



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**WALISSON LUÍS DE OLIVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DA SOCIEDADE EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES E  
NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:  
O MERCADO, A PRODUÇÃO E O CONSUMIDOR GLOBAL**

Brasília

2012

**WALISSON LUÍS DE OLIVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DA SOCIEDADE EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES E  
NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:  
O MERCADO, A PRODUÇÃO E O CONSUMIDOR GLOBAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Roberto da Silveira Lemos

Brasília

2012

**WALISSON LUÍS DE OLIVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DA SOCIEDADE EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES E  
NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:  
O MERCADO, A PRODUÇÃO E O CONSUMIDOR GLOBAL**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da  
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Roberto da Silveira  
Lemos

Brasília, 10 de dezembro de 2012.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Tânia Cristina da Silva Cruz

---

Prof. Ivone Maria Correia de Almeida Pires do Rosário

**A todos que colaboraram com esse trabalho, que nada mais é do que uma materialização da Inteligência Coletiva.**

**“A pesquisa não pode ser completa quando seu objeto se desenvolve e muda muito mais depressa que o sujeito (este pesquisador – ou, aliás, qualquer pesquisador).”**

**Manuel Castells**

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo apresentar a Sociedade em Rede, nova forma de organização social baseada em nós e links, investigar e avaliar sua influência na Comunicação, na ambiência empresarial e na relação entre empresas em um mercado cada vez mais global. Assim, este estudo tem como objetivo geral investigar e avaliar o impacto da Sociedade em Rede na ambiência empresarial e os novos paradigmas para a Comunicação diante dessa realidade. Para tal, se propõe ainda a: compreender a organização da Sociedade em Rede e sua influência na Comunicação e no ambiente empresarial; conceituar Sociedade em Rede, Inteligência Coletiva, Peer Production, Prosumers e termos relacionados; contribuir para a melhor compreensão das mudanças na sociedade atual e as mudanças e desafios que acarretam para Comunicação e as empresas. Para a realização dos objetivos deste estudo, foi feita pesquisa bibliográfica, utilizando-se autores de diversas áreas que, juntos, permitiram a melhor compreensão da realidade como um todo. Os resultados destes estudos indicam que a nova organização da sociedade interfere na Comunicação, no Marketing e nas empresas de forma que sua atuação se modifica quase que por completo, fazendo com que as empresas que ainda atuam utilizando os conceitos tradicionais alcancem fracasso próximo.

**Palavras-chave:** Rede Social. Sociedade em rede. Economia em rede. Inteligência Coletiva. Marketing 3.0.

## **ABSTRACT**

This study aims to present the Network Society, a new form of social organization based on nodes and links, investigate and evaluate their communication, the ambience and the relationship between business enterprises in an increasingly global market. Thus, this study aims at investigating and evaluating the impact of the Network Society in business ambience and new paradigms for communication in this reality. To achieve this, it proposes further to: understand the organization of the Network Society and its influence on communication and business environment; conceptualize Network Society, Collective Intelligence, Peer Production, Prosumers and related terms; contribute to a better understanding of the changes in society and current changes and challenges that lead to communication and business. To achieve the objectives of this study, literature search was performed, using authors from various fields that together allow a better understanding of reality as a whole. The results of these studies indicate that the new organization of society interferes in Communication, Marketing and companies in such a way that its performance is changed almost completely, causing companies that still operate using traditional concepts reach failure soon.

**Keywords:** Social Network. Network society. Networked economy. Collective Intelligence. Marketing 3.0.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Imagem 1: As pontes de Königsberg</b> _____	<b>12</b>
<b>Imagem 2: Infográfico <i>What Happens in na Internet Minute?</i></b> _____	<b>20</b>
<b>Imagem 3: Mapa de voos aéreos diários</b> _____	<b>31</b>
<b>Imagem 4: Mapa global de interações feitas entre usuários do Facebook</b> _____	<b>35</b>
<b>Imagem 5: Modelo tradicional de consumo</b> _____	<b>36</b>
<b>Imagem 6: Novo modelo de consumo com o ZMOT</b> _____	<b>37</b>



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1 A NOVA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE EM REDE</b>	<b>11</b>
<b>1.1 A estrutura em rede</b>	<b>12</b>
1.1.1 Nós e Links: pessoas e relacionamento	13
1.1.2 Os seis graus de separação	16
<b>1.2 Inteligência Coletiva</b>	<b>17</b>
1.2.1 A Internet e a nova biblioteca de Alexandria	19
1.2.2 Peer production	21
<b>2 AS EMPRESAS EM REDE</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Colaboração no ambiente interno e o colaborador global</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Stakeholders e produção em rede</b>	<b>27</b>
<b>3 A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO EM REDE</b>	<b>32</b>
<b>3.1 O público-alvo em rede global</b>	<b>34</b>
3.1.1 A valorização do relacionamento	38
3.1.2 Conectores e hubs: influenciadores e gatekeepers	39
3.1.3 Os prosumers: poder do consumidor e o fim da Comunicação vertical	41
<b>3.2 Próximas tendências e desafios para as empresas e a Comunicação</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

O ser humano, desde o início da sua evolução, possui a tendência a se organizar em grupos, como estratégia de sobrevivência, fazendo surgir o que hoje chamamos de Sociedade. Com o aperfeiçoamento desses relacionamentos e da organização dos trabalhos, essa tendência passa a não ter somente esse propósito, mas também do compartilhamento de experiências e conhecimentos, como pela simples necessidade de socialização, o que ocorre até hoje nos diversos ambientes nos quais nós, seres humanos, estamos inseridos. De ambientes de trabalho a momentos de socialização, nós temos a tendência de nos organizarmos em grupos.

A Comunicação surgiu da necessidade de se fazer entender e de repassar ideias entre os indivíduos de um grupo, uma “ferramenta” com o objetivo de auxiliar no entendimento interpessoal. Nas últimas décadas, seja pela influência de novas tecnologias ou dos modos de organização social, a Comunicação passou a sofrer grandes mudanças, principalmente devido ao aumento do poder do indivíduo e da troca de informações entre pertencentes de um mesmo grupo ou rede, além do aumento da conectividade entre grupos, tornando essa rede de contatos cada vez maior.

Surge então o conceito de Sociedade em Rede, onde os indivíduos se organizam de forma cada vez mais interconectada e com o aumento da troca de informações entre os mesmos e, conseqüentemente, entre grupos distintos. A informação se torna algo vital e flui com eficiência nunca vista antes.

Dentro das empresas, elas queiram ou não, seus colaboradores estão a todo o momento interagindo entre si, compartilhando conhecimentos que podem beneficiar ou prejudicar o desempenho da mesma. Cabe às organizações buscarem modos de incentivo ao conhecimento diversificado e participarem ou darem recursos para que essas interações ocorram de modo que tragam benefícios.

A própria empresa como instituição faz parte de diversas redes, de contatos, de nicho de mercado, de produção e até mesmo a própria sociedade na qual está inserida. Com a existência de um mercado global e a crescente exigência do consumidor quanto aos produtos, faz com que as empresas precisem buscar

cada vez mais os melhores parceiros, que sejam capazes de realizar o melhor, de maneira mais eficiente e barata, de forma conjunta com a empresa, para alcançarem os objetivos de ambos.

A presente pesquisa possui então como objetivo **investigar e avaliar o impacto da Sociedade em Rede na ambiência empresarial e os novos paradigmas para a Comunicação diante dessa realidade**. Para tal, procura gerir os conhecimentos necessários esclarecendo conceitos e exemplificando-os a partir de diferentes estudos já realizados por autores e estudiosos da área, procurando servir de auxílio aos gestores de diversas áreas, principalmente da Comunicação, em diferentes organizações.

Para o alcance do seu objetivo, o presente trabalho se propõe também a: **compreender a organização da Sociedade em Rede e sua influência na Comunicação e no ambiente empresarial; conceituar Sociedade em Rede, Inteligência Coletiva, *Peer Production*, *Prosumers* e termos relacionados; contribuir para a melhor compreensão das mudanças na sociedade atual e as mudanças e desafios que acarretam para a Comunicação e as empresas.**

Para alcançar tais objetivos, utilizou-se de **revisão bibliográfica**, visando a elucidação de conceitos e demais informações relevantes, através de publicações de autores e estudiosos dos temas abordados.

Espero demonstrar com este estudo a importância da compreensão da forma da sociedade atual, visando melhor aproveitamento de sua dinâmica por parte das empresas, tanto em seu ambiente corporativo quando na sua comunicação com o público-alvo.

O presente trabalho foi, então, estruturado em 3 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos as informações referentes à Sociedade em Rede e o conceito de Inteligência Coletiva como potencial intelectual desses grupos; o segundo capítulo é voltado para o ambiente empresarial e as influências sofridas devido a essa organização em rede; no terceiro e último capítulo, são apresentadas as influências sofridas especificamente pela Comunicação com a modificação e maior conexão do público-alvo.

## 1 A NOVA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE EM REDE

Na década de 60, Marshall McLuhan, em sua obra “A Galáxia de Gutenberg”, mergulhado nos estudos da Comunicação em uma era onde a televisão estava se espalhando globalmente através da transmissão via satélite, diz que o mundo estava transformando em uma *Aldeia Global*, onde “os meios eletrônicos rompem as barreiras geográficas e transformam o mundo em um grande cenário propício para a comunicação” (RUFINO, 2009, p. 4).

Outro conceito que foi muito utilizado por diferentes autores foi o de Sociedade Informacional, como explica Cardoso (2007, p. 42) “as nossas sociedades são assim informacionais, pelo fato de a produção da informação, o seu processamento e transmissão se tornarem as fontes principais de produtividade e do poder”.

Porém, ambos os conceitos se mostraram errôneos. A Aldeia Global por propõe uma única comunidade, sem grandes distinções entre os sujeitos, ou seja, supunha a homogeneidade do grupo, e a Sociedade Informacional, conforme Cardoso (2007, p. 36) expressa, “não será o mais adequado para captar a complexidade das mudanças em curso na sociedade contemporânea”. Manuel Castells propõe então uma nova nomenclatura a uma sociedade em que os diferentes sujeitos, em suas individualidades, são conectados formando grupos, cujos participantes se interligam de diferentes formas através de uma vontade ou interesse comum. Chamou-a de Sociedade em Rede.

