



# Redes de Colaboração

## O poder da colaboração em massa

POR **LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES**

A emergência do conhecimento como principal fator produtivo coloca o pensamento econômico à beira de uma mudança de paradigma. A “nova economia baseada no saber”, segundo William Halal (na coletânea *The Infinite Resource*), é marcada pelo predomínio da liderança do conhecimento e da visão sobre os outros fatores de produção, levando à criação de organizações que aprendem e gerenciam o saber. Estamos diante de um cenário de rara complexidade, com fenômenos econômicos, sociais e novas plataformas tecnológicas que provocam uma completa reestruturação do ambiente de negócios.

A colaboração em massa é um desses fenômenos, que cresce rápida e silenciosamente. Não se trata aqui apenas de códigos abertos ou redes sociais, pois na verdade, estamos diante de mudanças profundas na estrutura e no *modus operandi* das empresas, da economia e da sociedade. Uma mudança baseada em novos princípios competitivos, como a abertura, o compartilhamento e a ação global. Estamos falando de algo bastante diferente, que explora as capacidades da inteligência humana com muito mais eficiência.

Mais do que nunca, as pessoas querem participar dos meios de comunicação e, além de consumir, também produzir. Enquanto a velha *web* é formada por sites, cliques e chats, a nova é composta

de comunidades, com participação e *peering*, que vêm tornando-a uma grande plataforma de expressão criativa e de negócios. Some-se a isso uma saudável dose de empreendedorismo e teremos a receita ideal para uma revolução econômica.

O novo contexto pressiona as empresas a transformarem o modelo de negócios em processos mais ágeis, flexíveis, integrados, automatizados e interdependentes entre os parceiros. Ao interagir com profissionais qualificados, geograficamente distantes, a um custo menor, a organização conta com a diversidade das contribuições para alavancar seu processo interno de inovação e em rede com outras empresas, obtendo vantagens em relação a seus concorrentes. O modelo econômico baseado em conhecimento requer elevada formação científica e tecnológica.

**MOVIMENTOS PRINCIPAIS** Embora a internet exista há algumas décadas foi com a introdução do *world wide web* (*www*), há menos de vinte anos, que ela se tornou altamente disponível e utilizada em massa. Desde então, o poder computacional, as capacidades da rede e a disponibilidade crescente da web criaram uma explosão sem precedentes de participação e colaboração global. Existe um novo movimento na comunidade da internet – a Web 2.0 ou Hypernet – força renovada, liderada

por novas e poderosas empresas da internet, como a Google, que não se baseia em tecnologia, mas num processo cultural desencadeado pela tecnologia. A convergência cultural já chegou – histórias e conteúdos são distribuídos agora com o máximo de plataformas e mídia, de forma legal ou ilegal, de cima para baixo e de baixo para cima. É um processo trans-mídia, participativo e experimental.

A abertura lançada com o movimento *Open Source* começou com os programadores de software que colaboraram, em todo o mundo e sem estrutura organizacional formal, para criar produtos como o Linux e o MySQL, que estão desafiando produtos criados por empresas tradicionais. Depois, a Wikipédia, enciclopédia online global, veio provar que essa nova criação podia ser aplicada também à indústria editorial. As possibilidades agora são infinitas – vários editores estão trabalhando em projetos *wiki* para gerar livros criados totalmente por voluntários, e cientistas colaboram mundo a fora para encontrar a cura de várias doenças. Há empresas abrindo seus dados proprietários para tirar vantagem de recursos além de suas quatro paredes.

Um novo conceito – do *Open Innovation*, criado por Henry Chesbrough -, parte do pressuposto de que o conhecimento está globalmente distribuído e as empresas não têm recursos suficientes para confiarem somente na pesquisa desenvolvida internamente. Ele contradiz o modelo fechado de inovação, que imperou nas últimas décadas e que limitava os processos de P&D das empresas ao conhecimento gerado internamente. **(Quadro 1 e**

**Figura 1).** O modelo de inovação aberta é altamente colaborativo, considerando que o conhecimento encontra-se em qualquer lugar da rede de colaboradores da organização e no mundo globalizado. Isso se dá por meio de parcerias, com e entre seus diversos associados, e o desenvolvimento de redes de conhecimento e aprendizagem. O *Open Innovation* preconiza o fluxo de conhecimento através das fronteiras da empresa, de forma a permitir desde uma aceleração no desenvolvimento interno de inovações (suportada, por exemplo, pelo licenciamento de tecnologias desenvolvidas por terceiros), até uma expansão das possibilidades de uso das tecnologias desenvolvidas internamente e que estariam subutilizadas (por exemplo, através do licenciamento para outras empresas).

Empresas que adotam esse modelo valorizam a contribuição intelectual das pessoas de dentro e fora da organização, buscam essencialmente lançar produtos que sejam rentáveis, licenciam patentes para terceiros, franqueiam a troca de conhecimentos e incorporam tecnologias de outros, dividindo riscos e benefícios. Há, portanto, uma clara preocupação em promover a gestão da inovação por meio de processos sustentáveis a longo prazo e não somente em lançar produtos originais. Em contrapartida, as empresas que adotam um modelo de inovação fechado se limitam a utilizar seus recursos internos, investem apenas nos talentos de suas próprias empresas, têm grande preocupação em ser pioneiras e com a originalidade de seus lançamentos, controlando suas patentes e impedindo que sejam utilizadas por terceiros.

