswagen mais compensadora. Por isso gostávamos que criasse ideias inovadoras e surpreendentes de como a Volkswagen poderia prestar um serviço diferente! Pense por exemplo, em tudo aquilo que já lhe aconteceu, relacionado com o seu carro, com a sua aquisição, com a sua visita a oficina ou com a sua troca. Se, por exemplo, tem filhos, ou é estudante ou é mulher... o que pode a Volkswagen fazer e de novo?

Um exemplo: “ter um serviço que fosse buscar o carro a casa e o levasse a oficina quando eu não o puder fazer.”

Quando descrever as suas ideias explique-nos também como teria acesso a elas e como as utilizaria. Pegando no exemplo anterior: “Poderia aceder ao agendamento do serviço de recolha do carro em casa, através do *site* da marca, na internet e marcar hora/dia que me desse mais jeito.” E não se esqueça que todas as ideias são validas desde que sinta que estão realmente a facilitar de alguma maneira e a trazer valor acrescentado a relação com a marca.

Público-alvo: Estamos a dirigir-nos a todos os condutores de automóvel e mais concretamente a condutores que compraram (ou pretendem comprar) um Volkswagen. Sabemos que tem globalmente uma boa imagem da marca e dos seus produtos – fiabilidade e qualidade- mas gostaríamos que essa imagem fosse extensível também aos seus serviços. Queremos que a inovação e a relevância dos serviços Volkswagen seja também motivo de procura e escolha da marca junto dos seus clientes e potenciais clientes – queremos que reconheçam a sua modernidade e diferenciação, face ao panorama do serviço automóvel em Portugal que se revela relativamente indiferenciado e pouco dinâmico.

Restrições: A introdução de sistemas tecnologicamente complexos – que interajam com o veículo (ligações internet com plataformas exteriores, por ex.) e de excluir por relevar da engenharia e na ter aplicação prática possível apenas no nosso país. Estamos à procura de ideias inovadoras que sejam passíveis de implementação no curto prazo (3 meses) e que não impliquem investimentos avultados em infraestruturas e tecnologia.

Informação adicional:

Viatura de cortesia: enquanto o carro está na revisão, o cliente tem um carro de substituição (custo simbólico de 30 Euros por dia); *Site Sivaonline.pt* onde o cliente pode criar uma área MyVolkswagen e marcar *online* revisões e test-drives; em alguns concessionários, serviço porta-porta (o carro é levantado no local a escolha do cliente e é-lhe entregue após reparação); existe um ciclo de fidelização para todos os clientes VW que propõe ao longo do ciclo de vida do carro, os seguintes serviços: extensão de garantia por mais 1,2,3 anos.

Critérios de avaliação das ideias: A Volkswagen irá observar os seguintes critérios para a avaliação das ideias: ORIGINALIDADE – até que ponto a ideia é diferente do que existe no Mercado. RELEVANCIA – Até que ponto a ideia é relevante no âmbito do desafio lançado e junto do consumidor-alvo onde será implementada. EXEQUIBILIDADE – Até que ponto a ideia é exequível em termos de produção e implementação. PRAZO – Até que ponto a ideia é fácil de implementar no curto prazo (3 meses); CUSTO – Que tipo de custos estão envolvidos na produção e implementação das ideias.

Que ficheiros podem ser submetidos? PDF, txt, doc

Número de ideias vencedoras: 5

Prémio por ideia: 500 Euros

Línguas aceites: português e inglês

ÍNDICE

Conteúdo

1.	AGRADECIMENTOS.....	1
2.	INTRODUÇÃO	2
3.	QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA	5
3.1	A Internet e o conceito Web 2.0	5
3.2	O conceito de inteligência colectiva.....	6
3.2.1	Tipos de Inteligência Colectiva	9
3.2.2	A empresa e a as ferramentas 2.0.....	11
3.2.3	A importância da Inteligência Colectiva	13
3.3	CROWDSOURCING	14
3.3.1	Enquadramento teórico	15
3.3.2	Crowdsourcing e as Pequenas e Médias Empresas (PMEs).....	19
3.3.3	Casos de Sucesso Internacionais	19
3.3.4	Diferentes tipos de crowdsourcing	21
3.3.5	Críticas	22
4.	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	25
4.1	Tipo de Investigação.....	25
4.2	O Estudo de Caso.....	25
4.3	Objecto de Estudo	26
4.4	Procedimentos de Recolha de Dados.....	27
4.5	Considerações	28

4.6 As Hipóteses	28
4.7 O Modelo Teórico.....	40
5. IDEA HUNTING	42
5.1 O Processo.....	43
5.2 Propriedade Intelectual.....	44
5.3 Concorrência	45
6. ESTUDOS DE CASO	47
6.1 Imatch	48
6.2 Jornal Record.....	51
6.3 Grey Group	54
6.4 SIVA/ Volkswagen.....	58
7. DISCUSSÃO	61
8. CONCLUSÕES.....	69
9. IMPLICAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	72
10. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	73
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
12. ANEXOS	77