Como diz Castells:

Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de Informacional, global e em rede para identificar suas características (...). É *informacional* porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes dessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes, estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões (...). É rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. (1999, p. 119)

## 1.1 A estrutura em rede

A base da teoria da Sociedade em Rede surgiu muito antes dos estudos de Castells e é chamada de Teoria dos Grafos. Leonhard Euler, matemático suíço, através do estudo de uma espécie de “quebra-cabeça” da cidade de Königsberg, próxima ao local onde morava, foi o precursor dessa teoria. Tal cidade é formada por quatro faixas de terra divididas pelo rio Prególia, que são interligadas por sete pontes. O enigma a ser resolvido, denominado de “As Pontes de Königsberg”, questionava se era possível transitar pelas ilhas da cidade atravessando cada uma das sete pontes apenas uma vez. Euler demonstrou, em 1736, que não seria possível sem a construção de outra ponte.

A grande sacada de Euler foi encarar as pontes de Königsberg como um grafo, um conjunto de *nós* conectados por *links*. Para tanto, ele utilizou nós a fim de representar cada uma das quatro faixas de terra separadas pelo rio, distinguindo-as com as letras A, B, C e D. Em seguida chamou as pontes de *links* e conectou por linhas aqueles trechos de terra interligados por uma ponte. Euler obteve, então, um grafo cujos nós eram as faixas de terra e cujos links eram as pontes. (BARABÁSI, 2002, p. 10)

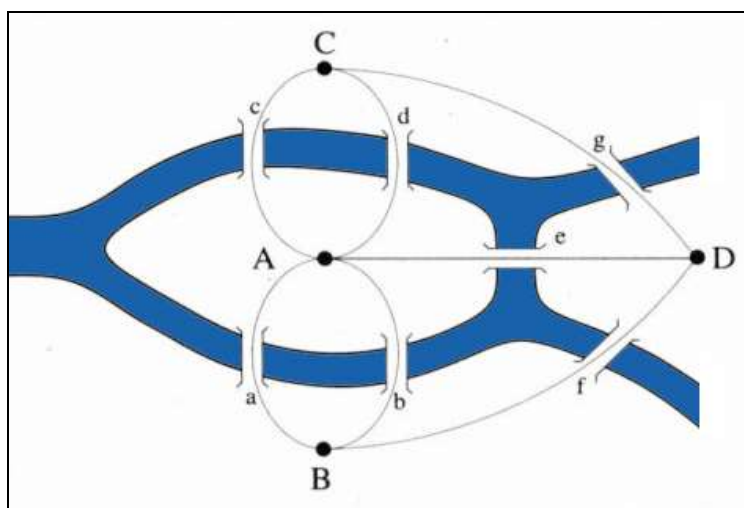


Imagem 1: As pontes de Königsberg

Euler foi, então, o precursor o precursor da Teoria dos Grafos, que “são a chave para compreender o complexo mundo que nos rodeia.” (BARABÁSI, 2002, P. 11).

### 1.1.1 Nós e Links: pessoas e relacionamento

Já nas primeiras décadas do século XX, Paul Erdős e Alfréd Rényi, ambos matemáticos, foram os primeiros a usarem a Teoria dos Grafos tratando de formação de grupos sociais, estudando como as redes se formam. Neste caso, as pessoas eram os nós e a relação que elas possuem entre si são os *links*. Para Erdős e Rényi, os *links* entre os nós são formados de forma aleatória, as pessoas se relacionam sem uma razão óbvia de preferência sobre com quais indivíduos se interligarem. Partindo então do pressuposto que todos os nós se interligam aleatoriamente, todos os indivíduos terão ao menos um *link* com qualquer outro nó e uma quantidade total de *links* semelhante. Assim a partir de qualquer nó é possível trafegar através de suas ligações a atingir qualquer outro nó, gerando um *cluster*, um grupo único e fechado de nós que se interligam.

Já na década de 1970, um estudo agregou mais conceitos às informações a respeito da convivência em rede e, desta vez, saiu da vertente matemática e se voltou para a área da Sociologia, e refutou a ideia de Erdős e Rényi de que os grupos seriam totalmente fechados. Para Mark Granovetter:

A sociedade é estruturada em aglomerados altamente conectados, ou círculos de amigos profundamente entrosados, em que todo mundo conhece todo mundo. Alguns vínculos externos que conectam esses grupos não permitem que eles se isolem do restante do mundo. (BARABÁSI, 2002, p. 38)

Dessa forma, a sociedade seria então formada por diversos *clusters* (grupos de indivíduos) com alguns nós possuindo *links* com integrantes de outros grupos através de ligações fracas. Os *clusters* seriam como os grupos íntimos de amigos, que não são isolados de outros grupos, mas conectados através de alguns laços de amizade mais fracos, que “desempenham papel crucial na nossa capacidade de nos comunicar com o mundo exterior” (BARABÁSI, 2002, p.38), com o principalmente papel de ser fonte de novas informações de fora do ambiente comum a todos os pertencentes do grupo.

A essa altura no nível dos estudos da organização em rede, o conceito de que os nós se interligam de forma aleatória entre si já passa a ser refutado. Conforme Barabási (2002, p. 78), “as redes reais são governadas por duas leis: crescimento e conexão preferencial”, onde cada rede parte de uma única ligação entre dois nós e cresce com a adição de novos nós e esses novos integrantes terão maior probabilidade de se conectar com os nós mais influentes da rede, ou seja, com os nós que possuem o maior número de *links*. Esses nós mais conectados são conhecidos também como *hubs*. Esses *hubs*, ou nós influentes, criam atalhos, ou seja, diminuem o caminho necessário para percorrer entre quaisquer nós da rede.

Os *hubs* existem em todo tipo de rede. Na rede de indivíduos são os nós mais influentes. Nas rodovias são as cidades por onde passam, iniciam ou terminam grande número de vias, geralmente as grandes cidades e capitais. Nos aeroportos, os maiores com voos internacionais. Nas redes elétricas, os pontos de distribuição de força.

O alto poder de ligação entre os nós e a dinâmica flexível que os mesmos possuem de fazer novas ligações fazem com que a rede seja “um sistema altamente dinâmico, aberto, suscetível de inovação e com reduzidas ameaças ao seu equilíbrio” (CARDOSO, 2007, p. 43). Assim, devido ao grande poder e interligação das redes, se por algum motivo um nó aleatório for retirado, a rede em si não deixa de existir, mas passa a promover novos caminhos entre indivíduos ou até mesmo novas ligações. Mesmo se um grande *hub* for removido, muito dificilmente a rede se desmanchará, mas se adaptará.

Cada vez mais tudo é interconectado. A informação precisa ser transmitida e acessível de qualquer ponto do mundo, em uma variedade cada vez maior de equipamentos e indivíduos interconectados e mais acessíveis.

A Era da Internet foi aclamada como o fim da geografia. De fato, a internet tem uma geografia própria, uma geografia feita de redes e nós que processam fluxos de informação gerados e administrados a partir de lugares. (CASTELLS, 2003, p. 170)

Poucos os lugares no mundo possuem ainda barreiras físicas que impedem o acesso das pessoas, como acontecia na antiga Berlim em tempos de

guerra, com seu muro dividindo-a em dois extremos não conectados, porém, mesmo as que ainda as possuem, há formas de acesso que são invisíveis, através da internet, por exemplo, tornando possível o contato partindo de quase qualquer lugar e a todo tempo.

A tecnologia permitiu assim a maior interligação entre indivíduos, porém, quanto a relacionamentos, há também estudiosos que acreditam que, ao invés de agregar e aproximar as pessoas, essas mesmas tecnologias estão na verdade as afastando. Segundo Castells (1999, p. 444), as comunidades virtuais não precisam se opor às físicas. São, na verdade, formas diferentes de interação que possuem características, leis e regras específicas. As interações virtuais, em muitos casos, não extinguem ou diminuem as interações, pelo contrário, as somam, agregando novas formas de manutenção de contato entre indivíduos.

Ainda de acordo com Castells (2003, p. 8) sobre essas novas formas de contato, “ser excluído dessas redes é sofrer uma das formas mais danosas de exclusão em nossa economia e em nossa cultura”, que chama a cultura da Sociedade em Rede de “Virtualidade Real”, por estar construída através de muitos processos virtuais, porém não deixa de ser real (não imaginária), ela é em si a nossa realidade atual. Ser excluída da mesma é uma forma de diminuir a própria existência.

Assim, ao pesquisar sobre a própria Sociedade em Rede, por exemplo, o indivíduo se vê imerso em uma rede de estudiosos e pensadores da própria Sociedade em Rede. Esses autores produzem estudos juntos, trocam informações, fazem citações uns aos outros, criando links com seus companheiros de pesquisa e suas obras, criando uma rede cada vez mais coesa, autogerenciável e muito eficiente na produção de novos produtos como pesquisas, artigos ou livros, que vão colaborar com os novos nós inseridos nesse entrelaçamento de links, retroalimentando todo o processo.

Complementando com palavras de Barabási (2002, p. 127), “a rede social de alcance mundial (...) nos aproximam e nos integram em um grau sem precedentes na história”.



### 1.1.2 Os seis graus de separação

Quase na mesma época em que Erdős e Rényi publicaram seus estudos sobre os grafos, Frigyes Karinthy, poeta húngaro, publicou um conto chamado “Láncszemek” (Correntes, em português), onde constava:

Para demonstrar que as pessoas hoje, em qualquer parte do mundo, estão mais próximas do que nunca, um membro do grupo sugeriu um teste. Apostou que poderíamos indicar qualquer indivíduo dentre um e meio bilhão de habitantes da Terra e por intermédio de, no máximo, cinco relações, uma das quais em termos pessoais, ele conseguiria conectar a pessoa escolhida. (BARABÁSI, 2002, p. 24)

Em 1967 Stanley Milgram, professor da Universidade de Harvard, publicou um famoso estudo sobre o chamado de seis graus de separação, conhecido também como “Experimento do mundo pequeno”, que procurava saber a maior distância possível entre duas pessoas (nós) diferentes nos Estados Unidos. Milgram escolheu dois indivíduos alvo e duas cidades para iniciar a sua busca, para tal, enviou cartas com instruções e as informações sobre os alvos para moradores aleatórios das duas cidades. O destinatário deveria escrever seu nome ao final da folha; preencher um cartão postal e enviar para Harvard, para controle do estudo; e enviar a carta para algum conhecido que possa conhecer o alvo. Caso o destinatário conheça o alvo, deverá enviar a carta e o cartão postal ao mesmo. A conclusão foi que todas as pessoas estariam a aproximadamente seis *links* de distância de qualquer outra, ou seja, não importa o ponto de partida, haverá um menor caminho onde a sexta pessoa será o seu alvo.