**QUADRO 1. Inovação Aberta x Fechada**

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas inteligentes na nossa área trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham pra nós. Precisamos trabalhar com pessoas inteligentes dentro e fora da empresa.
Para lucrar com a P&D precisamos descobri-la, desenvolvê-la e entregá-la nós mesmos.	A P&D externa pode criar valor significativo; a P&D interna é necessária para resgatar alguma parte deste valor.
Se formos nós que descobrimos, chegaremos primeiro ao mercado.	Não é necessário sermos quem iniciou a pesquisa para podermos lucrar com ela.
A empresa que for a primeira a levar uma inovação ao mercado será a vencedora.	Construir um melhor modelo de negócios é mais importante do que chegar primeiro ao mercado.
Se criarmos o maior número e as melhores idéias no setor, venceremos.	Se fizermos o melhor uso possível das idéias internas e externas, venceremos.
Devemos controlar nosso processo de inovação para que nossos competidores não lucrem com nossas idéias.	Devemos lucrar com o uso que os outros fazem do nosso projeto de inovação, e devemos comprar o PI dos outros sempre que ele for útil ao nosso próprio modelo de negócios.
<b>A diferença entre a inovação tradicional e a inovação aberta:</b> a inovação aberta necessita de modelo mental e cultura empresarial diferentes do exigido pela inovação tradicional ou fechada.	

**ORGANIZAÇÕES EM REDE** O conceito de rede transformou-se, nas últimas duas décadas, em uma alternativa prática para a organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social. A conceituação de rede como sistema de laços realimentados provém da Biologia. Quando os ecologistas das décadas de 1920 e 1930 estudavam as teias alimentares e os ciclos da vida, propuseram a rede como único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos: “Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes” (Capra, 1996). A Biologia e a Física vêm discutindo o tema há bastante tempo e as apresentações descritivas não diferem tanto das que temos utilizado, exceto pelas equações matemáticas que empregam em sua linguagem.

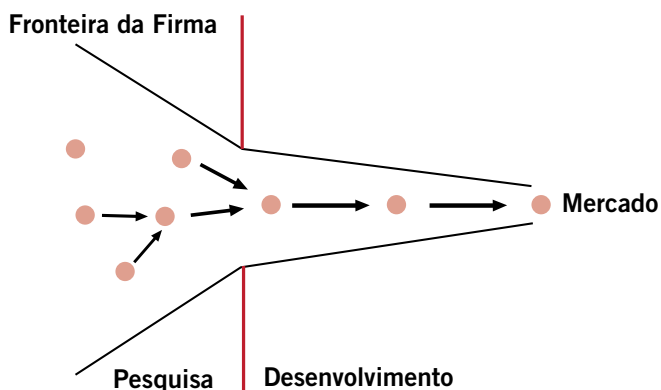
É interessante observar a coincidência histórico-conceitual entre o advento do terceiro setor e a utilização intelectual e a própria prática do trabalho em rede. São hoje realidades intrinsecamente relacionadas. O terceiro setor é, essencialmente, uma rede, e aqui podemos imaginar uma grande teia de interconexões. Afinal, redes são sistemas

## NA PRÁTICA, REDES SÃO COMUNIDADES VIRTUAIS OU PRESENCIALMENTE CONSTRUÍDAS

organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. A experiência tem demonstrado as vantagens e os resultados de ações articuladas e projetos desenvolvidos em parceria.

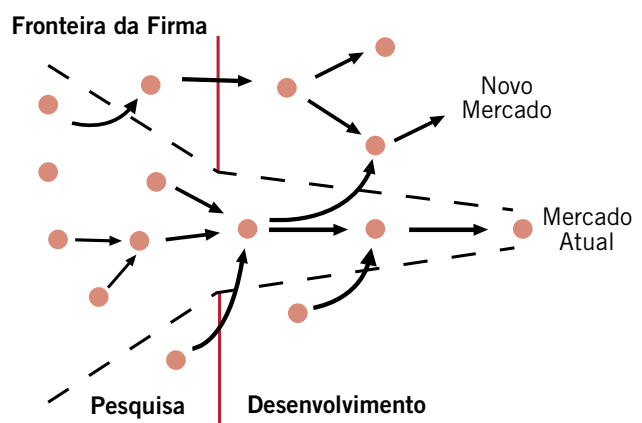
Redes de educação ambiental, redes emissoras de TV e rádio, redes de lideranças, rede de trabalho e renda – por mais diversas que sejam as organizações e suas causas, elas têm em comum o propósito de estender suas ações e idéias a um universo sempre mais amplo de interlocutores (beneficiários, parceiros, financiadores, voluntários, colaboradores, etc). Assim, precisam contar com meios adequados para o desenvolvimento de

**FIGURA 1**  
**MODELO DE INOVAÇÃO FECHADA**



Na inovação fechada, uma empresa gera, desenvolve e comercializa as suas próprias idéias. Esta filosofia de autoconfiança dominava o P&D da maior parte das empresas no século XX. Fonte: Chesbrough, 2003

**MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA**



Na inovação aberta, uma empresa comercializa tanto as suas próprias idéias quanto inovações de outras firmas, buscando maneiras de levar suas idéias ao mercado através de caminhos externos ao seu negócio atual. A fronteira entre a organização e ambiente a sua volta é porosa, habilitando uma maior mobilidade das inovações entre os dois.

fluxos de informação, gerenciamento organizacional e comunicação institucional. Estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. Elas se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

Na prática, são comunidades, virtuais ou presencialmente constituídas. Essa identificação é importante para a compreensão do conceito. As definições de rede falam de células, nós, conexões orgânicas e sistemas – tudo isso é essencial e até historicamente correto para a conceituação, mas é a idéia de “comunidade” que permite a problematização do tema e, conseqüentemente, o seu entendimento. Uma comunidade é uma estrutura social estabelecida de forma orgânica, ou seja, se constitui a partir de dinâmicas coletivas e historicamente únicas. Sua própria história e cultura definem uma identidade comunitária. Esse reconhecimento deve ser coletivo e será fundamental para o sentido de pertencimento dos seus cidadãos e o desenvolvimento comunitário. A convivência entre os integrantes de uma comunidade, incluindo o estabelecimento de laços de afinidade, será definida a partir de pactos sociais ou padrões de relacionamento.

