



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Organizacional

Gabriela Pereira de Freitas

## **O impacto dos Sistemas Colaborativos nas organizações:**

O caso Fiat Mio

Andressa Abreu Scheidemantel

Brasília – DF

Novembro de 2013



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Organizacional  
Gabriela Pereira de Freitas

# **O impacto dos Sistemas Colaborativos nas organizações:**

## **O caso Fiat Mio**

Andressa Abreu Scheidemantel

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília – DF  
Novembro de 2013

Scheidemantel, Andressa Abreu

O impacto dos Sistemas Colaborativos nas organizações: O caso Fiat Mio / Andressa Abreu Scheidemantel. Brasília, 2013.

Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília – UnB.

Orientadora: Gabriela Pereira de Freitas.

1. Sistemas Colaborativos 2. Crowdsourcing 3. Marketing3.0 4. Comunicação Organizacional 5. Fiat Mio



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Organizacional  
Trabalho de Conclusão de Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Gabriela Pereira de Freitas

---

Profa. Kátia Maria Belisário

---

Prof. Luciano Mendes

---

Profa. Délcia Maria de Mattos Vidal  
(Suplente)

Brasília – DF  
Novembro de 2013

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, Rachel e Rodolfo, pela educação proporcionada junto a um lar repleto de amor e estabilidade para que eu pudesse trilhar meu caminho até aqui. Obrigada por serem meus exemplos em todas as áreas, mas principalmente de dignidade e honestidade. Agradeço também pelas palavras de sabedoria e encorajamento em dias fatídicos e por sempre apoiarem minhas decisões. Diante de fraquezas humanas e medos pessoais, é na tentativa de orgulhá-los que sigo exercendo um dos meus papéis principais: o de filha. Definitivamente, vocês são os amores da minha vida.

Ao meu irmão Flávio, com quem no fundo posso contar sempre e até o fim. Por caminhar ao meu lado como meu melhor amigo, trazendo cumplicidade, cuidado e diversão para os meus dias.

A todos os meus familiares, por serem minha base de tudo. Com destaque para meus avós Ary e Detinha, de quem morro de saudades por não estarem mais neste mundo, mas por devê-los muito do que sou.

Às minhas amigas e irmãs de coração Gabriela, Luísa e Rayanne, pela amizade sólida e bonita, que me engrandece e me ajuda a passar por diversas etapas da vida com mais coragem e leveza.

À UnB, pela rica vivência acadêmica de uma universidade federal, que ampliou meus horizontes e me trouxe amizades duradouras, como Douglas, Gabryella Regina, Karen e Taciana. A vocês, meus amigos, minha gratidão pela parceria em todos esses anos, em cada trabalho, em cada congresso, em cada happy hour, em cada momento passado juntos, que fez tudo tão especial.

Aos mestres da FAC, que contribuíram para a minha formação.

À minha orientadora Gabriela Pereira de Freitas, que é fonte de inspiração em termos de postura pessoal e profissional, por conseguir trazer em seus gestos a doçura acompanhada da força da competência. Agradeço por ter acreditado no meu trabalho, pelo apoio incansável e pela prontidão em ajudar.

À funcionária Rosa, sempre tão prestativa e atenciosa.

Agradeço à Ana Carla, por quem tenho um enorme carinho e serei sempre grata pelas portas abertas e ajuda fundamental para estruturação desta monografia. Obrigada por ser tão gentil e persistente.

Ao Diretor de Relações institucionais para a América Latina, Antônio Sergio Martins Mello, quem conduziu e permitiu que a entrevista na Fiat ocorresse, levando a um enriquecimento imensurável do trabalho.

Obrigada a todos os entrevistados: Ary Carlos Leal Nogueira, Douglas Espíndola, Djalma Vieira Cristo Neto, Gustavo Henrique Carrijo Freitas, Humberto Cosentine, Igor Reginato, Adriano Silva e o Diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento da Fiat, João Batista Simon Ciaco. Sem vocês, este estudo de caso não seria possível. Fico grata por terem se sensibilizado com a minha causa e pelo precioso tempo gasto ajudando uma estudante e pessoa desconhecida. Sem dúvidas, gestos como esse não devem ser recompensados de alguma maneira.

Por fim, mas acima de tudo, agradeço a Deus por iluminar minha caminhada e por nunca me desamparar.

## **Resumo**

A globalização, impulsionada pelas novas tecnologias e pela internet, provocou a quebra de paradigmas na comunicação e em diversas outras áreas das ciências humanas e exatas. Com isso, fez-se necessário estudar a mente moderna do consumidor e o mercado contemporâneo, bem como investigar as novas possibilidades de diálogos entre clientes e organizações. Em específico, este trabalho pretende entender como os sistemas colaborativos podem trazer soluções para as organizações, fundamentando-se em um estudo do caso *Fiat Mio* - o 1º carro colaborativo do mundo, baseado nas ideias e necessidades dos usuários. Para tanto, foram realizadas entrevistas virtuais que trouxeram diferentes pontos de vista do projeto, vindos do cliente, da organização e de parceiro na área de comunicação.

**Palavras-chave:** 1. Sistemas Colaborativos 2. Crowdsourcing 3. Marketing 3.0 4. Comunicação Organizacional 5. Fiat Mio

## **LISTA DE FIGURAS**

Fig. 1 – Logomarca Fiat .....	p.42
Fig. 2 – FCC I .....	p.44
Fig. 3 – FCC II .....	p.44
Fig. 4 – Vista traseira Fiat Mio .....	p.45
Fig. 5 – Logomarca do projeto Fiat Mio .....	p.45
Fig. 6 – Números atualizados do projeto .....	p.47



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p.9</b>
1.1 Objetivos, justificativas e motivações da pesquisa.....	p.10
1.2 As dimensões da pesquisa: panorama teórico e metodológico.....	p.11
<b>2 A INTERNET E A COLABORAÇÃO .....</b>	<b>p.14</b>
2.1. A cultura da internet: mudanças nas relações sociais e organizacionais.....	p.18
2.2 As redes sociais e a web 2.0: possibilidades colaborativas.....	p.22
<b>3 SISTEMAS COLABORATIVOS E MARKETING 3.0 .....</b>	<b>p.27</b>
2.1 Marketing 3.0 .....	p.31
2.2 Crowdsourcing.....	p.37
<b>4 ESTUDO DE CASO FIAT MIO.....</b>	<b>p.42</b>
4.1 Sobre a Fiat .....	p.42
4.2 Sobre o Fiat Mio .....	p.44
4.3 Plataformas colaborativas, comunicação e continuidade do projeto.....	p.46
4.4 O papel do consumidor .....	p.49
4.5 O impacto para a organização .....	p.52
4.6 Análise dos relatos dos entrevistados .....	p.55
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>p.60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>p.62</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>p.64</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>p.65</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>p.66</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>p.79</b>
<b>ANEXO V .....</b>	<b>p.81</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em um contexto mundial, as organizações enfrentam diariamente os impactos da globalização e da evolução de novas tecnologias, tais como o bombardeamento de informação e a velocidade em que crises de imagem propagam-se através da internet. Isso nos leva a um cenário de altíssima competitividade, em que a inovação constante, a criatividade, a presença nas redes sociais e a aproximação com o público torna-se algo imprescindível para o sucesso ou sobrevivência das empresas em um mercado exigente.

Dentre os desafios confrontados pelos gestores da comunicação, destacam-se as inúmeras tentativas de se criar um elo duradouro com o consumidor. Se antes tinha-se a comunicação unidirecional, em que a informação é gerada por um único emissor e destinada a um receptor exclusivo e não intercambiável, nos tempos modernos a interação entre emissores e receptores torna-se bastante complexa. Em apenas um clique, os papéis se invertem facilmente e informações são enviadas e recebidas a todo momento e por diferentes vias.

A área de comunicação tem como característica precípua a necessidade de manter-se atualizada para cuidar da melhor maneira possível da imagem e marca de seus clientes. Portanto, com o avanço tecnológico e a mudança no panorama organizacional, fez-se necessário também aprofundar os estudos de Marketing. Além disso, a resolução de grandes problemas pode ser encontrada no próprio consumidor, basta que se deixe ele criar, participar e interagir de forma coordenada com os processos adequados.