No caso de Milgram, o estudo abrangeu apenas os Estados Unidos e pensava-se que, no caso de ir além das fronteiras do país, o número aumentaria.. Conforme Barabási:

O mundo está encurtando porque os vínculos sociais que teriam se extinguido cem anos atrás agora se mantêm vivos e podem ser facilmente ativados. Os números de vínculos sociais que um indivíduo pode manter ativamente têm crescido de maneira dramática, rebaixando os graus de separação. Milgram estimou seis. Karinthy cinco. Hoje, poderíamos estar bem mais próximos de três. (2002, p. 35)

Com as novas tecnologias, desde a facilidade de fazer viagens internacionais e se relacionar com pessoas de todo o mundo até o telefone e, principalmente, a internet, esse número ao invés de aumentar, devido ao crescimento da população, diminuiu devido à facilidade de acesso a tais tecnologias.

O Yahoo!, a Universidade de Milão e o Facebook se uniram e promoveram um estudo para comprovar ou refutar tal estudo. Quem se propusesse a fazer parte deveria acessar o site <http://smallworld.sandbox.yahoo.com/> e fazer um cadastro com o seu do Facebook. Era apresentado, então, um indivíduo alvo, que deveria ser alcançado, repassando convite para ingressar no estudo ao amigo que teria maior probabilidade de já conhecer o alvo. No total 721 milhões de usuários de todo o mundo se cadastraram e fizeram parte do estudo. O resultado final foi impressionante. O número diminuiu de seis para pouco mais que quatro *links* entre o primeiro indivíduo e o alvo. Caso ambos fossem do mesmo país esse número diminuía, para apenas três intermediários. Dessa forma, qualquer pessoa está mais próxima do que se imaginaria de qualquer outra no mundo. Seria possível então, através de menos de 5 *links*, chegar ao Clint Eastwood, à Rainha da Inglaterra ou um garçom de um restaurante de beira de estrada na Austrália ou China.

E a rede se expande cada vez mais, não só em quantidade de nós, mas em aplicabilidade e extensão. Conforme diz Castells:

O pensamento em rede está em via de invadir todos os domínios da atividade humana e a maioria dos campos de investigação humana. (...) As redes são, por sua própria natureza, a urdidura dos sistemas mais complexos, e os nós e *links* impregnam profundamente todas as estratégias voltadas para a abordagem de nosso universo interconectado. (2003, p. 194)

## 1.2 Inteligência Coletiva

Pierry Lévy, quem cunhou o termo Inteligência Coletiva, diz:

A prosperidade das nações, das regiões, das empresas e dos indivíduos depende de sua capacidade de navegar no espaço do saber. A força é conferida de agora em diante pela gestão ótima dos conhecimentos, sejam eles técnicos, científicos, da ordem da comunicação ou derivem da relação “ética” com o outro. Quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo que é o nosso. (1998, p. 19)

Em um conceito mais direto, Lévy (1998, p. 28) conceitua o termo como “inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada, em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. Assim, Inteligência Coletiva é o conjunto, o somatório, dos conhecimentos provenientes de diferentes fontes ou indivíduos, já que “ninguém sabe de tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade” (LÉVY, 1998, p. 29).

Em analogia ao mercado empresarial, Lévy chama o intelectual coletivo de:

espécie de sociedade anônima para a qual cada acionista traz como capital seus conhecimentos (...). O coletivo inteligente não submete nem limita as inteligências individuais; pelo contrário, exalta-as, fá-las frutificar e abre-lhes novas potências. Esse sujeito transpessoal não se contenta em somar as inteligências individuais. Ele faz florescer uma forma de inteligência qualitativamente diferente, que vem se acrescentar às inteligências pessoais, uma espécie de cérebro coletivo ou hipercórtex. (1998, p. 94)

Essa inteligência das massas, como algumas vezes é chamada, era fechada aos grupos de contato físico, onde seria possível conversar, trocar informações e conhecimentos, porém, com as novas tecnologias de comunicação, a barreira física é rompida e hoje é possível gerar tal dinâmica partindo de indivíduos a quilômetros de distância, sem nunca termos visto ou nem mesmo sabermos quem é a outra pessoa.

O *Anonymous*, grupo formado por *ciberativistas* do mundo inteiro que possuem conhecimento em computação e internet, pode ser considerado um dos maiores casos de inteligência coletiva da atualidade. São indivíduos que se organizam em suas próprias redes, trocando informações buscando propiciar mobilizações online que tragam resultados conforme seus objetivos. O próprio grupo se define como livre, onde não há líderes, mas nós relevantes que acabam por ajudar na organização da rede. Entre seus feitos estão a retirada de alguns sites do

ar como protesto pela prisão do criador do *Wikileaks*, site responsável pela publicação de informações consideradas confidenciais por governos e empresas. Muitos podem considerar suas ações como vandalismos, mas eles garantem que são apenas protestos. Outra ação amplamente divulgada foi a entrega para a polícia de uma espécie de dossiê sobre uma rede virtual de pornografia infantil, com informações sobre sites, banco de dados e até mesmo sobre os próprios pedófilos. A rede fez, em conjunto, um trabalho que poderia levar anos para a polícia.

### 1.2.1 A Internet e a nova biblioteca de Alexandria

A Biblioteca de Alexandria foi um dos maiores repositórios de conhecimento humano da história da humanidade. Um local criado para arquivar todo o conhecimento humano disponível e publicável, que foi brutalmente devastado por um incêndio no ano 416, que destruiu todo o seu conteúdo. Hoje, milênios depois do acidente ocorrido, a internet é o que mais próximo se chegou do conceito da antiga biblioteca, porém com um volume de conteúdo muito maior e disponível instantaneamente, a qualquer tempo, em qualquer lugar, bastando ter alguma forma de acesso, conforme explica Cardoso:

A internet foi, e é, muitas vezes, comparada a uma nova Biblioteca de Alexandria. Uma biblioteca digital funcionando globalmente onde, por ação de uma nova tecnologia – a dos computadores em rede – e de uma velha tecnologia – a escrita -, se poderia arquivar e disponibilizar o *saber* a todos que o procurassem. Essa biblioteca funcionaria 24 horas por dia, percorrendo todos os fusos horários do planeta simultaneamente, seria alimentada, e cresceria, pelas contribuições individuais de cada um dos seus usuários. (2007, p. 280)

Uma das grandes diferenças entre a internet e um sistema bibliotecário é que nela “as pessoas podem filtrar de modo colaborativo a enorme variedade de opções (...) sem a orientação de um especialista” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.57), e, ao contrário de uma biblioteca, não há exatamente um catálogo completo de obras disponíveis, mas ferramentas diversas que auxiliam nessa busca. Embora muitas tentativas e estimativas já foram realizadas, é, até o momento, impossível dizer com precisão a quantidade de informações arquivadas e acessíveis na

internet, devido a sua variedade de fontes, quantidade de servidores de acesso e armazenamento e o volume de informações que são publicadas a todo momento pelos seus milhões de usuários.

Em março de 2012, a Intel publicou o infográfico *What Happens in an Internet Minute?* (O que acontece em um minuto na internet; tradução nossa). Para se ter uma ideia, são publicados mais de 30 horas de vídeos no YouTube, 100 mil novas publicações no Twitter e 3 mil fotos no Flickr, em apenas 60 segundos. Esses números são, obviamente, referentes aos dados capazes de serem visualizados e catalogados e dizem respeito apenas a algumas das ferramentas e sites disponíveis na internet. O mais impressionante é que esses números continuam crescendo sem parar e o infográfico e os números averiguados pela Intel se tornaram desatualizados logo após sua publicação. Enquanto a internet crescer e se modificar, será impossível realizar um estudo definitivo sobre o seu tamanho, e não há nenhuma expectativa de que tal situação ocorra.

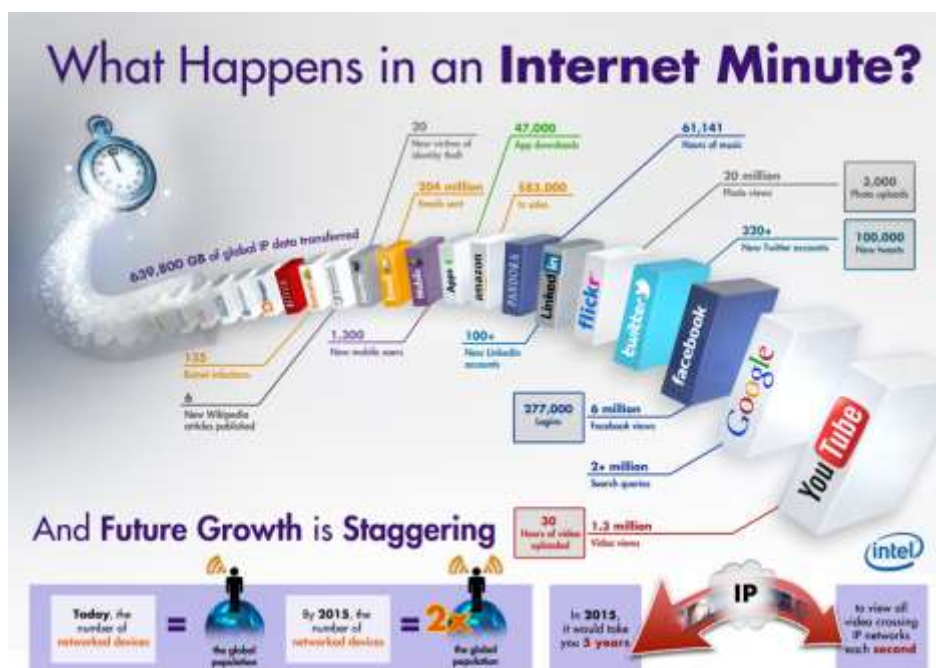


Imagem 2: Infográfico *What Happens in an Internet Minute?* (Fonte: Intel. Disponível em <http://scoop.intel.com/what-happens-in-an-internet-minute/>. Acesso em 09/07/2012 às 22:30)

Com a redução de custos de conexão e equipamentos eletrônicos houve, conseqüentemente, o aumento da facilidade de acesso, através de locais públicos, o fornecimento de serviços como *lan-houses* ou ainda os incentivos para a aquisição

de equipamentos para uso doméstico, fixo ou móvel. Assim, a cada segundo que passa, mais pessoas se conectam à internet e aumentam de forma espantosa o volume de informações online, ou seja, a cada segundo o maior repositório de Inteligência Coletiva disponível atualmente aumenta e se interliga a mais nós, que colaboram de forma que todos tenham acesso a cada vez mais conhecimento. E “quanto maior o ecossistema, melhor, pois os maiores abrigam mais inteligência bruta e variedade indispensável” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.258)

### 1.2.2 Peer production

Visando tornar o Facebook acessível ao maior número de pessoas possíveis em diferentes países, a empresa criou o aplicativo *Translations*, através do qual os seus próprios usuários seriam colaboradores na tradução para sua língua nativa. Dessa forma, o site recebeu tradução para o espanhol em duas semanas e para o francês em apenas um dia. Dois anos após o início dessa iniciativa, já era possível acessar o Facebook em 65 diferentes idiomas (QUALMAN, 2011).