**CASOS DE SUCESSO** Apenas começamos a aproveitar o poder da colaboração global em massa, mas já vemos com entusiasmo o que ela pode provocar. As mudanças mais significativas de nossos tempos começam a se desvendar diante de nossos olhos.

Em 1999 a Goldcorp (caso citado no livro *Wiknomics*, de Dom Tapscott, Editora Nova Fronteira, 2007), então pequena mineradora com sede em Toronto, Canadá, vivia uma situação delicada, com o mercado em retração. A empresa lutava para gerenciar suas dívidas em meio a seguidas greves de funcionários e altíssimos custos de produção. Sem muitas perspectivas para pesquisar e prospectar novas minas de ouro em sua propriedade, a Goldcorp estava em processo de extinção, segundo os analistas. Para piorar (ou melhorar) a situação, seu dono e CEO, Rob McEwen, não tinha muita experiência no mercado de mineração.

Foi então que McEwen resolveu tirar alguns dias para participar de uma conferência com outros dirigentes de empresas no MIT. Voltou de lá encantado com o caso de software livre do Linux e, inspirado nesse espírito de abertura e colaboração, teve uma idéia ousada. Se os funcionários da Goldcorp não tinham condições de pesquisar e prospectar novas minas de ouro, talvez alguém pudesse fazê-lo. Decidiu, então, colocar na internet todas as informações possíveis sobre os 55.000 acres da Goldcorp – plantas geológicas, fotos, dados sobre a região, informações sobre as minas já existentes, etc. Uma loucura para a época, já que a confidencialidade e a proteção às informações eram características marcantes dessa indústria. Com tudo exposto abertamente na Internet, a empresa criou um concurso, o Goldcorp Challenge, que prometia distribuir US\$ 575.000 em prêmios para quem enviasse os melhores métodos e estimativas de prospecção de ouro na propriedade da Goldcorp.

Estava lançada a corrida ao ouro da era digital. A empresa esperava que a iniciativa tivesse alguma ressonância apenas entre os geólogos. Mas, os projetos começaram a chegar de todo o lado – apresentados por estudantes, consultores, militares e matemáticos. “Nós aplicamos matemática, física avançada, computação gráfica, sistemas inteligentes, equações orgânicas e inorgânicas. Ali havia competências que eu nunca havia visto antes na indústria”, afirmou McEwen. Foram identificados 110 pontos potenciais de extração na propriedade, 50% deles nunca identificados pela empresa. Mais de 80% desses pontos tinham significativa quantidade de ouro. Estima-se que o concurso tenha proporcionado à empresa uma economia de dois a três anos. A iniciativa acabou alavancando os negócios da Goldcorp – a problemática corporação que, na época, faturava US\$ 100 milhões de dólares, hoje fatura US\$ 2 bilhões.

As empresas buscam parceria e colaboração externa para inovarem. Essa nova tendência visa reduzir custos e aumentar a agilidade na obtenção de tecnologias. Diversas corporações, ao longo de sua história, trabalharam voltadas para o desenvolvimento de idéias próprias e a criação de produtos originais. Para isso, sempre investiram muito em pesquisa. A busca contínua pela inovação fez com que, há alguns anos, identificassem uma

tendência hoje bastante forte. As companhias perceberam que, para continuar inovando em ritmo acelerado, precisavam despir-se do pudor de desenvolver isoladamente projetos inovadores do início ao fim, em segredo absoluto, e buscar a inovação por meio de parcerias e colaboração externa. Essa tendência, que garante mais agilidade na obtenção de tecnologias e redução de custos, é chamada de 'Inovação aberta'.

Essa tendência se reflete em sites como InnoCentive, IRC Network, Yet2 ou NineSigma, que reúnem empresas, pesquisadores, cientistas, acadêmicos e inventores de todo o mundo. Buscando soluções para a concretização de suas idéias, empresas de diversos países acessam e apresentam demandas nesse sistema, para que outros as ajudem a viabilizar novos projetos. Ou seja, um site torna-se um local de encontro entre empresas que buscam inovações e cientistas, pesquisadores ou mesmo outras empresas, que possuem soluções e procuram companhias que queiram utilizá-las.

A tendência é que iniciativas como essas se tornem cada vez mais fortes, já que tais redes possibilitam que o mundo todo funcione como um laboratório de soluções para empresas. Para desenvolver projetos inovadores é fundamental que as companhias entendam as necessidades de seus consumidores e percebam o que pode ser feito para melhorar a vida das pessoas. Só então devem partir para o estudo que trará as soluções técnicas necessárias e buscá-las dentro ou fora da empresa. No segundo caso, por meio de comunidades científicas, acadêmicas, empresariais ou mesmo de pessoas físicas, é possível propor desafios para que sejam encontradas as soluções de que a empresa necessita ou, ainda, adaptar algo já existente.