Dessa maneira, o presente trabalho tem como foco os sistemas colaborativos e o Marketing 3.0, também chamado de marketing do Futuro, que traz consigo conceitos de colaboração e participação dos clientes nos processos estratégicos da empresa, e não apenas nos de compra e consumo como no passado. A ideia é convidá-lo a participar da criação de produtos e campanhas, facilitando a identificação das necessidades e desejos do público-alvo.

Diante desse cenário e a partir do estudo de caso que esta pesquisa se propõe a realizar, colocamos, como problema a investigar, a seguinte pergunta: **Como os sistemas colaborativos podem trazer soluções para as organizações?**

## 1.1 Objetivos, justificativas e motivações da pesquisa

O mundo real não disputa mais o espaço com o mundo virtual. O que existe agora é a coexistência, na tentativa de todos aprenderem a lidar com esse novo universo digital. O tema deste trabalho se torna atrativo justamente por ser caótico e estar em pleno estado de concepção, teste e aprimoramento, sem leis rígidas estabelecidas.

Desde o início da comunicação como ciência, os profissionais da área dedicam-se aos estudos das necessidades do público-alvo, sempre tentando criar desejos nos compradores. Então, por que não deixar que os próprios consumidores ajudem a criar seus produtos e campanhas? Uma ideia simples, porém efetiva.

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa é investigar as novas possibilidades de interação entre clientes e organizações, mostrando os diferentes pontos de vista dessa aproximação. Para tanto, será feito um estudo do caso *Fiat Mio*, o primeiro carro colaborativo do mundo.

Quanto aos objetivos específicos, aponta-se:

- Entender a cultura e relações formadas a partir da Internet.
- Pesquisar conceitos e bases que giram em torno dos Sistemas Colaborativos e do Marketing 3.0.
- Perceber de que forma as novas ferramentas impactam no mercado e modificam a gestão das empresas.
- Analisar cases de sucessos.
- Pensar a colaboração como aliada da comunicação organizacional.
- Analisar números, sites e mídias sociais utilizadas como ferramentas do caso .
- Realizar entrevistas virtuais com internautas que participaram da criação do Fiat Mio.
- Realizar entrevistas virtuais com responsável pela Comunicação da Fiat que esteve à frente do projeto e com parceiro da AgênciaClick Isobar, agência responsável pela comunicação digital da empresa há mais de 10 anos.

O caso Fiat Mio chama atenção pelo pioneirismo em acreditar na potencialidade de um caso colaborativo, questão que vem tomando grandes

proporções no meio organizacional e na sociedade como um todo. As mídias sociais ganham destaque no projeto e são ferramentas muito estudadas no curso de Comunicação Organizacional, pela força e agregação de valor às marcas associadas ao meio digital.

Por ter as especificações com liberdade de acesso, o caso também se torna interessante por se tratar de um carro que pode ser reproduzido por qualquer empresa ou pessoa, fato totalmente atípico no ramo automobilístico, mas que remonta o ideal dos primeiros colaboradores da internet.

Por fim, o Fiat Mio traz grandes contribuições profissionais em termos de análise em associação com as teorias estudadas, permitindo o exercício do olhar do gestor da comunicação.

## **1.2 As dimensões da pesquisa: panorama teórico e metodológico**

Este estudo começou a ser pensado em uma pesquisa dos temas mais atuais da área de comunicação. O primeiro material lido sobre o assunto foi o artigo de Marcos Vinícius Araújo, orientado por Kátia Bonilha Keller, cujo título é: *Cocriação: novos relacionamentos com os clientes (2012)*. Keller é professora do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Informação e Comunicação - FIC da Universidade Federal de Goiás (UFG) e, inclusive, possui livros específicos sobre Comunicação Organizacional.

Daí em diante, buscou-se bibliografias que aprofundassem o tema e trouxessem mais conceitos que ajudassem a responder a pergunta-problema: como os sistemas colaborativos podem trazer soluções para as organizações?

Sem dúvidas, a contribuição de Kotler no livro *Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano (2010)* é a base edificadora de todo o estudo. Kotler é professor, autor, consultor e, simplesmente, o pai do marketing.

Contudo, foi necessário entender as origens da internet e a cultura estabelecida a partir dela. A palavra do professor de sociologia e pesquisador Manuel Castells é fundamental para entender o fenômeno da sociedade em rede associada às origens da cultura hacker e do movimento do código fonte aberto. O filósofo francês Pierre Lèvy também contribui para os conceitos de inteligência

coletiva e cibercultura, culminando na colaboração.

Construído o panorama histórico, foi necessário passar pela questão da capacitação na área de sistemas colaborativos. Para tanto, utilizou-se o livro-texto *Sistemas Colaborativos* (2011), que foi criado para orientar uma disciplina do currículo da Sociedade Brasileira de Computação, escrito por 49 especialistas e organizado por Mariano Pimentel e Hugo Fuks. Os conceitos, aspectos técnicos e possibilidades que giram em torno dos sistemas colaborativos foram tratados.

Após grande aplicação teórica, o italiano Antônio Spadaro, que é padre, escritor, professor, teólogo e diretor da revista *La Civiltà Cattolica* trouxe um olhar prático perante o mundo digital através do livro *Web 2.0: redes sociais* (2013), apresentando ferramentas e novidades sobre o assunto de forma descontraída e atualizada.

Ainda o livro do professor de jornalismo Jeff Howe (2008), somado ao de seu seguidor Daren C. Brabham (2013) sobre crowdsourcing, sem dúvidas, constituem outro pilar deste trabalho. O assunto é muito novo e questionado, por isso é interessante ter a visão dos dois autores. Esse conceito se aplica diretamente ao estudo de caso Fiat Mio, por isso a importância.

Quando o assunto é o papel das mídias sociais, a jornalista, professora e pesquisadora Raquel Recuero (2009) é posta em destaque. No geral, outros autores também foram muito importantes para a contextualização e desenvolvimento dessa monografia. A exemplo disso, pode-se citar o genial escritor futurista Alvin Toffler e o professor e pesquisador Ernesto Giglio (2005).

Diante disso, a monografia foi estruturada seguindo um encadeamento lógico. Primeiramente no capítulo 2, será apresentado ao leitor um panorama geral do surgimento das relações de colaboração a partir da cultura da internet em forma de comunidades virtuais. Evidencia-se os impactos gerados pelo novo contexto e potencialidade das redes sociais e da web 2.0. Em sua maioria, o capítulo cita conceitos e ideias trabalhadas por Castells e Pierre Lèvy.

Em seguida, o capítulo 3 é a oportunidade do leitor se aprofundar de fato no assunto, pois envolve sistemas colaborativos, crowdsourcing e marketing 3.0. Além dos sistemas colaborativos, que está em um contexto macro, o crowdsourcing e o marketing 3 foram ainda mais detalhados por se utilizarem de conceitos úteis para o estudo de caso.

O penúltimo capítulo é dedicado ao estudo do caso em si, a ser analisado sob o ponto de vista comunicacional. Alguns detalhes sobre as especificações do carro serão trazidos, mas, apesar do interesse gerado em torno do assunto, este não é um espaço para aprofundamentos nas áreas do *design* e da engenharia.

Nesse ponto é importante frisar que a metodologia é parte essencial de uma pesquisa, pois essa etapa atribui ciência e credibilidade a um estudo para posteridade. Um dos procedimentos metodológicos utilizados para embasar esta monografia inclui, como elucidado no início deste tópico, uma pesquisa bibliográfica com consultas documentais afim de investigar o posicionamento dos autores. Em suma, a pesquisa bibliográfica edifica o referencial teórico e dá validade ao assunto abordado.

De acordo com os objetivos propostos, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois pretende averiguar um tema ainda pouco estudado. Diante disso, o estudo de caso foi feito a partir de um evento específico, que envolve o primeiro carro-conceito colaborativo desenvolvido com base nas ideias enviadas a partir de plataforma aberta. Com base nisso, a Fiat criou um ranking elegendo os internautas mais interativos.