Essa forma de trabalho economizou custos e tempo para a empresa, como explica Anderson:

“Os usuários fazem de graça, de bom grado, o que a empresa faria ao custo da contratação de novos empregados. Não é ‘outsourcing’ (transferência de serviços para terceiros, ou terceirização) é ‘crowdsourcing’ (transferência de serviços para multidões).” (2006, p. 217)

Esse tipo de trabalho colaborativo é chamado também de *peer production*, ou *peering*, “que acontece quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.21). Um ambiente onde competências e conhecimentos se somam de forma a atuarem melhores juntos, criando novos produtos maiores do que seria possível em suas individualidades (LÉVY, 1998).

O trabalho colaborativo está presente em praticamente todos os ramos da sociedade. O projeto genoma provavelmente é o maior caso dentro da área médica,

onde cientistas de todo o mundo trabalharam juntos de forma a desvendar o código genético humano. Na área da informática temos os softwares de código aberto, que ganham novas funcionalidades e ferramentas através do trabalho de profissionais de TI ou mesmo adolescentes amantes da programação. Há até mesmo casos maiores, de protótipos de produtos físicos, como o caso da Fiat com o “Fiat Mio” que, através da colaboração de pessoas de todo o mundo, criou um carro baseado no que as pessoas sugeriram que gostariam de ter em um veículo. Este é considerado até hoje um dos maiores projetos de *crowdsourcing* do mundo, que continua recebendo informações e colaborações através do site <http://www.fiatmio.cc/>.

Um grande exemplo de *peering* é a Wikipedia, uma enciclopédia virtual com conteúdo totalmente criado de forma colaborativa por indivíduos dos mais diversos países, que ajudam a escrever novos artigos ou revisar e editar os já criados sobre os mais diversos assuntos, como um artigo colaborativo sobre o próprio Projeto Genoma. Como bem ressaltou Tapscott e Williams: “nunca antes os indivíduos tiveram o poder ou a oportunidade de se conectar livremente em redes de colaboração para produzir bens e serviços de uma maneira muito tangível e contínua” (2007, p.20)

Talvez o maior trunfo do *peering* é o fato de usar a voluntariedade, a vontade de fazer algo, assim, pequenos especialistas podem se juntar e gerar um produto final melhor juntos do que o maior especialista desta área poderia fazer individualmente. A força do coletivo aumenta a quantidade de conhecimento disponível para o projeto e, geralmente, corrobora para que se diminua custos, tempo de realização e erros. Utilizando novamente de palavras de Tapscott e Williams: “com o *peering*, exploraremos a capacidade, a engenhosidade e a inteligência humana com mais eficiência e eficácia do que qualquer outra coisa que já presenciamos.” (2007, p. 29)

O fato de essas produções colaborativas serem acessíveis a todos e qualquer um poder gerar melhorias para as mesmas, estas podem ser a chave para a inovação eterna (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.110), já que sua fonte de conhecimento é diversa, contínua e pode estar em constante crescimento. É fato, porém, que as *peer productions* funcionam melhor quando possuem três condições básicas:

1) o objeto da produção é informação ou cultura, o que mantém o custo de participação baixo para os colaboradores; 2) as tarefas podem ser fragmentadas em pedaços pequenos, que os indivíduos podem fornecer aos poucos e independentemente de outros produtores (...). Isso torna o investimento total deles, em termos de tempo e energia, mínimo em relação aos benefícios recebidos em troca. E, por fim, 3) os custos para integrar essas partes a um produto final acabado, incluindo os mecanismos de liderança e controle de qualidade, devem ser baixos. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 93)

Embora tenham sido citados poucos exemplos, o *peering* está cada vez mais presente em todos os ramos da economia e “com um número cada vez maior de empresas percebendo os benefícios da colaboração em massa, esse novo modo de organização acabará por substituir as estruturas empresariais tradicionais” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 10).

## 2 AS EMPRESAS EM REDE

O antigo modelo hierárquico e fechado de organização está ultrapassado. A empresa que não se adaptar e não se abrir para o mercado em rede será dizimada pela concorrência global. O modelo onde “sempre havia alguém, ou alguma empresa responsável, que controlava, que estava no ‘topo’ da cadeia alimentar (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 9)” não tem mais espaço na sociedade atual, e as organizações precisam se adaptar:

Um novo tipo de empresa está surgindo – uma empresa que abre as suas portas para o mundo, inova em conjunto com todos (sobretudo clientes), compartilha recursos que antes eram guardados a sete chaves, utiliza o poder da colaboração em massa e se comporta não como uma multinacional, mas como algo novo: uma firma verdadeiramente global (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 31)

Como aconteceu com a sociedade e em quase todas as áreas, as empresas passaram a se organizar em rede. Redes empresariais internas, descentralizadas e horizontais que incentivam a cooperação, redes de cooperação entre empresas, redes que interligam essas redes empresariais entre si e outros



modos através de alianças diversas. O mundo se vê tão interligado que crises econômicas em uma nação comprometem primeiro seus principais parceiros comerciais, logo após as empresas dessas localidades afetadas começam a sofrer os primeiros impactos, depois seus parceiros e assim por diante, em um efeito bola de neve que, após alguns dias ou semanas, está atingindo as bolsas de valores por todos os continentes e empresas dos mais diversos setores começam a acumular perdas.

A informação, que agora flui entre os nós dessas diversas redes interligadas, tomou tanta importância que substituiu a energia como “elemento central da vida econômica” (CARDOSO, 2007, p. 102). A abertura de portas e segredos antes mantidos no cofre da empresa abre caminho para o mundo, para o ambiente do *peering*.

Surge ainda um modelo cada vez mais relevante para as empresas: o Negócio Social. A expressão foi criada por Muhammad Yunus, que descreve as empresas que, além de gerar lucros, causa impacto benéfico para a sociedade na qual está inserida (KOTLER, 2010, p. 162). Essas organizações conseguem apoio popular para se manter e ganham valores agregados percebidos pelos consumidores e por toda a sociedade.

## **2.1 Colaboração no ambiente interno e o colaborador global**

Pierre Lévy, ao analisar o conhecimento no mercado de trabalho, diz que:

A partir dos anos 70, tornava-se cada vez mais difícil para o operário, o empregado, o engenheiro herdar a tradição de um “ofício”, assumi-lo e transmiti-lo quase inalterado, instalar-se de modo durável em uma identidade profissional. Não só as técnicas se transformavam em ritmo acelerado, como também tornava-se necessário aprender a comparar, regular, comunicar, reorganizar sua atividade. Era preciso exercer em caráter permanente todas as suas potencialidades intelectuais. (1998, p. 20)

A formação formal e acadêmica não é suficiente e nem capaz de permitir ao colaborador a total eficiência ou o perfeito conhecimento de suas atribuições.

Muitos dos conhecimentos, sejam formais ou não, são adquiridos através da interação entre indivíduos. Cada vez mais, é importante as empresas tomarem consciência dos conhecimentos informais e incentivar o seu compartilhamento, colaborando para o crescimento desta troca e, conseqüentemente, o aumento da produção e eficiência. Um claro sinal de que as mudanças ocorridas na convivência em sociedade estão atingindo as empresas.

Da mesma forma como “cada uma das gerações anteriores levou características singulares ao seu local de trabalho”, os valores da chamada Geração Net, os indivíduos que desde a infância têm acesso a equipamentos eletrônicos e à internet, estão sendo transportados para os ambientes corporativos, são eles: “rapidez, liberdade, abertura, inovação, mobilidade, autenticidade e ludicidade” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 70). A colaboração, que ganha força entre os indivíduos em rede, passa a integrar o ambiente de trabalho, com potencial de transformar empresas em grandes centros de inovação e, conseqüentemente, em potências no mercado.

Para os integrantes dessa nova força de trabalho, “trabalhar em conjunto e compartilhar o conhecimento através das fronteiras organizacionais – quase da mesma maneira como trocam músicas e vídeos na internet – será perfeitamente normal” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 300). Para essa nova mão de obra a interação e troca de informações entre colaboradores, mesmo de empresas concorrentes, é aceitável e benéfica para ambos os lados, pois estimula a inovação, a competição e ajuda no crescimento do mercado como um todo, o que acaba por favorecer, direta ou indiretamente, seus integrantes.

A empresa não conseguirá manter em seus quadros de funcionários os melhores especialistas do mundo em todas as especialidades ou, mesmo que consiga, a inteligência coletiva dos especialistas presentes na rede é capaz de superar os conhecimentos individuais. Conforme Tapscott e Williams:

A velha noção de que você precisa motivar, desenvolver e reter internamente *todos* os seus melhores funcionários não terá importância. É claro, ainda serão necessários talentos internos. No entanto, será cada vez mais necessário supor que as melhores pessoas estão fora das paredes das empresas. (2007, p. 128)

A tendência mais provável é que as organizações descentalizem e diminuam suas equipes, e passem a “orquestrar a criação de valor, e não participar diretamente dela. Seu trabalho será identificar e agenciar acordos com as comunidades em que atividades instigantes estiverem acontecendo” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 312), e esse campo de pesquisa é nada menos que o planeta inteiro.