No Brasil, há alguns exemplos de setores bastante adiantados em processos dessa natureza, como a indústria aeronáutica. Trata-se de um setor que sabe gerenciar projetos integrados com terceiros, definindo padrões para desenvolvimento conjunto. A Embraer é um desses exemplos – o projeto de um avião é feito dentro da empresa, mas grande parte dos seus componentes é terceirizada, parcial ou totalmente, com apenas alguns sendo produzidos internamente. Muitas vezes, motores ou trens de pouso são elaborados especificamente

## Colaboração e Inovação

**NineSigma:** Conecta empresas com problemas de ciência e tecnologia a outras organizações, universidades, consultores, laboratórios de governos e privados, que podem desenvolver soluções. Quando uma empresa quer resolver um problema, a NineSigma cria um resumo tecnológico que o descreve e envia para sua rede de milhares de provedores de soluções no mundo inteiro. Qualquer um pode submeter uma proposta não-confidencial, que será transmitida para a empresa contratante. Se a companhia gostar da proposta, a NineSigma conecta a empresa a quem ofereceu a solução e o projeto tem andamento. Já foram distribuídos resumos tecnológicos a mais de 700 mil pessoas por meio desse sistema e completados mais de 100 projetos, com 45% deles dando origem a outras colaborações,

**InnoCentive:** em vez de conectar companhias a parceiros contratados para a solução de problemas amplos em muitas disciplinas, trabalha com problemas científicos mais definidos e específicos. As questões são apresentadas a mais de 130 mil cientistas cadastrados. Já tiveram problemas resolvidos por um bacharel na Espanha, um químico na Índia, um consultor químico *freelancer* nos Estados Unidos e um químico de agricultura na Itália. Cerca de um terço dos problemas publicados na InnoCentive foram resolvidos.

**YourEncore:** Em 2003 se originou a base desse negócio, que opera hoje com independência, conectando cerca de 800 cientistas e engenheiros aposentados (de desempenho superior) de 150 companhias com negócios de clientes. Ao usar a YourEncore, as empresas podem captar pessoas altamente experientes e novas maneiras de pensar de outras organizações e indústrias. Por meio do sistema, podem contratar um aposentado de relevante experiência para uma designação específica e de curta duração (a remuneração é baseada no salário pré-aposentadoria, com ajuste de inflação). O que faz esse modelo tão poderoso é que as empresas podem experimentar a um custo baixo e de pouco risco, abordagens interdisciplinares na solução de problemas. A qualquer momento, pode-se ter 20 aposentados da YourEncore trabalhando em problemas da organização.

**Yet2.com:** diferentemente da NineSigma e da InnoCentive, focadas em ajudar companhias a resolver problemas de tecnologia, intermedia transferências de tecnologia tanto para dentro como para fora de companhias, universidades e laboratórios governamentais. Trabalha com clientes que escrevem resumos descrevendo a tecnologia que estão buscando ou oferecendo para licenciamento ou compra, e distribui os resumos para uma rede global de empresas, laboratórios e instituições. Os interessados contatam a Yet2.com e pedem uma apresentação ao cliente em questão. Uma vez apresentadas, as duas partes negociam diretamente.

para um projeto, embora possam ser adaptados posteriormente para outros.

Quem acompanha os avanços da indústria aeronáutica deve estar ansioso pela chegada ao mercado do Boeing 787. O novo avião é uma obra prima da engenharia moderna e traz inúmeras inovações, como consumo de combustível 20% inferior aos concorrentes, turbinas 60% mais silenciosas, menor necessidade de “revisões completas” e outras maravilhas. Antes mesmo de chegar ao mercado ele já é o maior sucesso de vendas da indústria aeronáutica. Tanta inovação e sucesso só foram possíveis porque a Boeing tem os melhores engenheiros do mundo e seu departamento de P&D é capaz de gerar inúmeras inovações. Certo? Justamente o contrário! Antigamente, a Boeing desenvolvia praticamente tudo internamente, escrevia detalhadas especificações da cada uma das peças e pedia a seus fornecedores que as produzissem. O que chamou a atenção no desenvolvimento do 787 foi que os fornecedores passaram a participar do desenvolvimento do avião e assumiram grande responsabilidade em relação às inovações. Eles entregarão a aeronave praticamente montada e a Boeing terá de fazer algo tão simples quanto “encaixar peças de Lego”.

O desenvolvimento de novos produtos está hoje muito relacionado à coordenação de um vasto “ecossistema” de parceiros que possuem habilidades e capacidades complementares. A inovação está menos ligada à invenção de produtos físicos e mais voltada para a orquestração de boas idéias. Para empresas que desenvolvem produtos altamente tecnológicos, o desafio tem sido cada vez mais de unir os fios dessa enorme rede de criação

de valor. O “caso Boeing” mostra que a descentralização do P&D tem suas vantagens, podendo trazer diferenciais competitivos e agregar a seus produtos inovações que a empresa seria incapaz de gerar sozinha. Mas, um acompanhamento rigoroso de seus parceiros-chave é fundamental.

Há cerca de oito anos, a Procter & Gamble criou o “Connect & Develop - Conectar & Desenvolver”, modelo de inovação aberta cujo objetivo é desenvolver produtos inovadores, de qualidade superior e de maneira ágil, beneficiando especialmente o consumidor, com a colaboração de pessoas, instituições de pesquisa, universidades e outras empresas. Hoje, a empresa trabalha para atingir a meta de ter em 50% das iniciativas da companhia algum componente de inovação desenvolvido externamente.