As primeiras etapas da metodologia são dedicadas à identificação dos colaboradores na internet. Em seguida, ocorre a entrevista com os colaboradores via mensagem pessoal no Facebook, ferramenta escolhida por ser mais acessível e por fazer parte da nova Era Digital.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se por entrevistas qualitativas, semiestruturadas, semiabertas e em profundidade. Dessa maneira, tem-se questões previamente pensadas e o entrevistado tem a adequada liberdade para se expressar sobre o assunto, não comprometendo a imparcialidade da entrevista e com foco no objetivo final do trabalho.

Também foram aplicadas entrevistas com o gestor de comunicação da Fiat, João Ciaco e com o CEO da Damnworks Brand Content & Social Media, Adriano Silva, na época produtor de conteúdo e responsável pelo Community Management da plataforma digital do projeto e parceiro da Agência Click, responsável pela concepção da ação.

## 2 A INTERNET E A COLABORAÇÃO

Manuel Castells (2003) propõe que a internet é uma expressão de nós mesmos e que por isso ela deve ser livre. Nesse caso, liberdade está associada à distribuição aberta dos códigos-fonte<sup>1</sup>, permitindo alterações por todos aqueles que se julgam aptos a contribuir para determinado fim. Colaborar em prol do progresso da humanidade é um ideal dos hackers, peritos da programação e pioneiros da internet.

Os hackers não são o que a mídia diz que são. Não são uns irresponsáveis viciados em computador empenhados em quebrar códigos, penetrar em sistemas ilegalmente, ou criar o caos no tráfego de computadores. Os que se comportam assim são chamados “crackers”, e em geral são rejeitados pela cultura hacker, embora eu pessoalmente considere que, em termos analíticos, os crackers e outros cibertipos são subculturas de um universo hacker mais vasto e, via de regra, não destrutivos. (CASTELLS, 2003, p. 38)

A construção de um conhecimento pode se dar de diversas maneiras. É evidente que o aprendizado coletivo gera melhores resultados em detrimento do individual, considerando que permite a interação social entre os participantes e que impulsiona os trabalhos cognitivos do grupo. Para tanto, pessoas reúnem-se por afinidade em forma de *comunidades virtuais* na busca de um objetivo comum, seja ele a sabedoria, a discussão de um tópico ou mesmo a concepção de um produto.

Manuel Castells apresenta o conceito de Barry Wellman como uma boa definição operacional para comunidade: “Comunidades são redes de laços interpessoais que proporcionam sociabilidade, apoio, informação, um senso de integração e identidade social” (WELLMAN *apud* CASTELLS, 2003, p.106). Assim, percebe-se que as comunidades podem existir e existem desde sempre, mesmo antes das possibilidades proporcionadas pela Internet. As comunidades virtuais se diferem das tradicionais por se encontrarem em um ambiente distinto, novo e interativo: o *ciberespaço*.

Eu defino o ciberespaço como o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores. Essa definição inclui o conjunto dos sistemas de comunicação eletrônicos (aí incluídos os conjuntos de redes hertzianas e telefônicas clássicas), na medida em que transmitem informações provenientes de fontes digitais ou destinadas à digitalização. Insisto na

---

<sup>1</sup> A distribuição aberta dos códigos-fonte permite a qualquer pessoas modificar o código e desenvolver novos programas e aplicações, numa espiral ascendente de inovação tecnológica, baseada na cooperação e na livre circulação de conhecimento técnico (CASTELLS, 2003, p. 35)

codificação digital, pois ela condiciona o caráter plástico, fluido, calculável com precisão e tratável em tempo real, hipertextual, interativo e, resumindo, virtual da informação que é, parece-me, a marca distintiva do ciberespaço. (LÉVY, 1999, p. 92)

Pierre Lèvy (1999) nos apresenta o ciberespaço através de três elementos básicos ou princípios norteadores. O primeiro é a interconexão, pois a constante evolução tecnológica pede cada vez mais conectividade entre objetos variados, apontando para a civilização da telepresença generalizada. O segundo elemento envolve as já citadas comunidades virtuais, as quais pressupõem a presença do ciberespaço para existirem. O ambiente virtual coloca pessoas do mundo inteiro em pé de igualdade para se agruparem de acordo com suas semelhanças e se relacionarem cooperativamente em nome de projetos mútuos. Já o terceiro princípio é o da Inteligência Coletiva, o qual se relaciona com a colaboração, aprendizado e construção coletiva de conhecimentos. Esse talvez seja o objetivo principal, finalidade última do ciberespaço.

A Inteligência Coletiva é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências, tendo como principais objetivos o reconhecimento e o enriquecimento mútuos das pessoas, e não o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas (Lèvy, 1999). “Longe de fundir as inteligências individuais em uma espécie de magma indistinto, a inteligência coletiva é um processo de crescimento, de diferenciação e de retomada recíproca das singularidades.” (LÉVY, 1998, p.32)

A competitividade é uma das marcas do século XXI e, com isso, a individualidade e o egoísmo se sobressaem, colocando em xeque a colaboração como uma aliada para o sucesso. Porém, é necessário entender que reter conhecimento como forma de se obter diferencial frente aos demais não é mais vantagem no cenário atual, pois rapidamente as informações ficam ultrapassadas e tornam-se inúteis. Diante do ‘bombardeamento’ de notícias que sofremos diariamente, o verdadeiro diferencial está na maneira como interpretamos e filtramos os dados ou como aproveitamos os conhecimentos daqueles que estão à nossa volta para completar nossas lacunas.

Hoje em dia, é crescente a busca por melhores resultados a partir de novas modalidades de trabalho em grupo. As organizações criam novos espaços para compartilhamento de conhecimento. Quanto mais ampliamos nossa capacidade de trabalhar em grupo, mais podemos nos beneficiar da



complementação de nossas capacidades. A colaboração possibilita a coordenação de conhecimentos e esforços individuais e interação entre pessoas com entendimentos, pontos de vista e habilidades complementares. (SOUZA *et al In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 217)

A colaboração em seu sentido mais puro é inerente ao ser humano e à vida em sociedade, mas a tecnologia vem para aprimorar e extrair mais benefícios dessa forma de trabalho. A colaboração pode ser a nova fonte de inovação (Kotler *et al In*: Kotler, 2010), capaz de facilitar tarefas corriqueiras, trazer grandes lucros para as organizações ou até mesmo alavancar toda uma ciência.

A evolução das redes sem fio está intimamente ligada à colaboração móvel, a qual tem feito uso de recursos tecnológicos e dispositivos de interface para aumentar a interação dos usuários. "Utilizar equipamentos móveis e ubíquos conectados em rede altera a maneira como interagimos por meio da tecnologia. A colaboração é potencializada em todo lugar, a todo instante e através dos objetos mais diversos" (FILIPPO *et al In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 311)

Portanto, a mobilidade pode ser considerada uma das grandes responsáveis pelo surgimento diário de diferentes maneiras de colaborar. Não basta mais ser eletrônico, tem que ser móvel! (Filippo *et al In*: Pimentel; Fuks, 2011, p. 301). O serviço de georreferenciação, que permite dar a localização exata de usuários, acaba possibilitando a criação de uma gama de jogos colaborativos, por exemplo, ou da Tecnologia Assistiva<sup>2</sup>, além de ambientes virtuais de aprendizagem e documentações de informações ancoradas ao mundo físico.