A tecnologia permitiu, portanto, a organização e coordenação da rede de colaboradores “em uma rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares de um mesmo edifício” (CASTELLS, 1999, p. 330), podendo conectar qualquer indivíduo em qualquer lugar a qualquer tempo. O papel central da empresa será o de coordenar os fluxos de informações, não mais controlá-lo. O local de trabalho passa a ser uma “entidade auto-organizada na qual processos centralizados e estritamente controlados estão cada vez mais dando lugar a formas mais espontâneas e descentralizadas de colaboração em massa” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 312).

A hierarquização extrema com a presença de organogramas fechados e com diversos níveis dará lugar a poucas funções de coordenação, diferentes de chefias, buscando maior integração entre colaboradores e áreas internas diversas. A multidisciplinaridade se fará presente cada vez mais em projetos internos, buscando a colaboração e interação, atingindo objetivos que passam a ser comum para todos, interligados com os objetivos estratégicos das organizações.

Nos próximos anos, o que deve ser observado é que as relações de trabalho serão mais dinâmicas, curtas, sem garantias vitalícias, horizontalizadas e autocoordenadas, sobressaindo os vínculos semelhantes a consultorias, por exemplo, mais flexíveis e moldados a essa nova realidade. Em uma tendência mais extrema, prevê-se uma espécie de escritório individual móvel, “representado por trabalhadores individuais munidos de poderosos dispositivos de processamento e transmissão da informação” (CASTELLS, 1999, p.311), sejam celulares ou tablets, que cada vez mais torna o trabalhador conectado em qualquer lugar a todo tempo.

Assim, de acordo com Tapscott e Williams, “as empresas que tornam as suas fronteiras permeáveis às ideias e ao capital humano externo têm um desempenho superior”, com o seu potencial de conhecimento interno sendo tão

grande quanto todos os indivíduos conectados e dispostos a colaborar, assim as empresas precisam “abrir as próprias portas para o parque global de talentos que prospera fora dos seus muros” (2007, p. 32), podendo eliminar empresas que não conseguem competir com um ambiente criativo, conectado e ágil (2007, p. 43).

O fato de tanta gente ter todas essas ferramentas de colaboração ao seu dispor, e a possibilidade de acessar (...) bilhões de páginas de dados brutos, vai garantir que a próxima geração de inovações venha de todos os cantos da Terra Plana. Toda a comunidade global logo poderá tomar parte de descobertas de todos os tipos, e o grau de inovação atingirá patamares jamais vistos antes. (FRIEDMAN, 2010, p. 248)

Por “Terra Plana”, Friedman refere-se ao seu conceito de que o mundo é plano, já que graças às novas tecnologias de Comunicação e interligação entre redes, é possível agir de forma global, com facilidade, estando em qualquer lugar do mundo.

## **2.2 Stakeholders e produção em rede**

Por mais que pareça ser algo novo, a globalização iniciou-se por volta de 1500, através das grandes embarcações desbravadoras, como a que acabou por chegar ao Brasil, terra até então desconhecida, abrindo espaço para que Portugal “exportasse e importasse” produtos, chamada por Friedman (2007, p. 20) de Globalização 1.0. A segunda etapa durou de 1800 até o início dos anos 2000, cujos principais responsáveis foram as empresas multinacionais, que surgiram graças à queda de custos de transporte e comunicação, com o nascimento e desenvolvimento da economia global. Após este período, surge a Globalização 3.0, com a “diminuição” do mundo, o aumento da capacidade de organizações e indivíduos agirem em escala mundial.

A organização que controla do início ao fim a sua produção está cada vez menos presente no mercado. O modelo onde as maiores organizações comandam o mercado e as fornecedoras, menores, se adaptam às necessidades da mesma está desaparecendo. É cada vez mais comum as grandes empresas se unirem aos seus

stakeholders de forma a juntos, utilizando os conhecimentos de suas equipes em modo colaborativo, criem novos produtos e serviços e novas formas de produção e fornecimento, já que “a cooperação e a liberdade de informação podem ser mais propícias à inovação do que a competição e os direitos de propriedade” (CASTELLS, 2003, p. 13) e “nenhum departamento de pesquisa e desenvolvimento é capaz de rivalizar com o poder de uma rede global, cooperativa” (CASTELLS, 2003, p. 85-86).

Com o fácil acesso a meios de comunicação que interligam todo o mundo, as possibilidades de entrega internacionais e as ferramentas de controle de produção e informação, as empresas estão abandonando o modelo multinacional e criando redes globais que interligam até mesmo milhares de empresas em uma única rede de parceiros, capazes de fornecer dados, produtos e serviços que, juntos, criam um novo bem de consumo. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 254-256). Cada vez mais “a inovação não significa tanto inventar e construir bens físicos, mas orquestrar e coordenar boas ideias” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 266).

Nagurney chama esse efeito de rede voltada para a produção de “Economia de cadeia de suprimentos em rede”, dando a seguinte definição:

Uma cadeia de suprimentos é uma rede de atividades interligadas de aquisição, produção, distribuição, venda e consumo de um ou mais produtos, conduzida por coalizões de entidades de negócios que agem de forma coletiva dentro de uma coalizão. Dada a definição de cadeia de suprimentos, nós estabelecemos que uma economia de cadeia de suprimentos em rede é uma rede de cadeias de suprimento inter-relacionadas. (NAGURNEY, 2003, p. 200; tradução nossa)

Man (2004, p.8) ainda sustenta que esse tipo de rede só pode existir entre empresas e não as substitui, mas complementa suas atividades internas, sob cinco forças que permitiram o surgimento de tal organização da economia:

- Liberalização comercial e internacionalização;
- Turbulência tecnológica;
- Individualização ou personalização de demandas;
- Inovação empresarial e de gerenciamento; e
- Competitividade mercadológica.

De acordo com Nagurney (2003, p. 200), este tipo de ambiente empresarial em rede pode ser ao mesmo tempo competitivo e cooperativo em suas partes. Permanecendo em sua análise, a mesma ainda separa os nós em três tipos: de origem, intermediário e de destino, correspondendo, respectivamente, ao início da cadeia de produção, um elo de ligação entre as duas pontas do processo e o fluxo final ou o mercado onde o que foi produzido é disponibilizado.

Até mesmo os concorrentes passam a ser parceiros de negócios. Empresas farmacêuticas, por exemplo, se unem a pesquisadores de todo o mundo para descobrir novos medicamentos ou genes que influenciam em determinadas doenças. Fabricantes de eletrônicos juntam suas equipes de pesquisa e desenvolvimento para criar um novo padrão de telas para televisores, celulares e notebooks. E este tipo de parceria também é presente em todos os ramos da economia.

Veja por exemplo a Nissan, uma marca japonesa, que lançou no ano de 2011 o seu veículo popular March no Brasil. O veículo de design nipônico é produzido no México, o seu motor 1.0L é produzido pela Renault, uma empresa francesa, em uma fábrica no Paraná. Além dessas, muitas outras peças são produzidas em diferentes países, como a China e Índia, com materiais provenientes de outros países como o próprio Brasil.

Esse comportamento não é apenas das grandes empresas. Os pequenos e médios competidores do mercado global também “formaram redes cooperativas, o que lhes permitiu tornarem-se competitivas no sistema globalizado de produção” e essas redes possuem seus *links* com as redes de empresas multinacionais, sendo subcontratadas de uma ou mais desses grandes concorrentes e “também há casos frequentes dessas redes que fazem acordos com multinacionais para obter acesso ao mercado, tecnologia, capacidade de administração ou nome de marca” (CASTELLS, 1999, p. 163).

Um bom exemplo deste último caso apresentado é a Apple e seus “iProducts”. A empresa possui sede nos Estados Unidos e não possui fábricas. A Foxconn, uma empresa Taiwanesa, é responsável por produzir iPhones e iPads, por exemplo, possuindo fábricas na China e no Brasil. A mesma empresa produz

também peças para a Dell, HP, Sony, Nintendo, Microsoft e outras, para produtos que vão desde computadores e impressoras até videogames de última geração. Com os iPhones ainda se torna um caso a parte já que alguns de seus componentes são produzidos pela Samsung, atualmente a principal concorrente da Apple.

Com a facilidade de realizar transações entre empresas localizadas em diferentes países, as organizações se veem obrigadas a buscar parceiros e fornecedores que são capazes de comercializar insumos da melhor forma possível com os menores custos, tornando-as mais competitivas no mercado. Isso torna a produção mais eficiente e rentável, porém, ao mesmo tempo, obriga as empresas a compartilharem informações que podem ser vitais para o mercado e seus competidores.

Somente para as redes externas às empresas, Castells (1999, p. 251) identifica cinco tipos diferentes de redes empresariais: 1) Redes de fornecedores; 2) Redes de produtores de bens e produtos para outras empresas; 3) Redes de clientes; 4) Coalizões-padrão (coalizão entre empresas definidoras de padrões de mercado global); e 5) Redes de cooperação tecnológica (onde as empresas se unem de forma a juntas somarem esforços para a construção de um bem, serviço ou aquisição de informações).

Um grande exemplo de alianças entre empresas são os programas de companhias aéreas, que se unem de forma a oferecerem a maior quantidade de destinos possíveis. As duas maiores são a Star Alliance e a One World, cada uma com diversas empresas de diferentes continentes que formam uma rede de destinos possíveis, com as cidades e aeroportos como os nós e os voos como links. Essa grande rede altamente conectada também pode trazer problemas graves, como facilitar a transmissão de doenças epidêmicas.