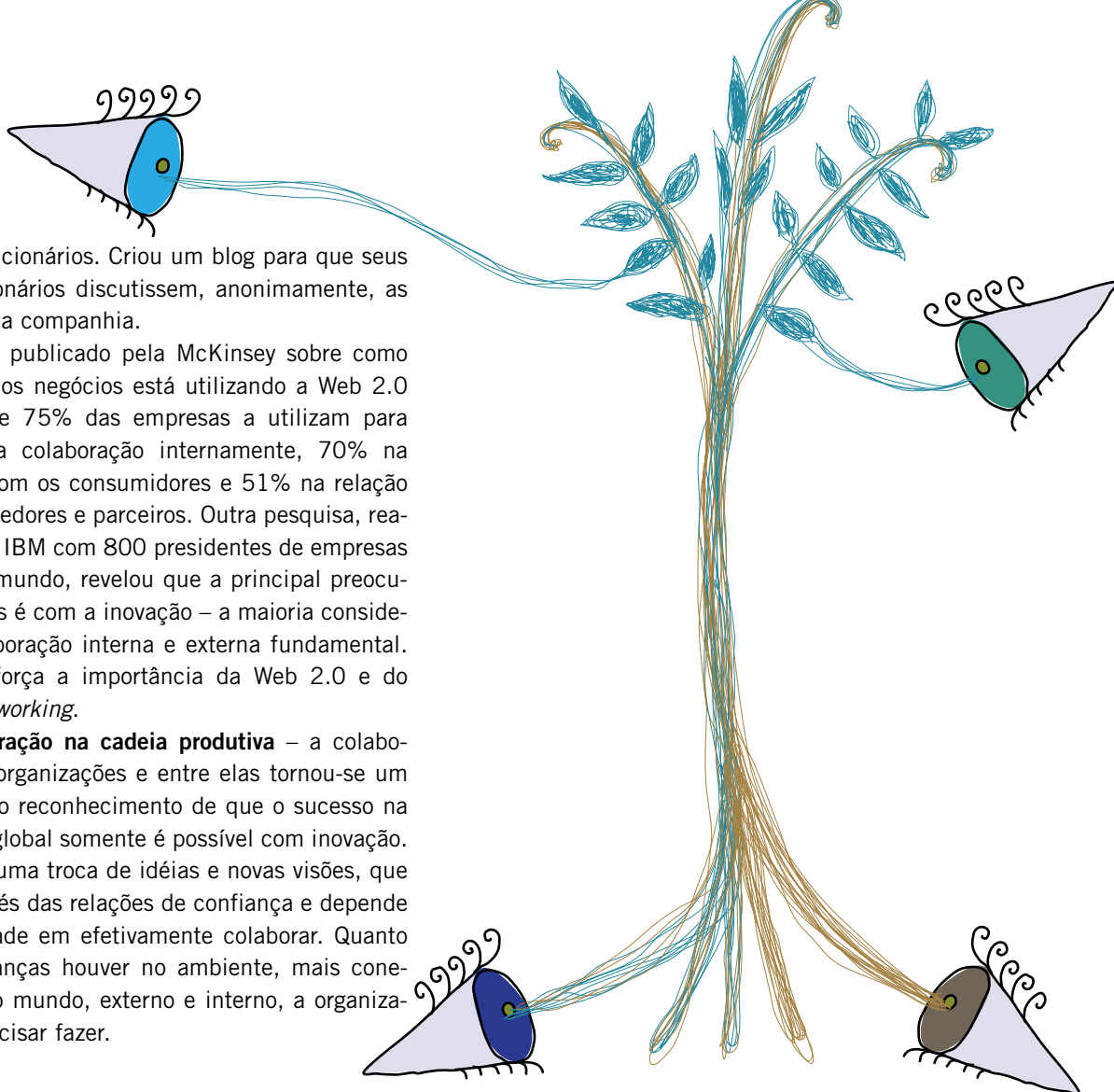
**MODELOS E NÍVEIS DE COLABORAÇÃO** Para efeito didático, dividimos o processo de colaboração em quatro níveis – colaboração interna, colaboração na cadeia produtiva, colaboração com consumidores e colaboração em massa – que geram três tipos de resultados – conteúdo, negócios e inovação. A classificação leva em conta a quantidade de interações e a diversidade de informação ou conhecimento acessado, que podem gerar um resultado inovador. Os níveis de colaboração são classificados como:

**Colaboração interna (Quadro 2)** – perceber que as engrenagens internas (funcionários e colaboradores) podem ser excelentes criadoras de conteúdos e processos – na verdade, estamos distribuindo o poder dentro da corporação. Podemos citar o caso do banco HSH Nordbank, de Luxemburgo, que fez um excelente uso da web 2.0 para interagir

**Quadro 2 | Organizando a colaboração interna**

	Propósito	Duração
<b>Comunidade de práticas</b>	Desenvolver os participantes e construir competências através da troca de conhecimento	Enquanto houver interesse dos participantes
<b>Grupo formal de trabalho</b>	Desenvolver ou melhorar produtos e serviços	Mantido até a re-organização e/ou conclusão
<b>Equipe de projetos</b>	Concluir uma tarefa específica	Até o término do projeto
<b>Rede de contato informal</b>	Coletar e transmitir informações sobre o negócio	Mantida pela conexão e relação entre os participantes

Fonte: Wenger, E. and W. Snyder



com os funcionários. Criou um blog para que seus 130 funcionários discutissem, anonimamente, as diretrizes da companhia.

Estudo publicado pela McKinsey sobre como o mundo dos negócios está utilizando a Web 2.0 revelou que 75% das empresas a utilizam para gerenciar a colaboração internamente, 70% na interface com os consumidores e 51% na relação com fornecedores e parceiros. Outra pesquisa, realizada pela IBM com 800 presidentes de empresas de todo o mundo, revelou que a principal preocupação deles é com a inovação – a maioria considerou a colaboração interna e externa fundamental. Isso só reforça a importância da Web 2.0 e do *Social Networking*.