O domínio do trabalho cooperativo assistido por computador (em inglês, Computer Supported Cooperative Work, CSCW) encontra-se hoje em rápida expansão. Caso seja bem concebida, uma organização cooperativa do trabalho por rede de computadores *também* é uma ferramenta de aprendizagem cooperativa. Os programas e sistemas a serviço do trabalho cooperativo são chamados de groupware. (LÉVY, 1999, p. 101)

Dentre as vantagens da colaboração, Pimentel e Fuks (org.) (2011) enumeram a melhoria da capacidade de resolver problemas complexos e o aumento da capacidade criativa para gerar alternativas em tomada de decisões. "A colaboração propicia aos participantes facilidades para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais. Desta forma, nas organizações, os profissionais trabalham em grupo para aumentar o desempenho quantitativo e qualitativo dos processos de negócio." (SANTORO *et al In*: PIMENTEL, FUKS, 2011, p. 177)

---

<sup>2</sup> Conjunto de recursos, serviços, estratégias, e práticas que apoiam idosos, pessoas que tenham alguma deficiência ou alguma limitação física. (FILIPPO *et al In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p.297)

No contexto organizacional, o novo consumidor, que agora é ativo e poderoso, também quer colaborar. As possibilidades são inúmeras, indo desde a participação na divulgação de uma ação ou produto por meio do boca a boca virtual, até a participação nos processos internos da empresa dos quais antes ele era excluído, como na elaboração e na concepção de produtos, por exemplo. Kotler *et al In*: Kotler (2010) elucidam essa postura no seguinte trecho:

Esse aumento na participação e colaboração do consumidor é examinado em *O futuro da competição*. Os autores, Prahalad e Ramaswamy, argumentam que o papel do consumidor está mudando. Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo feedback útil às empresas. (KOTLER *et al In*: KOTLER, 2010, p.12)

A empresa deve ser vista como uma rede de colaboradores onde todos podem afetar a marca, positivamente ou negativamente. É preciso reconhecer a força que os consumidores têm em mão quando se deparam com as redes sociais dispostos a opinar sobre bens e serviços que lhes são prestados. Dessa maneira, as portas da organização devem ficar abertas e o potencial criativo do colaborador deve ser explorado da melhor maneira, pois ninguém mais adequado para entender as necessidades do mercado do que o próprio consumidor.

A colaboração começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz do consumidor para entender sua mente e captam insights do mercado. Ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de serviços e produtos. (KOTLER *et al In*: KOTLER, 2010, p. 11)

Segundo Kotler *et al In*: Kotler (2010, p. 10), a Era da Participação, termo criado pelo CEO da Sun Microsystems, Scott McNealy, começou a partir dos anos 2000 com a nova onda de tecnologia que permitiu conectividade, interatividade e colaboração entre indivíduos e grupos. Diante da mudança de postura do consumidor, os estudos da área de Marketing também tiveram de se adaptar para acompanhar o progresso.

O marketing colaborativo trabalha em prol do envolvimento dos consumidores no desenvolvimento de produtos para as empresas, usando ferramentas para apoiar e aumentar a interatividade com o cliente. Kotler *et al In*: Kotler (2010) aprofundam a explicação na seguinte passagem:

marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas. Em uma economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidade de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos. (KOTLER *et al In*: KOTLER, 2010, p.12)

E, assim, a colaboração vem atraindo o interesse das mais diferentes áreas de estudo e expandindo seu leque de possibilidades de apoio às organizações e à vida cotidiana das pessoas, otimizando o tempo e desenvolvendo as habilidades individuais.

Como vimos, a internet oferece apoio decisivo para a desenvoltura e potencialização da colaboração. No entanto, necessário se faz o estudo das relações cultivadas a partir do canal digital, bem como as mudanças proporcionadas por esse meio, tarefa para o próximo tópico.

## **2.1 A cultura da internet: mudanças nas relações sociais e organizacionais**

O homem do século XXI é digital e é preciso reconhecer que sua forma de se relacionar com o mundo mudou em vários aspectos. Com o advento da internet e cada vez mais adeptos à ela, surge uma série de práticas sociais e regras de convivência para o ambiente virtual. Esta cultura atrelada ao ciberespaço é denominada *cibercultura*. “Quanto ao neologismo, “cibercultura”, especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. (LÈVY, 1999, p. 17)

A cibercultura é a expressão da aspiração de construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre links territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre relações de poder, mas sobre a reunião em torno de centros de interesses comuns sobre jogo, sobre processos abertos de colaboração. (Lèvy, 1999, p. 130)

Pensar a cibercultura é refletir sobre os impactos sociais e culturais causados pelas novas tecnologias, alguns ainda nem passíveis de visão ou entendimento. No geral, por cultura entende-se: “[...]conjunto de valores e crenças que formam o comportamento; padrões repetitivos de comportamento geram costumes que são

repetidos por instituições, bem como por organizações sociais informais”. (CASTELLS, 2003, p. 34).

Em específico, cultura da Internet é a cultura dos criadores da Internet (Castells, 2003). Também segundo Manuel Castells, a cultura da Internet é uma estrutura dividida em quatro camadas hierarquicamente dispostas: a cultura tecnomeritocrática, a cultura hacker, a cultura comunitária virtual e a cultura empresarial.

Essas camadas trabalham em sinergia pelos ideais da internet, sendo um dos principais deles, a liberdade. Mais uma vez, liberdade está associada à distribuição de códigos-fonte aberto para o aprimoramento de softwares e o bem comum. Esse pensamento é o ponto forte da ética hacker. “Suprema nesse conjunto de valores é a liberdade. Liberdade para criar, liberdade para apropriar todo conhecimento disponível e liberdade para redistribuir esse conhecimento sob qualquer forma ou por qualquer canal escolhido pelo hacker.” (CASTELLS, 2003, p. 42)

Nesse sentido restrito, a cultura hacker, a meu ver, diz respeito ao conjunto de valores e crenças que emergiu das redes de programadores de computador que interagiram on-line em torno de sua colaboração em projetos autonomamente definidos de programação criativa (LÉVY apud CASTELLS, 2003, p. 38)

Os hackers são grandes responsáveis pelas revoluções tecnológicas, pois possuem o conhecimento necessário para inovar, além de contarem com o trabalho comunitário para redobrar suas capacidades criativas. “A cultura hacker é, em essência, uma cultura de convergência entre seres humanos e suas máquinas num processo de interação liberta. É uma cultura de criatividade intelectual fundada na liberdade, na cooperação, na reciprocidade e na informalidade.” (CASTELLS, 2003, p. 45)

Nestas comunidades, os voluntários trabalham sem expectativa de remuneração direta, visam a satisfação pessoal por contribuir para um trabalho aberto, com o qual estão alinhados filosoficamente. Estudos mostram que os voluntários muitas vezes veem uma oportunidade de ganhar notoriedade na comunidade e possivelmente alçar um emprego e melhor remuneração ao participar dessa iniciativas. Espera-se um retorno indireto do trabalho realizado espontaneamente e sem expectativa de remuneração direta. (VIVACQUA, GARCIA *In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 38)

Nesse contexto, acreditar no bem comum e no progresso da humanidade está intimamente ligado à cultura tecnomeritocrática. Na internet existe o mérito

resultante de contribuições para o avanço do sistema tecnológico. Esse sistema é a interconexão de computadores, que é a essência da Internet (Castells, 2003).

Assim, a cultura da Internet enraíza-se na tradição acadêmica do exercício da ciência, da reputação por excelência acadêmica, do exame de pares e da abertura com relação a todos os achados de pesquisa, com o devido crédito aos autores de cada descoberta. (CASTELLS, 2003, p. 37)

A concessão do mérito depende da percepção e julgamento de pessoas que, nesse caso, compõem comunidades virtuais especializadas. A cultura comunitária virtual abarca, reúne e, de certa forma, organiza as infinitas identidades existentes no ciberespaço. Além disso, essa camada reflete que a cultura da internet não se resume a apetrechos tecnológicos, mas, principalmente, dos valores dos internautas que dela participam.

[...]essas comunidades trabalham com base em duas características fundamentais comuns. A primeira é o valor da comunicação livre, horizontal. A prática das comunidades virtuais sintetiza a prática da livre expressão global, numa era denominada por conglomerados de mídia e burocracias governamentais censuradas. (...) O segundo valor compartilhado que surge das comunidades virtuais é o que eu chamaria de formação autônoma de redes. Isto é, a possibilidade dada a qualquer pessoa de entrar na sua própria destinação na Net, e não a encontrando de criar e divulgar sua própria informação, induzindo assim a formação de uma rede. (CASTELLS, 2003, p. 48)

Lèvy (1999) afirma que a inteligência coletiva favorece a cibercultura, porém, essa também pode funcionar como um veneno para os excluídos. O ciberespaço possibilita a chamada democracia eletrônica, que nada mais é do que a democracia de que já nos é de direito, mas exercida em um novo espaço e com novas possibilidades de participação.