Imagem 3: Mapa de voos aéreos diários (Fonte: <http://www.biodiaspora.com>)

Com tantas mudanças e inovações ocorrendo a todo momento, para as empresas sobreviverem como globalmente competitivas nessa nova realidade é preciso:

monitorar internacionalmente as mudanças nos negócios e utilizar um parque de talentos globais muito mais vasto. Alianças globais, mercados de capital humano e comunidades de *peering* possibilitarão o acesso a novos mercados, ideias e tecnologias. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 41)

Friedman complementa dizendo que:

No novo modelo de negócios, você envolve sua comunidade e seus clientes em conversas contínuas sobre cada aspecto de seu negócio, desde o momento em que você concebe um produto, a maneira como você o idealiza, a cadeia de suprimentos que o produz e o distribui, até o modo como você coleta e processa o retorno do cliente e responde mais rapidamente a gostos que se alteram. (2010, p.141)



### 3 A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO EM REDE

Três grandes eras da Comunicação já se formaram. A primeira iniciou-se com a comunicação interpessoal, básica entre indivíduos, de um para um ou de um para alguns dentro de um mesmo grupo, face a face ou com poucos suportes midiáticos. Em seguida, a era da comunicação de um para muitos, com os diálogos, discursos e demais mensagens destinadas a um grupo maior, porém delimitado, de pessoas, como em um discurso ou uma sala de ensino. Com o advento do rádio, da televisão e da grande mídia impressa, a tão falada Comunicação de Massa toma força, transformando de forma avassaladora a Sociedade e sua forma de aquisição de informações, espalhando o conteúdo a toda a população, sem distinção. Mais recentemente surgiu uma denominação para um quarto processo comunicacional: a Comunicação em Rede.

A Comunicação Sintética em Rede, como define Cardoso (2007, p. 130-131) “funciona segundo uma lógica hipertextual, no sentido em que promove a articulação entre o conceito clássico de texto, o conceito de fluxo e a comunicação interpessoal”, não substituindo então os modelos anteriores, mas os articula e gera como resultado um novo modelo de comunicação, “permitindo também novas formas de facilitação de empowerment individual e, conseqüentemente, de autonomia comunicativa”.

Aparentemente, os modelos anteriores, mesmo apresentando sucesso, ignoraram um aspecto básico da comunicação. Conforme Castells (1999, p. 420): “enquanto a grande mídia é um sistema de comunicação de mão-única, o processo real de comunicação não o é, mas depende da interação entre o emissor e o receptor na interpretação da mensagem”.

A internet permitiu, pela primeira vez, uma interação em rede global, com a valorização das forças individuais, sem barreiras físicas, distanciais ou mesmo temporais, já que permite tanto a interação em tempo real quanto o envio e recebimento de mensagens em momentos separados por quaisquer distâncias temporais ou geográficas.

Termos como multimídia (a combinação de texto, som e imagem estática ou móvel) e hipermídia (conexão de conteúdos diversos entre si como base de referência e ligação temática ou por contexto) se tornam características dos novos processos comunicacionais, que são modificados de formas extremas (RUFINO, 2009, p.6) e, “como a comunicação é a essência da atividade humana, todos os domínios da vida social estão sendo modificados pelos usos disseminados da Internet” (CASTELLS, 2003, p. 225), que é a base desses novos modelos de Comunicação.

Da mesma forma, conforme Castells:

A passagem dos meios de comunicação de massa tradicionais para um sistema de redes horizontais de comunicação organizadas em torno da internet e da comunicação sem fio introduziu uma multiplicidade de padrões de comunicação na base de uma transformação cultural fundamental à medida que a virtualidade se torna uma dimensão essencial da nossa realidade (1999, s/p).

Os indivíduos que antes eram apenas receptores no processo de comunicação passam a ter voz. “Nesse novo contexto comunicacional, os públicos assumem as rédeas do processo de comunicação, agindo, reagindo e construindo significados a partir de interações”, exigindo das organizações uma nova ideologia comunicacional que valorize o diálogo e a participação (RUFINO, 2009, p. 2). Nesse novo contexto:

“O conceito de audiência ativa ganha força, uma vez que os públicos se tornam agentes em busca de informação, ancorados por programas que facilitam esse processo, como os sistemas de busca, plataformas de relacionamento, sistemas de recomendação,” (RUFINO, 2009, p.2)

No novo meio, naquela que segundo Cardoso é a quarta era da comunicação, o conceito de Comunicação de Massa perde sentido. O público não é mais uma massa indistinta de indivíduos que absorvem a mesma mensagem de um mesmo modo, quase que unânime. Porém, refutando grande parte dos pesquisadores, para Castells (1999) sites como o YouTube, embora a maioria do seu conteúdo seja feito e postado por indivíduos, este não deixa de ser uma mídia

de massa, por atingir milhões de pessoas que recebem aquela mensagem indistintamente, porém uma mídia de massa participativa.

De qualquer forma, o fato é que a Comunicação possui novas ferramentas e novos poderes estão em jogo.

Está evidente que o novo contexto comunicacional da sociedade requer a adoção de fluxos de comunicação mais democráticos, o reconhecimento da competência comunicativa dos públicos, maior abertura para o diálogo e amplo entendimento dos efeitos da tecnologia na compreensão espaço-temporal e na profunda interconexão entre fatos. (RUFINO, 2009, p. 9)

Ou, como bem comenta Cardoso (2007, p. 124), utilizando a concepção do Big Brother, trazida por George Orwell, “o Big Brother não é mais a televisão, mas todo o mundo”, que, querendo ou não, já se encontra exposto nesse novo contexto. Quem não se inclui, seja organização ou indivíduo, se vê exposto, porém, sem poder de resposta e nem ao menos como ser participante da sociedade.

Assim como a Comunicação, o Marketing também se transforma. Conforme argumenta Kotler (2010), passamos pelo Marketing 1.0, centrado no produto, Marketing 2.0, voltado para o consumidor, e agora vivenciamos o Marketing 3.0, que volta seus olhos para o ser humano, devendo também valorizar não só as relações comerciais, mas a responsabilidade social, fator este que acaba por influenciar até mesmo na formulação das novas missões, visões e valores corporativos.

### **3.1 O público-alvo em rede global**

O alto nível de conexão à internet facilitou a formação de grupos, já que o distanciamento físico não é mais obstáculo para a formação de redes. Assim, indivíduos com interesses em comum se conectam com outros, independente de já terem algum contato físico anterior ou não, através de diversas comunidades mantidas em diferentes meios como site, blogs e o Facebook, mídia social com o maior volume de atividade atualmente.



Imagem 4: Mapa global de interações feitas entre usuários do Facebook (Fonte: Facebook)

Como exemplifica Weber:

As pessoas estão usando a rede para achar outras com interesses similares, para comprar de forma mais eficiente, para aprender sobre produtos e serviços, para descarregar sobre produtos de má qualidade e serviços ruins, e para manter contato com parentes e amigos distantes do outro lado do mundo. (2009, p. 6; tradução nossa)

Nessa nova realidade, com as novas tecnologias, a mídia passa da comunicação de massa para a segmentação, valorizando as individualidades e se adequando às necessidades do heterogêneo público. A partir do momento que os indivíduos se organizam em Rede de acordo com seus interesses, ela passa a, através dos trabalhos e conhecimentos coletivos, filtrar, fornecer e consumir os próprios conteúdos, adaptados às suas realidades e que melhor atendem suas necessidades e “as empresas correm o risco de se tornarem espectadores irrelevantes”. Somente as empresas que perceberem e souberem se adaptar a essa nova realidade, poderão ser “participantes significativos nas redes que esses jovens da Geração Net estão formando” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 66), tornando-se mais um nó deste grupo e tendo acesso a informações importantes e que podem ser cruciais na briga por mercado e relevância junto ao público.

Com tantas mudanças, não faz mais sentido a segmentação do público por classe social, sexo e escolaridade, por exemplo. Começou-se a perceber que na verdade não são atributos demográficos os grandes definidores do público, mas na verdade os seus interesses, sentimentos e atitudes (WEBER, 2009). Como segmentar demograficamente um público em rede formado por indivíduos diversos conectados e com características heterogêneas espalhados por todo o planeta que consomem um determinado produto, serviço ou informação?

O consumo de mídia não é mais o mesmo. Aumentou em quantidade devido ao grande acesso por diversas plataformas constantemente conectadas entre si ou à internet, porém o *multitasking*, ato de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, grande influenciador desse aumento, acaba por dividir as atenções e o tempo do consumidor em diferentes focos em um determinado momento, como a utilização da internet e aparelhos móveis ao mesmo tempo que consome informações da televisão, do rádio ou lê um livro (CARDOSO, 2007, p. 347). Não há mais espaço para as ideologias dos antigos controladores da quase totalidade da informação, já que “no novo sistema *horário nobre é o meu horário*” (CASTELLS, 1999, p. 457), neste caso, do indivíduo, que define, de acordo com sua rotina e necessidade, o que e quando consumir.

E falando em consumo, até o modelo de estudo do consumo muda. Em 2005 uma teoria da Procter & Gamble - P&G – publicada em uma reportagem do *Wall Street Journal*, formatou um modelo de consumo que apresenta dois “momentos da verdade” para o consumidor após o mesmo sofrer um estímulo de compra: no momento da compra propriamente dito, quando tem que escolher qual produto levar e na hora do seu primeiro uso, na experiência, que define a satisfação da expectativa ou não.



Imagem 5: Modelo tradicional de consumo (LECINSKI, 2011, p. 16)

Porém, para Lecinski (2011), na sociedade atual, em rede e altamente conectada, há hoje um terceiro momento, que na verdade ocorre após o estímulo, chamado de *Zero Moment of Truth*, o momento zero da verdade, ou simplesmente ZMOT, que se aplica a praticamente todos os modos de consumo, sendo representado com a ação do consumidor, após o estímulo, de pesquisar e consultar sua rede e os outros conteúdos disponíveis na internet para ajudá-lo na tomada de decisão para, então, partir para os momentos seguintes. Após a experimentação, o consumidor realimenta o sistema, colaborando com os próximos indivíduos que chegarão ao ZMOT em outras ocasiões.



Imagem 6: Novo modelo de consumo com o ZMOT (LECINSKI, 2011, p. 17)

De acordo com Lecinski (2011, p. 23), o ZMOT é uma ação predominantemente online, em tempo real, em um processo de exploração do consumidor que busca informações em diversas fontes, com influências emocionais, multidirecional e multiparticipativa, já que dela participam diversos indivíduos, grupos ou organizações.