**Colaboração na cadeia produtiva** – a colaboração nas organizações e entre elas tornou-se um foco, com o reconhecimento de que o sucesso na economia global somente é possível com inovação. Isso exige uma troca de idéias e novas visões, que se dá através das relações de confiança e depende da habilidade em efetivamente colaborar. Quanto mais mudanças houver no ambiente, mais conexões com o mundo, externo e interno, a organização vai precisar fazer.

**TABELA 1** | Estágio da colaboração em relação ao horizonte de tempo, ao tipo de decisão e às ações logísticas tomadas pelas empresas.

Estágio da colaboração	Horizonte de tempo	Tipo de Decisão	Ações
Transacional	Curto prazo	Operacional	Geralmente são ações oportunistas, via mercado, em que cada empresa depende de sua trajetória individual, de compra e venda ou aluguel de equipamentos, máquinas, espaço, etc.
Coordenação	Curto a médio prazo	Operacional e tática	Compartilhar responsabilidade e ter algumas ações conjuntas com parceiros-chave, como flexibilidade de entrega de produto (agendamento e docas), trocar informações logísticas
Parceria	Médio a longo prazo	Operacional, tática e estratégica	Compartilhar informações: logísticas e comerciais, riscos, custos e ganhos logísticos. Interação das áreas funcionais das empresas. Participação da alta gerência em reuniões. Procurar conhecer os parceiros e desenvolver a cultura da confiança
Integração	Longo prazo	Operacional, tática e estratégica	Envolver os parceiros num ambiente propício de cultura colaborativa, compartilhar dados de estoque, ponto de venda, previsão de demanda e ganhos logísticos; abrir as estratégias logísticas como entregas, vendas, malha logística, etc.

Fonte: Tecnológica



A maioria das empresas se encontra no segundo estágio – de coordenação (**Tabela 1**). Há muito discurso e pouca ação para colaborar. Observa-se ainda pouca participação da alta gerência na definição e discussão de acordos logísticos, pequena interação das áreas funcionais das empresas (lógica, informática, compras, vendas, operacional, etc.), pouco conhecimento dos projetos logísticos desenvolvidos pelos parceiros e muitas falhas na comunicação entre as empresas. Algumas indústrias têm equipes dedicadas a grandes clientes, que desenvolvem ações efetivas de aproximação nas negociações e procuram um relacionamento do tipo ganha-ganha. Mas, há ainda uma longa caminhada até que as empresas cheguem a uma colaboração mais estratégica e de longo prazo. Isso se deve às incertezas de mercado e a algumas barreiras, como a baixa participação dos membros da alta gerência nas decisões estratégicas, a falta de uma cultura colaborativa, a baixa integração das equipes e a falta de confiança.

Ainda falta colaboração estratégica de longo prazo, há poucas ações efetivas de compartilhamento de custos logísticos e as ações conjuntas são restritas ao trabalho diário, com pequena padronização e documentação dos processos. Isso faz com que as operações se tornem mais complexas e exijam constantes revisões dos processos. Na **Tabela 2**, relacionamos o que é preciso para que as empresas evoluam no processo de colaboração com os seus parceiros e o estágio de colaboração que as indústrias apresentaram, segundo cada tipo de colaboração.

**Colaboração com consumidores (co-criação de valor)** – aceitar que a colaboração do cliente/usuário é muito mais poderosa do que a colaboração interna é um dos grandes desafios das organizações. Representa mudar a origem do poder, que sai das mãos dos gestores experientes, para – ainda que de maneira gerenciável e moderadora – as mãos dos usuários.

São mudanças culturais que vão muito além da simples mudança dos processos. Um exemplo dessa tendência, ainda que de forma inicial, é o do jornal O Globo, que criou em seu site a seção EU-Repórter, onde publica fotos, vídeos e notícias enviadas pelos leitores. Outro caso de sucesso foi o do comercial do biscoito Doritos veiculado na final do Superbowl americano, espaço publicitá-

rio mais caro do mundo. Foi feita uma promoção convidando os usuários da Internet a criarem e enviarem vídeos amadores sobre o Doritos. O autor do melhor vídeo recebeu US\$ 10 mil em prêmio e ainda teve seu vídeo usado na competição esportiva. Resultado: um comercial produzido com apenas 12 dólares foi veiculado num spot de 30 segundos que custa US\$ 2.6 milhões. Um estudo recente mostrou que a repercussão do vídeo na Internet, após o Superbowl, rendeu a Doritos o equivalente a US\$ 36 milhões em investimentos de mídia. Considerando que a Doritos investiu apenas US\$ 2.6 milhões (spot) e US\$ 10 mil (prêmio), dá para perceber o poder do usuário no mundo conectado de hoje.

Outro caso – o da Threadless – demonstra que os princípios da co-criação de valor são válidos para uma grande variedade de setores e mercados. Existe coisa mais *low-tech* do que a *tee-shirt*? No entanto, é exatamente isso que a Threadless produz e vende. Um dos grandes problemas desse mercado é que apenas um pequeno número da grande variedade de modelos criados, cai nas boas graças dos consumidores. Para evitar o desperdício do lançamento de novas *tee-shirts*, a empresa inventou uma forma de matar os modelos que não agradam o público, mesmo antes de gastar dinheiro para produzi-los. Assim, toda semana submete à votação dos clientes de 400 a 600 novos modelos. Em média, cada modelo é avaliado por 1.500 pessoas que são convidadas a declarar sua intenção de compra. Apenas os designs vencedores passam à fase de produção. A comunidade que avalia as propostas da Threadless conta hoje com mais de 120 mil pessoas e apenas algo em torno de 1% dos modelos passam no pré-teste de mercado.