A Democracia Eletrônica modifica os modos convencionais de tomada de decisão por meio da intensificação da interação entre o governo e seus governados, da informatização e da agilidade dos serviços prestados. Por meio de sistemas de interação como uma sala de bate-papo ou fórum, ou por meio de consultas online, o governo obtém a opinião dos cidadãos em questões sobre políticas públicas, leis e participação democrática no processo de decisão (ARAUJO *et al.* In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 112)

No mesmo cenário surgem os conflitos de interesse e a dominação política diretamente ligados à cibercultura. Os virais da internet têm uma força assustadora, capaz de abalar a imagem de governos e de modificar o contexto socioeconômico de um país. À exemplo disso, é possível citar as manifestações ocorridas no Brasil em 2013, que ganharam força e foram organizadas principalmente via redes sociais,

pressionando o governo em crise de Dilma Rousseff a tomar providências que atendessem os interesses do povo. Por essas e outras que existem tantas críticas e preocupações relacionadas às mídias digitais, vindas muitas vezes de agentes políticos.

“O correio, o telefone, a imprensa, as editorias, as rádios, as inúmeras cadeias de televisão formam a partir de agora a extremidade imperfeita, os apêndices parciais e sempre diferentes de um espaço de interconexão aberto, animado por comunicações transversais, caótico, turbilhonante, movido por processos magmáticos de inteligência coletiva. É bem verdade que ninguém se banha duas vezes no mesmo rio informacional, mas a densidade dos links e a rapidez de circulação são tais que os atores da comunicação não possuem mais nenhuma dificuldade séria de compartilhar o mesmo contexto, ainda que essa situação seja ligeiramente escorregadia e muitas vezes confusa.” (LÉVY, 1999, p. 118)

É fácil perceber que a internet impactou, e muito, na cultura das empresas. Além das mudanças internas de relacionamento, clima e cultura organizacional, a tecnologia impulsionou a formação de uma nova economia, modificando também o ambiente externo.

O ponto-chave é que eles ganharam dinheiro com ideias, numa época em que a falta de novas ideias levava empresas estabelecidas a perdas financeiras. Assim, a inovação empresarial, e não o capital, foi a força propulsora da economia da internet. (CASTELLS, 2003, p. 49)

De fato, o foco da cultura empresarial é transformar ideias em dinheiro, no ritmo do jogo capitalista de risco. Mais do que isso, muda-se toda uma dinâmica de mercado. “O fundamento dessa cultura empresarial é a capacidade de transformar know-how tecnológico e visão comercial em valor financeiro, depois embolsar parte desse valor para tornar a visão, de alguma maneira, realidade.” (CASTELLS, 2003, p. 51).

Mas, talvez, a análise mais interessante seja quanto às mudanças no ambiente interno das organizações, pois podem servir de modelo para as relações da sociedade como um todo. Como a Internet vêm mudando as formas de relacionamento entre as pessoas? Existem visões otimistas e pessimistas quanto a essa resposta, gerando paradoxos frequentes.

A internet é capaz de encurtar distâncias e conectar pessoas de diferentes países, separadas por milhares de quilômetros. Cultivar amizades ficou mais fácil, pois a comunicação tornou-se rápida e barata, permitindo uma participação muito mais frequente e ativa na vida do outro.

No mundo empresarial, gestores podem navegar pelas redes sociais e checar suas preferências antes de contratar candidatos à determinada vaga. O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) agora pode ser realizado pela mesma via. Colaboradores contam com recursos tecnológicos, como a intranet, que melhora a comunicação interna da organização e agiliza suas rotinas de trabalho. Mais do que isso, é possível aproximar-se do consumidor, consultá-los no teste de um novo produto, atendê-los em seus anseios e, até mesmo, convidá-los a participar virtualmente da concepção de um novo produto ou campanha.

Com isso, é claro, surge também a necessidade de gestão da imagem da organização e acompanhamento da marca nas redes sociais, bem como um maior investimento em planejamento estratégico e gerenciamento de crises. Além disso, as possibilidades colaborativas abrem um leque de oportunidades para investir e inovar em formas de interação com o novo consumidor, o que pode ser um grande diferencial competitivo no mercado atual.

Contudo, não é difícil perceber que a linha entre as vantagens e as desvantagens da explosão tecnológica é muito tênue. A privacidade se esgotou em grande parte das situações da vida cotidiana. A exposição é máxima, sendo ela consentida ou não, muitas vezes.

Quanto ao encurtamento das distâncias e o aumento da frequência de contato, é questionável se realmente aproxima as pessoas ou se acaba por esfriar as relações. Outro ponto é interrogar se tanta tecnologia, notificações constantes e telepresença generalizada dispersa funcionários e diminui a produtividade. Sendo assim, conclui-se que a verdadeira mudança não é em nível de tecnologia, mas de seu uso e de sua interpretação (Spadaro,2013, p.12).

## **2.2 As redes sociais e a web 2.0: possibilidades colaborativas**

A rede social pode ser enxergada como uma espécie de teia. Constituída por relacionamentos estabelecidos direta ou indiretamente durante toda a vida de um indivíduo, ela não depende de um meio específico para existir, mas é fato que as relações se expandiram e as redes sociais ganharam força e novas formas após a Revolução Digital.

Redes sociais na web são ambientes virtuais onde os participantes interagem com outras pessoas e criam redes baseadas em algum tipo de relacionamento. Em um sistema de redes sociais na web, cada membro possui sua própria rede social, o que forma uma teia de relacionamentos. (MEIRA *et al In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 54)

A revolução de que se fala está intimamente ligada à Web 2.0, que não passa disso: a Rede transformada numa rede de contatos sociais, local de participação e compartilhamentos. Sua característica é estar aberta a todos tanto no uso quanto na construção (Spadaro, 2013, prefácio).

Em meio às possibilidades colaborativas oferecidas pela web 2.0, as plataformas de redes sociais merecem destaque. O objetivo desses softwares é simular as redes da vida real em um espaço virtual, mas as primeiras versões só obtiveram êxito como meros mapas de relacionamentos.

Entretanto, as redes sociais acompanharam as transformações da internet e, atualmente, são verdadeiros instrumentos estratégicos, interativos e de entretenimento, incluindo-se no planejamento estratégico e nas maiores preocupações das empresas. Isso ocorre porque os consumidores consultam, opinam e moldam um senso crítico acerca de produtos e serviços, fato que foge do controle dos donos das organizações.

Uma pesquisa de McKinsey (2010) mostra que o consumidor dá muito valor às opiniões sobre produtos ou serviços nos quais estão interessados, especialmente para as opiniões emitidas por pessoas que mantêm algum relacionamento. O boca a boca é o principal fator de decisão, com uma influência média entre 20% a 50% de todas as compras (MEIRA *et al In*: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 60)

É preciso reconhecer que a web 1.0 também foi um processo revolucionário. Porém, o usuário se comportava passivamente, se restringindo ao envio e recebimento de e-mails, absorvendo informações e participando de fórum de discussões. O grande diferencial da web 2.0 é o desejo e o poder de colaboração do usuário, que edita conteúdos, modifica softwares, cria produtos e gera valor para si e para as marcas.

Considerada como uma segunda geração tecnológica de serviços da internet, a web 2.0 traz como premissa a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Também conhecida como web social, ela surge como uma espécie de ambiência onde sujeitos podem expressar, divulgar e produzir conhecimento, principal característica que a difere da versão anterior, na qual a internet era apenas um espaço de disseminação da informação. (NEIVA *et al In*: OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012, p. 193)



Portanto, a web 2.0 traz consigo ferramentas de colaboração em massa para a construção coletiva de conhecimentos. Oliveira e Marchiori (2012, p.193) ressaltam que por meio de serviços tais como *blogs*<sup>3</sup> e *microblogs*, *wikis*<sup>4</sup>, redes de relacionamentos e ferramentas de compartilhamento de vídeos e fotos, os internautas podem discutir assuntos de interesse comum, participando ativamente do processo comunicativo.

Dentre os instrumentos colaborativos mais importantes e adotados como parte da estratégia das organizações, o *Facebook*<sup>5</sup> e o *Twitter*<sup>6</sup> são os mais populares nas categorias de redes de relacionamento e de microblogs, respectivamente. Já para postagem de vídeos, o *YouTube*<sup>7</sup> é a mídia social mais utilizada.