Para Weber (2009, p. 15), em um futuro próximo, as redes e as mídias sociais serão os centros de qualquer atividade humana, envolvendo da comunicação ao aprendizado, os processos de compra, entretenimento e informações, que já é uma realidade cada vez mais constante. Keen (2012, p.10) complementa que “a

mídia social está se tornando a própria vida – o palco central e cada vez mais transparente da existência humana”.

Assim, como comenta Qualman (2011, p. 22), o boca a boca tradicional, lento e de um para um ou de um para poucos dá espaço a uma rápida transmissão de recomendações ou reclamações via Facebook, por exemplo, que transmite, de uma só vez, em tempo real, as informações para toda a rede de amigos, além de registrar atemporalmente a informação, tornando-a acessível praticamente eternamente.

O poder do indivíduo é o maior já vivenciado pela Comunicação e pelo jeito ainda não chegou ao seu ápice.

### *3.1.1 A valorização do relacionamento*

Com muitos produtos e serviços chegando bem próximos de commodities e o já comentado aumento da valorização da informação, a diferenciação no mercado sai dos bens físicos e serviços prestados para a informação e o relacionamento, que passa a trazer bons frutos para ambas as partes. Para a empresa, oferece informações importantes para a otimização de seu negócio e aumenta a possibilidade de retratar possíveis erros junto ao consumidor. Para o consumidor é uma possibilidade de poder, de melhorar sua experiência com a marca ou mesmo ter seus direitos quanto ao consumo preservados, caso necessário.

Quando uma transação ocorre, o marketing deve incentivar consumidores a avaliarem o produto, seja bem, mal ou indiferente. Empresas que conseguem incentivar esse tipo de compartilhamento de informação por seus usuários, on-line e off-line, ajudam a regar as sementes do sucesso viral. (QUALMAN, 2011, p. 103)

Assim, a Comunicação Empresarial tem cada vez menos o objetivo de simplesmente criar campanhas publicitárias e cada vez mais criar relacionamentos duradouros, ou seja, sai dos 30 segundos de contato para um processos de conversas constantes com consumidores e clientes em potencial, aproveitando as informações disponibilizadas e utilizando-as desde as áreas de atendimento ao

cliente ao desenvolvimento de produto (QUALMAN, 2011, p. 135). E de acordo com Weber:

Melhor que falar *para* consumidores, profissionais de marketing deveriam falar *com* eles. E a rede social é o meio mais efetivo na história do mundo a fazer isso em larga escala. [...] A rede social é um novo mundo de mídia não paga criada por indivíduos ou empresas na internet. (2009, p. 3-4; tradução nossa)

Ainda segundo Weber (2009, p. 15) Neste contexto de mídias sociais, o profissional de marketing deve “agregar consumidores” e pode fazê-lo de duas formas: criando ou fornecendo conteúdo relevante ao público através de um ambiente agradável ao consumidor e/ou saindo do ambiente corporativo fechado e se inserindo no ambiente aberto e participativo onde os indivíduos estão se relacionando. De uma forma geral, o autor define:

Os consumidores querem dialogar com a sua empresa, querem saber que você está lá e disponível 24/7. A gestão de marcas na rede social é o diálogo que você tem com seus consumidores. Quanto mais forte o diálogo, mais forte é sua marca; quanto mais fraco o diálogo, mais fraca a sua marca. [...] Transparência é crítica se você quer que seus consumidores e stakeholders acreditem em você e engajem-se em um diálogo com você. (WEBER, 2009, p. 17; tradução nossa)

### 3.1.2 Conectores e hubs: influenciadores e gatekeepers

Como já tratamos, os *hubs* são aqueles nós de uma rede que possui o maior número de *links*, possuindo assim o maior número de contatos em um grupo de pessoas, por exemplo. Na Comunicação podemos chamá-los também de Conectores, que, graças a sua influência na rede, são peças essenciais para o sucesso de uma campanha ou lançamento de um produto, já que “com seus numerosos contatos sociais, estão entre os primeiros a perceber e utilizar a experiência dos inovadores. Embora não sejam inovadores eles próprios, sua conversão é a chave para o lançamento de uma ideia ou inovação” (BARABÁSI, 2009, p. 117).

Com a informação fluindo incessantemente, de forma contínua e extremamente rápida por todas as partes, torna o processo de pesquisa de



informações pré-consumo uma atividade mais fácil e eficiente do que tempos atrás. Os métodos de recomendação (ou não) sofre influência de diversos indivíduos ao redor do mundo. Um vídeo produzido por um adolescente do Japão e colocado no YouTube pode influenciar uma compra de uma senhora canadense, que não entende de computadores e pretende comprar um novo notebook. Os métodos de avaliação de produtos fogem ao controle das empresas, que veem seus produtos e serviços sendo massacrados ou valorizados com o poder das massas e seus milhões de influenciadores.

Como bem explica Anderson:

Milhões de pessoas comuns são os novos formadores de preferências. Algumas atuam como indivíduos, outras participam de grupos organizados em torno de interesses em comum, e ainda outras são simplesmente rebanhos de consumidores monitorados automaticamente por softwares que observam todos os seus comportamentos. (2006, p. 105)

Embora ainda existam anúncios milionários, tais como os 30 segundos mais caros da televisão mundial no *SuperBowl*, a final do campeonato de futebol americano, que chegam a custar até 4 milhões de dólares, esse tipo de anúncio não é mais o maior influenciador de compra, mas a recomendação e os comentários via mídias sociais o são. (QUALMAN, 2011, p. 16)

O processo conhecido como *gatekeeping*, onde há um “controlador de acesso” à informação, presente nas teorias do jornalismo, está, segundo alguns estudiosos, fadado ao seu fim. Como expressa Cardoso:

A falência do modelo de *gatekeeping* à luz da internet. Onde, por causa das suas características tecnológicas e da apropriação por parte dos usuários, estaria surgindo um sistema onde não existiriam portões para o acesso à informação, curto-circuitando a própria lógica de construção tradicional da notícia. (2007, p. 296)

Embora o acesso indiscriminado a todas as informações disponíveis seja uma das maiores características da internet, esta não deixa de ser uma visão utópica. Como a rede, com seus links entre os nós, acaba por eleger o que é relevante e o que não é, faz assim um filtro e suprime certos conteúdos, por ser

superficial, por ter poucos links que levem o usuário ou por quaisquer outros motivos. Os mecanismos de busca também têm seus algoritmos que fazem esse trabalho ao apresentar os resultados referentes a uma determinada busca. Podemos, então ver o *gatekeeper* ressurgir nesse novo cenário, seja por parte das máquinas ou dos indivíduos que as operam e programam:

O *gatekeeping* pode estar ressurgindo, adaptando-se às características da internet, que também promovem novas modalidades de comunicação. [...] Os mecanismos de busca podem não estar ligados a ideologias pessoais, contudo são um produto dos procedimentos estruturais e organizacionais daquele que os fornece, bem como podem estar sujeitos à legislação que requeira filtragem da informação, fazendo com que desempenhem o papel de *gatekeeper* em nome do Estado (CARDOSO, 2007, p. 296-297)

### 3.1.3 Os prosumers: poder do consumidor e o fim da Comunicação vertical

Com aumento do acesso à internet e os incentivos à produção e consumo, aliados ao crescimento do crédito oferecido ao consumidor, o que se vê é um maior acesso não só às informações, mas aos meios de produzi-la. Enquanto em anos anteriores grandes conglomerados de mídia batalhavam para ser o maior produtor de conteúdo do seu país, continente ou de todo o planeta, atualmente se somarmos o poder produtivo de toda a massa conectada e com acesso aos meios nem mesmo os grandes produtores poderão alcançar seus números. Como diz Anderson: “Hoje, milhões de pessoas lançam publicações diárias para um público que, no conjunto, é maior que o de qualquer veículo da grande mídia” (2006, p. 61).

Surge então o termo *prosumer*, que são os consumidores que praticam *prossumption*, ou seja, consomem e ajudam na produção de forma ativa e contínua de produtos, serviços ou informações (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 159). Esses consumidores podem ser de grande utilidade para uma empresa que souber os servir de informações que eles julguem relevantes e podem virar evangelistas da marca, ajudando não só em sua divulgação, mas influenciando nas decisões da empresa desde o processo de pesquisa e desenvolvimento até o de comunicação.

A plataforma para aparelhos móveis Android, do Google, é um grande exemplo de *prossumption*. Por possuir código aberto, abre caminho para desenvolvedores profissionais e amadores a criarem não só aplicativos como

também modificações no sistema para que atendam necessidades particulares não suprimidas. A cada nova versão oficial lançada, várias outras surgem com diversas modificações, desde estéticas até em termos de desempenho. E se um erro é descoberto por um usuário? A possibilidade de disponibilizarem uma correção é geralmente mais rápida e eficiente do que se fosse disponibilizada em uma plataforma fechada, já que é a inteligência coletiva de milhares de desenvolvedores que trabalham juntas no objetivo de tornar a plataforma mais estável.

Porém, nesse processo há também possíveis malefícios à empresa:

O dilema da criação de produtos realizada por consumidores: uma empresa que permite que seus clientes modifiquem livremente seus produtos corre o risco de canibalizar seu modelo de negócios e perder o controle de sua plataforma. Uma empresa que luta com seus usuários mancha sua reputação e isola uma valiosa fonte de inovação em potencial (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 170)

### 3.2 Próximas tendências e desafios para as empresas e a Comunicação

Conforme a análise feita nesta pesquisa, pode-se chegar ao quadro comparativo abaixo, entre as empresas adaptadas às mudanças e com grandes chances de prosperarem as que não estão preparadas para o novo mercado e, conseqüentemente, fadadas ao fracasso.

<b>Empresa não preparada para o mercado em rede</b>	<b>Empresa preparada para o mercado em rede</b>
Linha de produção individualizada e internalizada, com a figura do fornecedor com relação meramente comercial.	Rede de produção colaborativa entre diferentes parceiros que, juntos, participam de todo o processo de produção.
Não competitiva, já que não possui as parcerias necessárias para fornecer o melhor produto, com os melhores componentes e da forma mais eficiente e barata.	Competitiva, agregando o que há de melhor no mercado global de parceiros/fornecedores.
Visa o lucro.	Busca a informação e o relacionamento.

Quadro 1 - Comparativo entre empresas adaptadas e não adaptadas ao mercado em rede.