**Colaboração em massa** – há sites que oferecem uma plataforma para que os usuários criem, editem e compartilhem conteúdos próprios. Oferecem blogs, fotos, vídeos, slides, artigos, mapas, tudo criado pelos próprios usuários. Estamos vivendo a *web-era* do conteúdo gerado pelo usuário, que pode assim, participar muito mais. Antigamente, visitávamos o site de uma empresa para obter certas informações. Hoje obtemos a informação e ainda deixamos um comentário no blog corporativo da empresa.

Existem organizações que vão ainda mais longe – permitem que os usuários contribuam para o processo produtivo do negócio. O site de vídeos

YouTube é um desses casos. Embora não possua atores e diretores em sua folha de pagamento, está revolucionando o mercado de vídeos mundial, a partir do conteúdo gerado por seus usuários. O YouTube nunca teria sido vendido para o Google por US\$ 1.65 bilhões se não tivesse acesso ao conteúdo dos usuários. No mundo corporativo, ainda vemos ações como essas quase que unicamente em empresas de Internet. Estamos começando a descobrir como o espírito da Web 2.0 pode se entranhar na cultura das grandes empresas (**Figura 2**).

## AINDA HÁ UMA LONGA CAMINHADA ATÉ QUE AS EMPRESAS CHEGUEM A UMA COLABORAÇÃO MAIS ESTRATÉGICA E DE LONGO PRAZO

**RESULTADOS DA COLABORAÇÃO** Quanto aos resultados, podemos classificar a colaboração em três grandes grupos:

**TABELA 2** | O que é preciso para que as empresas evoluam no processo de colaboração com os seus parceiros e o estágio de colaboração que as indústrias apresentaram, segundo cada tipo de colaboração.

Tipos de colaboração	Estágio de colaboração	O que é preciso fazer para evoluir na colaboração
Compartilhamento de custos e ganhos logísticos	Coordenação	Desenvolver projetos conjuntos com o objetivo de reduzir custos operacionais. A participação das áreas envolvidas (das duas empresas), não só de logística, mas de TI, comercial, marketing, etc., é fundamental para: reduzir custos com devolução de produtos, resolver pendências logísticas e discutir formas de reduzir ruptura de gôndola e equilibrar os estoques
Ações conjuntas	Coordenação	As ações conjuntas precisam ser padronizadas e documentadas entre os parceiros. É preciso tornar a comunicação mais clara, reduzir retrabalhos e realizar reuniões periódicas com o parceiro com o objetivo de definir metas e objetivos conjuntos
Colaboração estratégica	Coordenação	É preciso envolver a alta gerência nas decisões estratégicas. Um grande passo para seu crescimento são as visitas técnicas e troca de informações de estoque/produção com parceiros estratégicos. Para isso, tais informações devem ser implementadas de forma gradativa e com poucos parceiros
Compartilhamento de informações logísticas e comerciais	Parceria	Incentivar a troca e informações via EDI ou extranet. É preciso envolver cada vez mais o setor comercial das duas empresas nas decisões logísticas. Promover treinamentos em operações logísticas da equipe do comercial
Colaboração interpessoal	Integração	Estabelecer metas, desde o cumprimento das cláusulas logísticas até o comparecimento às reuniões já agendadas. Manter a equipe e disseminar o conhecimento por toda a empresa. Tornar todas as decisões como parte de um processo em evolução

Fonte: Tecnológica

**Conteúdo** – nível de colaboração que provoca menor envolvimento dos participantes da comunidade. Geralmente são informações ou referências pessoais, tais como fotos, artigos, comentários, votação, filmes ou dicas. Geralmente não existe o interesse financeiro.

**Negócios** – aqui o interesse comercial pode ser exercido pela oferta da comunidade de usuários ou por meio do agrupamento de empresas. O envolvimento dos participantes aumenta e já existe grande interesse financeiro.

**Inovação** – é o nível de maior envolvimento, pois as respostas são customizadas. A participação

é especializada e voltada para um objetivo específico. A motivação é financeira e existe a necessidade de negociação de direitos de propriedade intelectual.

É importante destacar que os motivadores do processo de colaboração, tanto na criação das plataformas como da contribuição, podem ou não ter objetivos financeiros. Nos exemplos citados, podemos identificar na relação empresa x colaborador a seguinte combinação:

		Colaborador	
Empresa		Objetivos	Fins Lucrativos
	Sem fins lucrativos	<b>Wikipedia, Linux</b> Ambos participam de forma voluntária. A motivação e o incentivo são freqüentemente pessoais.	<b>Craigslist</b> A empresa age como uma ONG e suporta ganhos e rendimentos para os usuários.
	Fins Lucrativos	<b>Yahoo Answers, Lego Mindstorm</b> A empresa ganha o rendimento fornecendo a plataforma aos usuários. Venda de produtos, customização ou propaganda associada. Os usuários apreciam principalmente alguns serviços e informações serem gratuitos.	<b>Innocentive, iTunes+iPod, Ebay</b> A empresa ganha o rendimento fornecendo a plataforma. O usuário obtém benefícios econômicos utilizando a plataforma.

LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES é professor da Fundação Dom Cabral.