Um case famoso como o da Brastemp pode ilustrar a mudança de postura do consumidor no espaço virtual, bem como o impacto gerado sobre uma instituição já consolidada no mercado. Na situação, Oswaldo Borreli ficou 90 dias sem geladeira em casa devido a uma falha mecânica não solucionada pelo serviço de atendimento ao consumidor. Diante disso, Borreli publicou um vídeo<sup>8</sup> de quatro minutos que enfatiza o mal tratamento dado à ele como cliente da Brastemp, levando o caso aos Trending Topics<sup>9</sup> mundiais do *Twitter*. A crise forçou a empresa a solucionar o problema e a se posicionar publicamente. Em nota, a Brastemp esclarece:

A Brastemp entrou em contato com o Sr. Oswaldo e esclarece que o caso foi solucionado no dia 24/01. Reconhecemos a nossa falha e lamentamos profundamente o acontecido. Uma marca como a Brastemp vê a satisfação dos seus consumidores como sua principal motivação para o aprimoramento contínuo. (EXAME, 2011)<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> [...]os blogs são uma forma de “diário na Rede”, um espaço virtual, administrado autonomamente, que permite publicar conteúdos de qualquer tipo que aparecem em ordem cronológica. (SPADORO, 2013, p. 128)

<sup>4</sup> [...]enciclopédia aberta em que a todo instante pessoas interessadas acrescentam verbetes, explicações, documentos, conexões, e cujos conteúdos podem ser distribuídos livremente ou traduzidos sem vínculo de direito autorial. (SPADARO, 2013, p. 62)

<sup>5</sup> <https://www.facebook.com/>

<sup>6</sup> <https://twitter.com/>

<sup>7</sup> <http://www.youtube.com/>

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=8I3oLBjw2DI>> acesso em 18 out 2013

<sup>9</sup> Indica em tempo real os assuntos mundialmente mais discutidos ou palavras mais postadas em toda a rede do Twitter.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/critica-leva-brastemp-ao-topo-do-twitter>> acesso em 31 out 2013

Criado em 2010, o *Instagram*<sup>11</sup> é a grande novidade para o compartilhamento de fotos (e vídeos caseiros de curta duração) e vem crescendo em uma velocidade inacreditável. Em dezembro de 2011 o Instagram já contava com 10 milhões de usuários, mas em setembro de 2013 a rede atingiu a marca de 150 milhões membros.

A marca de sapatos femininos Arezzo é uma das várias empresas que aderem hoje ao Instagram como ferramenta auxiliar para suas vendas indiretas. Através do perfil<sup>12</sup>, a Arezzo divulga suas novas tendências e tira dúvidas dos clientes usando o espaço para comentários das fotos. Também são registradas visitas de celebridades nas principais unidades, de forma a agregar valor à marca.

É importante lembrar que as redes sociais na web ligam pessoas comuns, e não são utilizadas apenas por especialistas da internet. A dinâmica nesse meio envolve o simples compartilhamento de conteúdos que expressam pensamentos, opiniões e atividades corriqueiras daqueles que fazem parte do mesmo grupo de amigos.

Na web 2.0 o sentido da publicação é a participação (Spadaro, 2013). As publicações alimentam as redes sociais, bem como a vontade das pessoas de informar e de serem informadas. Outra plataforma interessante nesse meio, é o *LinkedIn*<sup>13</sup>. Lançada em maio de 2003, a rede voltada para o mundo profissional liga 225 milhões de pessoas em mais de 200 países e territórios no mundo.

A circulação de conteúdos – por meio de diferentes sistemas midiáticos, sistemas administrativos de mídias concorrentes e fronteiras nacionais – depende fortemente da participação ativa dos consumidores.” (JENKINS, 2009, p. 29)

É fácil exemplificar as novidades trazidas pela web 2.0, pois uma de suas principais características é o dinamismo. Redes sociais ‘explodem’ e com o tempo entram em desuso, como ocorreu com o Orkut. Por conseguinte, as empresas devem investir nas potencialidades das redes sociais e a sociedade deve utilizá-las visando o bem comum, abstraindo os modismos.

A exemplo disso, a PepsiCo, uma das maiores companhias de alimentos e bebidas do mundo, comemorou os 60 anos da marca no Brasil convidando consumidores a contar suas experiências vivenciadas com os vários produtos

---

<sup>11</sup> <http://instagram.com/>

<sup>12</sup> <http://instagram.com/arezzo>

<sup>13</sup> <http://www.linkedin.com/>

vendidos pela marca, prometendo premiações para as melhores histórias. Os relatos foram organizados em forma de linha do tempo e enriquecidos com fotos e vídeos enviados pelos autores.<sup>14</sup>

Já a Campari, marca de bebida alcoólica com características expressivas de sabor e coloração, merece destaque por uma ação nas redes sociais que envolveu internautas e fomentou o senso de comunidade entre os consumidores. Em comemoração aos 150 anos do produto no mercado de destilados, a Campari acreditou no potencial dos antigos compradores como recrutadores de novos clientes, pois a ação ficou apenas na internet e teve como foco os usuários já cadastrados. A campanha “Campari, 150 diferentes” propôs às pessoas que contassem o que os fazia únicos e diferentes, assim como a bebida. Os 150 casos mais interessantes foram transformados em minidocumentários, compartilhados pelo participante e pela Campari.

Por fim, redes sociais não devem ser confundidas com comunidades virtuais, nem usados como sinônimos. Na realidade, as comunidades são propriedades das redes. Segundo Meira *et al* In: Pimentel; Fuks (2011, p.63), o que existe, e é cada vez mais comum, é o suporte a comunidades virtuais dentro de ambientes de redes sociais. Assim, Recuero (2009, p.144) afirma que a diferença entre a comunidade e o restante da estrutura da rede social não está nos atores, que são sempre os mesmos, mas sim nos elementos de conexão, nas propriedades das redes.

---

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://www.pepsico60anos.com.br/>> Acesso em: 24 out 2013

### 3 SISTEMAS COLABORATIVOS E MARKETING 3.0

Os sistemas colaborativos são importantes peças do ciberespaço. Eles surgem diante do novo perfil da sociedade informacional, que pede colaboração, interação, inteligência e organização acoplados ao ambiente virtual. Para tanto, os sistemas colaborativos surgem para apoiar o trabalho em grupo através de sistemas computacionais. Os impactos e efeitos causados por esse novo suporte também deve ser considerado.

Segundo Kotler *et al* In: Kotler (2010), sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda, o que provoca mudança no marketing. Sendo assim, o marketing precisou se adaptar para atender às novas demandas da sociedade, fato que originou a modalidade Marketing 3.0. Este assunto será aprofundado no próximo subtítulo e é de suma importância para o estudo de caso, pois permite entender as estratégias organizacionais do presente, bem como a nova mente do cliente. Contudo, neste momento é necessário pensar os sistemas colaborativos como grande responsável e permissor da mudança de postura do consumidor, além de artifício estratégico para as empresas.

Os sistemas colaborativos são executados na premissa de que o trabalho em equipe rende mais do que o individual. Porém, distância, diferenças de fuso horário, sincronismo na comunicação, diferentes formas de interpretação de informação, objetivos conflitantes, diferenças políticas, de crenças e de interesses são alguns dos fatores que tornam o trabalho em grupo um desafio (Vivacqua, Garcia In: Pimentel; Fuks, 2011, p.46).

Nicolaci-da-costa e Pimentel (2011) explanam o conceito na seguinte passagem:

“Sistemas Colaborativos” é a tradução adotada no Brasil para designar ambos os termos “groupware” e “CSCW” (Computer Supported Cooperative Work). Muitos consideram groupware e CSCW como sinônimos; outros preferem reservar a palavra groupware para designar especificamente os sistemas computacionais usados para apoiar o trabalho em grupo, e a palavra CSCW para designar tanto os sistemas (CS) quanto os efeitos psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho em grupo (CW). Ambos os termos, cunhados mesmo antes da web, estão relacionados a sistemas computacionais para apoiar a colaboração. (NICOLACI-DA-COSTA, PIMENTEL In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 13)

É importante ressaltar que, antes de qualquer aprofundamento do tema, um adendo faz-se necessário: “Os sistemas de comunicação são a base dos sistemas

colaborativos. São usados na composição de sistemas mais complexos como redes sociais e ambientes virtuais; nesses contextos são denominados serviços de comunicação.” (PIMENTEL *et al* In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 65). Para esclarecer o assunto, exemplifiquemos: O microblog é um sistema de comunicação (suporte do sistema colaborativo) e o Twitter é um serviço de comunicação.