Se uma empresa quer estar preparada para o futuro, deve abandonar a visão arcaica da comunicação. Estratégias que foram muito eficientes no passado hoje não trazem mais resultados tão gloriosos, a começar pelo ambiente que anteriormente era controlado pela empresa e praticamente estável em termos de comunicação. A realidade atual é complexa e em constante mutação, com novas mídias, novos públicos, novos atores e novos poderes.

A mídia tradicional, como o rádio, a televisão e o jornal continuarão, embora sofrerão mudanças, sejam nos formatos, nos suportes ou formas de consumo. Conforme Cardoso (2007, p. 198) afirma, o que os mesmos oferecem ainda é a credibilidade, a confirmação do que é verdade, em um ambiente mergulhado no excesso de informações e marcado pela depreciação da ação de checar os fatos pelo furo jornalístico. Assim, a figura do jornalista permanece e ainda é fundamental para a credibilidade da informação noticiosa, porém sofre riscos graças à confiança em um indivíduo diretamente ligado ao indivíduo por um link da rede ou com poucos nós de distância.

Não ocorrerá a convergência de mídias, ou seja, a união de mídias em uma única “interface tecnológica”, mas a integração, que é mais condizente com as “práticas culturais e dos novos modelos de percepção do público” (CARDOSO, 2007, p. 478). Serão conteúdos de um programa de TV, complementado com textos em um site, que convidam para a integração no Twitter e um link para um álbum completo sobre o assunto no Facebook. Todos conectados entre si, embora em plataformas independentes.

A Comunicação Empresarial também acompanha as mudanças que ocorreram no mercado. Os modos tradicionais de Comunicação não possuem mais a mesma efetividade em um mercado global, com o público extremamente conectado e com acesso constante a uma quantidade infinita de informações através de diversos aparelhos, como os celulares.

Assim, há uma clara diferenciação entre a Comunicação tradicional, já ultrapassada, e a adaptada às características da Sociedade em Rede, conforme o quadro comparativo abaixo:

<b>Antiga Comunicação Empresarial</b>	<b>Comunicação Empresarial em rede</b>
Desconectada.	Conectada e acessível a todo tempo.
Empresa ausente no processo de comunicação entre indivíduos.	Nó participante da rede de Comunicação dos mais diversos grupos.
A empresa como único emissor, a única fonte de informação.	A rede se relacionando e produzindo conteúdos e produtos de forma colaborativa.
A pessoa como mero consumidor.	Relacionamento com diversos indivíduos e grupos, respeitados em suas diversidades, opiniões e necessidades.
Centralizador do poder na empresa e nos meios de Comunicação.	Poder compartilhado entre empresas, órgãos, grupos e indivíduos.

Quadro 2 - Comparativo entre a antiga Comunicação Empresarial e a Comunicação Empresarial em rede.

Friedman (2010, p. 384-411) cita sete “regras” para as empresas se adaptarem e obterem sucesso no “mundo plano” que podem ser traduzidas nos seguintes tópicos:

- A transformação de quase tudo em commodities, desde produtos a serviços e mão de obra;
- O uso da colaboração para atuar de forma mais rápida e eficiente;
- A colaboração entre empresas para conseguir atuar em um mercado altamente competitivo;
- Dar força aos consumidores e agir de forma a valorizar o indivíduo;
- Procurar a terceirização de funções que podem ser realizadas de forma mais especializada e com menor custo;
- A terceirização como forma de acelerar a inovação e não simplesmente despedir funcionários e enxugar custos;
- A terceirização é possível em praticamente todos os ramos e negócios.

O Marketing 3.0 possui como elemento básico o Marketing Colaborativo. No novo ambiente, o principal objetivo das empresas não será o de vender, mas o

de gerar mudanças para o mundo, o que não conseguirão sozinhas, seja através da colaboração entre empresas, com indivíduos ou organizações, facilitadas pelas novas tecnologias de comunicação e transporte (KOTLER, 2010, p.12). Com a expansão das culturas e costumes “globais”, a valorização da cultura local será o grande trunfo, proporcionando maior identificação com a marca e abrindo espaço para as individualidades, que passam a ser valorizadas em um mundo aparentemente tomado pela homogeneidade das culturas tidas como dominantes ou de primeiro mundo.

Com a queda da credibilidade dada pelo público à propaganda, como espaço pago e seu caráter sedutivo voltado para as vendas, “a crença nos indivíduos encontra-se em ascensão” (ANDERSON, 2006, p. 97). As mensagens “não pagas”, postadas de forma espontânea por indivíduos comuns, conhecidos ou não, com credibilidade perante a rede ou não, são as novas referências para os consumidores, em maiores ou menores proporções de acordo com as características do indivíduo que as procura e/ou recebe e do outro que as cria e/ou replica.

O marketing é tido como o grande responsável por essa queda de credibilidade dos consumidores, porém é ele também o que tem a maior chance de reverter esse quadro, já que é o “processo de gestão que está mais perto do consumidor” (KOTLER, 2010, p. 36). Nesse contexto com a valorização do relacionamento e da rede, muito explorado nas mídias sociais, novas diretrizes surgem para este ambiente. Para Weber (2009, p. 66-67; tradução nossa) a nova comunicação deve observar a rede e suas mensagens, recrutar os nós para a sua própria rede (leia-se grupo, não se tratando de um novo ambiente de interação), avaliar as plataformas existentes, engajar os indivíduos, mensurar os dados apresentados e resultados, divulgar ações e conteúdos e melhorar todo o processo, em uma retroalimentação.

Rufino (2009) vai além e apresenta cinco “reflexões iniciais” para a tomada de decisões na comunicação organizacional neste novo ambiente:

- “Eliminação do ‘Complexo de Copérnico’” – o fim da visão heliocêntrica, onde a empresa está no centro quando na verdade é apenas mais um nó da rede.

- “Entendimento da comunicação enquanto processo de mediação” – a comunicação como ambiente democrático de reconhecimento das diferenças entre indivíduos e discursos.
- “Atenção para a ampliação da esfera pública” – se a “grande mídia” era a formadora única da opinião pública, agora esse espaço abrange diferentes redes e envolvem muito mais atores no processo.
- “O risco do mito de Narciso” – a possibilidade do encantamento por novas mídias e tecnologias que se tornam extensões do indivíduo, correndo o risco do excesso. Novas mídias sociais, por exemplo, podem encantar e acontecer um excesso de esforço gasto em tais ambientes, sem avaliação prévia, não contribuindo para o real relacionamento longínquo e podendo ser abandonado em pouco tempo.
- “Preparação do ambiente interno” – não adianta se aventurar por novas mídias e ambientes democráticos de comunicação enquanto na organização está enraizada uma cultura interna tradicionalista e ultrapassada, que não condiz com os novos costumes.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que a Comunicação e o Marketing modificaram-se de forma a melhor atuarem na nova realidade da sociedade. Os públicos a serem atingidos agem e se organizam de forma diferente ao que ocorria alguns anos atrás. Hoje, com o grande acesso a equipamentos sempre conectados à internet, o consumidor é um indivíduo altamente conectado e informado, recebendo e emitindo informações a todo momento, de forma ativa ou passiva, sobre todos os aspectos de sua vida.

São formados grupos cada vez mais autogerenciáveis e com alto conhecimento coletivo, que são capazes de tarefas antes impossíveis em todas as áreas de atuação, da pesquisa científica ao crime. O poder está sendo transferido das empresas para os consumidores, que não querem nem mesmo serem vistos como tal, mas como indivíduos.

As empresas devem se adequar a essa realidade, tentando ser mais um nó atuante nas diversas redes existentes, tanto em contato com os indivíduos e seus grupos de interesse quanto entre grupos empresariais, de forma a ganharem vantagens competitivas em um mercado global altamente competitivo. O ambiente corporativo ainda sofre influência da sociedade em rede também no ambiente interno, com colaboradores em rede e seus links com os mais diversos indivíduos colaboradores da empresa ou não, podendo os mesmos estarem a quilômetros de distância de diversos dos seus colegas de equipe.

A informação e o relacionamento viram peças cruciais nas relações entre empresa e consumidor. O indivíduo quer ser informado e tomar decisões cada vez mais conscientes, baseadas em diversas pesquisas feitas previamente, produzindo seus feedbacks e retroalimentando o processo. Quer a empresa queira ou não, essa troca ocorre diversas vezes, o boca a boca entre vizinhos e amigos virou um chat acessível a qualquer hora do dia, todos os dias da semana, entre consumidor e o resto do mundo.

Quem não for rápido o bastante, seja indivíduo, empresa, instituição ou organização, para se adequar às mudanças que continuam ocorrendo a todo momento, não sobreviverá neste universo de informações. O instinto de vanguarda,



de inovação, deverá falar mais alto. Bem sucedido será aquele que aprender e utilizar as informações e novas ferramentas de forma mais rápida e eficiente. Não há meio termo, não existe o “parcialmente conectado à rede”. Ou você é um nó e possui o maior número de links relevantes possíveis ou estará fadado a ser apenas um ponto insignificante em um emaranhado de links, porque parte da rede todos somos, queiramos ou não.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. **A Cauda Longa** - A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação de mercados. São Paulo: Campus, 2006.

BARABASI, A. **Linked: A nova ciência dos networks**. São Paulo: Leopardo Editora, 2009.

CARDOSO, G. **A mídia na sociedade em rede**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

KEEN, A. **#vertigemdigital – por que as redes sociais estão nos dividindo, diminuindo e desorientando**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 2000.

MAN, A. **The Network Economy**. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, 2004.

MARKOFF, J.; SENGUPTA, S. **Separating You and Me? 4.74 Degrees**. *NYTimes*, Nova Iorque, 21 novembro 2011. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2011/11/22/technology/between-you-and-me-4-74-degrees.html>> Acesso em: 08 julho 2012.

NAGURNEY, A. **Inovations in Financial and Economic Networks**. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, 2003.

QUALMAN, E. **Socialnomics**: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

RUFINO, C. F. G. **A sociedade em rede e a segunda geração da internet**: reflexões para o campo da comunicação organizacional. In: ABRAPCORP, 3, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABRAPCORP, 2009. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/c.html>>. Acesso em: 08 de julho 2012.

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

WEBER, L. **Marketing to the social web**: how digital customer communities build your business. New Jersey: Wiley, 2009.