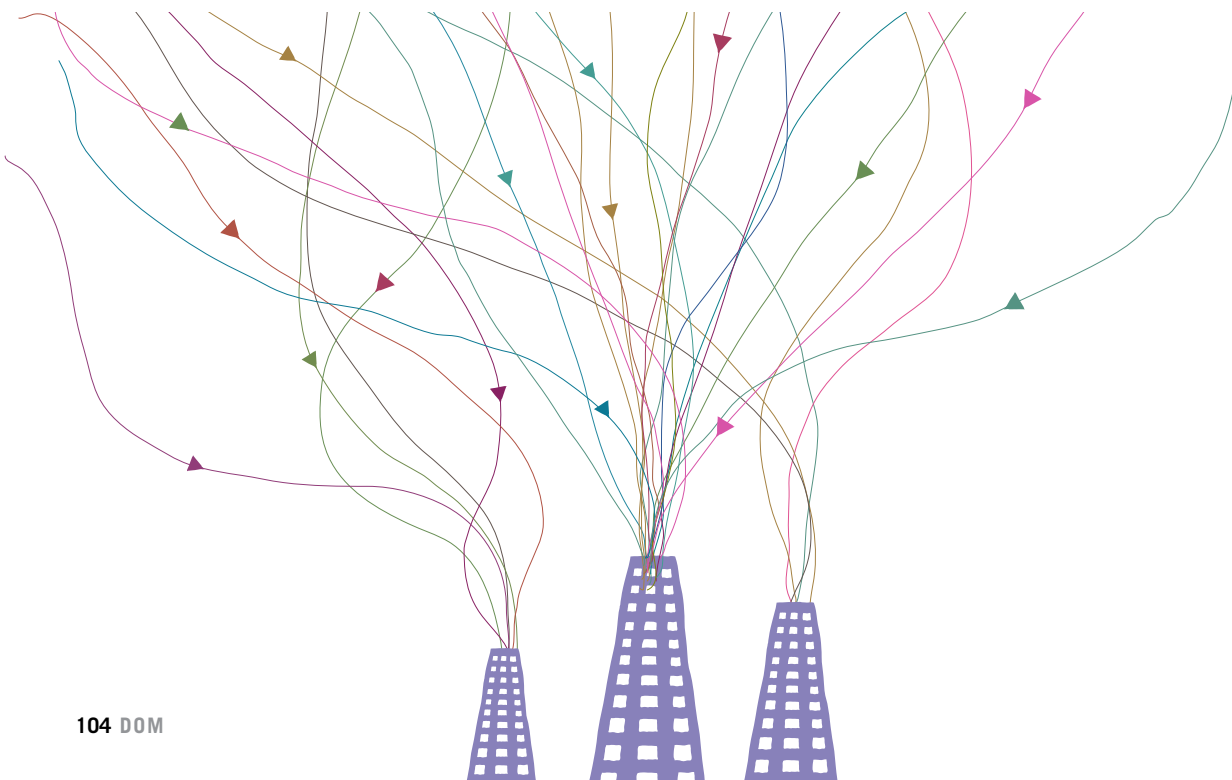
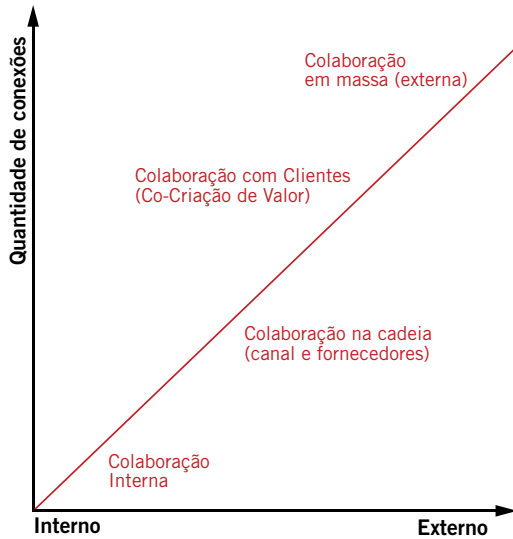
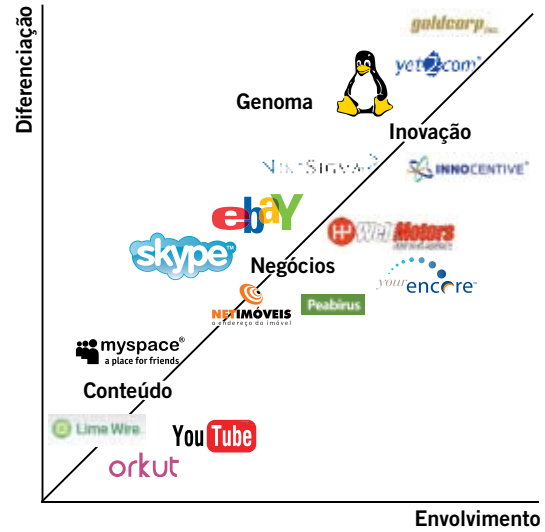


FIGURA 2 | MODELOS DE COLABORAÇÃO



Fonte: Autor



Conteúdo: comentários de livros, blogs, comunidades, P2P  
 Negócio: arranjos produtivos, portais eletrônicos  
 Inovação: novos produtos, soluções, pesquisa.

## CONCLUSÃO

Muitas outras fronteiras estão sendo abertas. As organizações dispostas a abrir suas operações e sistemas de gestão para o novo paradigma de produção coletiva, dentro de limites estratégicos que cada uma considere viáveis, poderão obter vantagens de mercado em relação a seus concorrentes. Quem sair na frente com esse novo modo de pensar e agir poderá abrir outras oportunidades, interagindo diretamente com profissionais altamente qualificados, muitas vezes geograficamente distantes. Ao contar com essa diversidade de contribuições inimaginável há alguns anos, poderá potencializar a gestão, a inovação, as normas e os mercados. Como a corporação fechada em seu próprio conhecimento está fadada ao fracasso, o desafio será projetar modelos de negócios sustentáveis nesse ambiente de colaboração em que as inovações são fortemente desenvolvidas pelos usuários e seus resultados abertos.