Portanto, pode-se dizer que um dos grandes pilares dos sistemas colaborativos é a comunicação. Ao longo dos anos, blogs, correio eletrônico, sistemas de mensagem instantâneas, videoconferência, lista, fórum e mapa de discussão foram alguns dos recursos que emergiram da necessidade de diálogo, facilitado pelo meio digital. Com isso, muitas práticas do dia-a-dia também se modificaram junto ao aparecimento desses meios.

Redes sociais são grandes exemplos de sistemas colaborativos, pois oferecem uma plataforma de apoio para as relações serem tecidas. Quanto às possibilidades colaborativas, as redes sociais vão além do relacionamento interpessoal e proporcionam soluções para muitos problemas enfrentados pelas organizações atualmente.

Como exemplo, Meira *et al* In: Pimentel; Fuks (2011, p.55) citam o armazenamento e a troca de experiências entre pessoas que vivem distantes; o gerenciamento do conhecimento de uma organização em um ambiente de aprendizagem inovador; o cultivo da memória organizacional; a conexão e o relacionamento com os stakeholders, bem como o monitoramento de opiniões e a correta prestação de esclarecimentos que envolvam a reputação da marca.

Os sistemas colaborativos trazem consigo um grande potencial tecnológico que permite experiências e sensações únicas. Um exemplo disso são os ambientes virtuais colaborativos, ou CVEs (Collaborative Virtual Environments), compostos por avatares<sup>15</sup>, espaço virtual compartilhado, navegação e interação entre usuários.

CVEs leva a seguinte definição: “um sistema de realidade virtual distribuído que simula graficamente em tempo real um mundo real ou imaginário, onde usuários, representados por seus avatares, estão simultaneamente presentes, navegam e interagem com objetos e outros usuários”. (RAPOSO In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 95). Esse sistema colaborativo está cada vez mais ligado à

---

<sup>15</sup> avatares são os objetos virtuais para representar um participante (RAPOSO In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 96)

ambientes tridimensionais interativos, onde existe todo tipo de transação, relacionamento e problema, como em uma sociedade secundária.

Os CVEs fornecem oportunidades para experiências imersivas ricas, contextos autênticos e atividades para aprendizagem experimental, simulação, modelagem de cenários complexos, e oportunidades para a colaboração e a cocriação, que não são facilmente experimentadas em outros sistemas. O estudante está presente em um ambiente virtual, ao lado de outros estudantes e professores, mesmo não estando juntos fisicamente, o que combina as vantagens do ensino a distância com as do ensino presencial. (RAPOSO In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 107)

Ainda sobre novidades tecnológicas, é preciso falar da computação ubíqua. Nessa área de estudo, acredita-se que, em um futuro próximo, todos os tipos de objetos à nossa volta terão um endereço IP. A expressão “internet das coisas” representa a computação ubíqua, levando inteligência artificial, informatização e rapidez para todos os setores de nossas vidas.

A mobilidade e a ubiquidade já vem sendo aplicada em vários casos. Um exemplo é a tecnologia de georreferenciação, citada anteriormente. A partir de então, torna-se possível o surgimento de uma série de serviços colaborativos associados à localização, como o rastreamento de cargas de determinada empresa ou em caso de roubos de carros.

O aplicativo Foursquare<sup>16</sup> é um exemplo de mapeamento colaborativo e uma espécie de guia da cidade, em que pessoas compartilham informações, opiniões e até são avisadas quando amigos estão nas proximidades. Além disso, outro recurso vem sendo utilizado para enriquecer e testar a ubiquidade, a chamada realidade aumentada:

Realidade aumentada agrega mais uma camada informacional a locais georreferenciados, pois as anotações digitais associadas a posições geográficas são também precisamente posicionadas sobre elementos do mundo físico: um cartaz virtual de uma promoção é colocado sobre uma vitrine; paredes que reconstroem um prédio histórico são apresentadas sobre o que restou dele. As anotações são objetos como textos, menus e fotos, ou reproduzem a aparência de um objeto real, o que possibilita a criação de espaços híbridos onde o real e o virtual se misturam. A visualização deste mundo híbrido se difere: enquanto todos veem o mundo físico integralmente, os objetos virtuais podem ser visíveis por todos, por algumas pessoas ou por uma pessoa só. (FILIPPO *et al.* In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 298)

Em 2009, a PepsiCo foi uma das primeiras marcas a usar esse tipo de tecnologias a seu favor. Ela utilizou um código de realidade aumentada nas

---

<sup>16</sup> <https://foursquare.com/>

embalagens do produto Doritos que, ao ser ativado no site através da câmera web, liberava um avatar em 3D em forma de monstinho, o Doritos Lover. Sem dúvidas, essa ação agregou experiência, popularidade e valor para a PepsiCo devido à inovação da ação naquele contexto.<sup>17</sup>

Ao falarmos de CVEs, computação ubíqua e sistemas colaborativos como um todo, não se pode deixar de tocar em conceitos importantes que tangem a interface e a interação do usuário com esses suportes. A qualidade de um sistema pode ser medida por critérios de usabilidade, sociabilidade, acessibilidade e comunicabilidade. A usabilidade mede a facilidade (de uso e de aprendizado), eficiência e a agradabilidade da interface do sistema. Também tem a ver com a segurança de uso e com a satisfação do usuário. A sociabilidade refere-se a densidade das relações sociais praticadas dentro da comunidade virtual e é imprescindível em um contexto de colaboração. Já a acessibilidade é o nível de adaptação oferecido àqueles que possuem alguma limitação perceptiva, visual ou motora, por exemplo. Quanto à comunicabilidade, Prates In: Pimentel e Fuks (2011, p. 271) esclarecem:

A comunicabilidade é a capacidade de o sistema transmitir aos usuários as decisões e concepções do projetista sobre quem são os usuários, como podem interagir por meio do sistema, que problemas querem resolver e como podem utilizar o sistema para fazê-lo (PRATES In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 298)

A colaboração e o trabalho em grupo sempre estiveram presentes de alguma maneira nas salas de aula. Tradicionalmente, uma dinâmica de aprendizado colaborativo bastante utilizada é o *Jigsaw*. Não se trata de um site ou aplicativo, mas um método em que alunos pesquisam determinado assunto individualmente e depois expõem aos colegas suas investigações para construir um conhecimento completo, fazendo alusão a um quebra-cabeça. Porém, não é difícil perceber que a esfera educacional vêm sendo amplamente modificada pelas novas tecnologias. Ambientes virtuais de aprendizagem e ensino à distância já são uma realidade para muitos centros educacionais, contudo o desafio ainda é não perder qualidade ao migrar para esse meio. Os sistemas colaborativos são desenvolvidos para trazer propriedade pedagógica através de suporte computacional para a aprendizagem colaborativa.

---

<sup>17</sup> <http://youtu.be/OB8ggYpZhXk>

O desenvolvimento colaborativo de softwares, por exemplo, possui estreita relação com o crowdsourcing, que será melhor explorado no subitem 2.2 por ser um modelo de trabalho empregado no caso Fiat Mio, a ser estudado no capítulo 4. Ocorre que, examinar a concepção de softwares no âmbito dos sistemas colaborativos se faz necessário pois, durante o ciclo de desenvolvimento, sistemas apoiam as atividades colaborativas. Como exemplo de sistemas colaborativos tradicionais de desenvolvimento pode-se citar os sistemas de controle de versão, responsáveis pelo domínio da integridade do produto. Outro exemplo são os sistemas de gestão de defeitos, que age em busca de deficiências, conhecido também como *bugs*, para posteriores correções.

Enfim, percebe-se que os sistemas colaborativos são fruto da inteligência coletiva e da vontade dos indivíduos de dialogarem em um novo espaço. Também são resultado do encurtamento de tarefas diante de uma sociedade globalizada e com cada vez menos tempo para o lazer. Por fim, observa-se a incessante busca por artefatos que gerem experiências e interesse, enquanto vários outros são tratados como descartáveis.

### 3.1 Marketing 3.0

Mudanças nos cenários econômico, social e tecnológico geraram impactos consideráveis para as organizações na medida que transformaram os relacionamentos e expandiram as formas de interação com os clientes, ou melhor, com os *prossumidores*<sup>18</sup>.

Em primeiro lugar, o sucesso depende de grande atenção aos processos internos da empresa, portanto o capital intelectual merece destaque. As instituições

---

<sup>18</sup> Segundo Alvin Toffler (1980, p.267), durante a Primeira Onda, que tem como ponto de referência a civilização agrícola, a maioria das pessoas consumiam o que elas mesmas produziam. Não eram bem produtores nem consumidores no sentido usual. Eram o que, em vez disso, poderiam ser chamados de "prossumidores". Foi durante a Segunda Onda, acompanhada pela Revolução Industrial, que a ideia de separar as funções de produtor e consumidor foi introduzida. Porém, Toffler deixa claro que o prossumidor é uma figura bastante antiga. No entanto, é durante a Terceira Onda e a Era Digital que surgem novas possibilidades de participação para aqueles que exercem esse papel, principalmente no contexto organizacional, atualizando o entendimento do que é um *prossumidor*, bem como possibilitando de forma mais descomplicada sua atuação e protagonismo na sociedade contemporânea.



devem perder suas essências puramente corporativistas e passar a enxergar o ambiente interno como uma rede de colaboradores.

Os funcionários de uma empresa são verdadeiros embaixadores da marca e é preciso que o relacionamento com eles seja muito bem trabalhado para só então pensar no próximo passo: o consumidor. O fato é que funcionários, chefes, consumidores e toda a sociedade agora está conectada a dispositivos digitais e produz conteúdo. Isso quer dizer que a informação é muito mais acessível e que as causas motivadoras que devem gerar engajamento precisam ser inteligentes e, principalmente, possuírem um viés legítimo ou um lado social para serem compradas.

A postura do prosumidor é a de se aliar à organizações que possuam princípios fortes e sólidos como os seus. Hoje, em um contexto competitivo, sai na vantagem a companhia que interage melhor com seus públicos e que estimula a participação do cliente na criação e aprovação de seus produtos ou serviços.

Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Ícones do mundo empresarial – Nike, Disney, BMW, Microsoft, Harley Davidson e outras – transmitem aos clientes sua personalidade e forte proposição de valor. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders – empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade -, não apenas aos investidores. (KOTLER *et al In*: KOTLER, 2010, prefácio)

Esse contexto não evoluiu de uma hora para a outra. O marketing acompanhou todo o desenrolar do processo, passando também por suas etapas essenciais de crescimento. O fato é que as formas antigas do marketing não são mais suficientes para cumprir os objetivos da área, que envolve o retorno das ações em forma de lucro para a marca e a satisfação completa do cliente.

O marketing passou por três fases, conhecidas como Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Emergindo em plena Era Industrial, o Marketing 1.0 é centrado no produto e visa a produção em massa para atingir o lucro máximo, não entrando no mérito das preferências do cliente. O Marketing 2.0 surgiu junto ao advento da Internet e preocupa-se com o cliente, que é informado, possui prioridades e compara produtos.

Porém, o Marketing 3.0 surge para dar voz ao consumidor e convidá-lo a fazer parte da rede de colaboradores da empresa, bem como buscar soluções para os problemas da sociedade. Em resumo, a versão 3.0 é centrada nos valores.

Contudo, é importante mencionar que antigas práticas do marketing não foram descartadas. Elas ainda são utilizadas por muitos profissionais da área e foram apenas complementadas, trazidas à luz dessas transformações. Nas palavras de Kotler, Kartajaya, Setiawan:

O Marketing 1.0 e o Marketing 2.0 ainda terão alguma relevância. O marketing ainda tem a ver com desenvolver segmentação, escolher o segmento-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4Ps e construir a marca em torno do produto. No entanto, as mudanças no ambiente dos negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empowerment do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing. (KOTLER *et al* In: KOTLER, 2010, p. 34)

Os mesmos autores (p.12) explicam que na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações.

No marketing 3.0, a área que volta as atenções para os sistemas colaborativos é o marketing colaborativo. Nele, o caráter cooperativo do consumidor é assumido e trabalha-se em conjunto com as mídias sociais, local de discussão de valores da sociedade e planejamento de movimentos sociais. Além disso, como já discutido, a imagem das organizações precisa ser estrategicamente monitorada na Internet. Kotler, Kartajaya e Setiawan refletem sobre o papel dos participantes das mídias sociais nesse fragmento:

No mundo colaborativo influenciado pela nova onda de tecnologia, [pessoas criativas] funcionam como eixos centrais que conectam os consumidores entre si. São os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes, influenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros. Como os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas. (KOTLER *et al*. In: KOTLER, 2010, p.19)

Em resumo, o Marketing 3.0 é colaborativo, cultural e espiritual. O marketing colaborativo é apenas a primeira força do Marketing 3.0. As segunda e terceira forças são respectivamente o marketing cultural e o marketing do espírito humano, a serem analisadas a seguir. O marketing cultural está intimamente ligado à globalização e ao contexto em que a sociedade vive em cada momento:

O marketing cultural é o segundo elemento básico do Marketing 3.0. O Marketing 3.0 aborda preocupações e desejos dos cidadãos globais. As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios. (KOTLER *et al.* In: KOTLER, 2010, p. 17)

O marketing precisa adaptar suas campanhas e dialogar com o cliente de acordo com o cenário econômico, cultural e tecnológico em que se vive. É por isso que algumas campanhas de sucesso foram uma verdadeira febre na época e hoje mal são compreendidas.

Para desenvolver uma campanha culturalmente relevante, os profissionais de marketing precisam entender um pouco de antropologia e sociologia. Devem ser capazes de reconhecer paradoxos culturais que talvez não estejam óbvios. Isso é difícil, pois os paradoxos culturais não são algo sobre o qual as pessoas conversem. Os consumidores afetados pelas campanhas culturais são maioria, mas são uma maioria silenciosa. Sentem os paradoxos, mas não os confrontam, a não ser que uma marca cultural os aborde. (KOTLER *et al.* In: KOTLER, 2010, p.16)

Em complemento, a área de comunicação deve saber que cada cidade, região ou país possui suas especificidades e deve levar em conta, além da posição geográfica, a identidade cultural de cada local antes de planejar ações específicas para os públicos pertinentes.

Em contrapartida, o marketing do espírito humano abrange a ascensão da sociedade criativa, apoiada pela tecnologia. Criatividade está intimamente ligada à espiritualidade. Os inovadores são muito buscados pelas empresas, pois movimentam o mundo, além de atuar nas redes sociais e serem grandes formadores de opinião. Acredita-se que os seres criativos encaram a vida como a pirâmide de Maslow<sup>19</sup> invertida, colocando a necessidade de autorrealização em primeiro plano.

Kotler, Kartajaya e Setiawan esclarecem o sentido da inovação no marketing do espírito humano na seguinte passagem:

Como resultado dessa crescente tendência da sociedade, os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0. (KOTLER *et al.* In: KOTLER, 2010, p. 21)

---

<sup>19</sup> (...)mostra a hierarquia das necessidades. Abraham Maslow mostrou que a humanidade tem níveis de necessidades que precisam ser supridas e que vão desde a sobrevivência (necessidades básicas) até as de segurança, sociais, de autoestima (ego) e de autorrealização (significado). Maslow descobriu também que as necessidades dos níveis mais altos não podem ser supridas sem que aquelas que estão abaixo delas o tenham sido. (KOTLER *et al.* In: KOTLER, 2010, p. 20)

A missão, a visão e os valores das empresas podem refletir o espírito humano da sociedade e os ideais buscados por ela. Porém, não basta pregar e refletir sobre esses valores, é preciso planejamento estratégico para colocá-los em prática em ações ambientais e filantrópicas, bem como nos relacionamentos com os *stakeholders*, por exemplo.

(...) As empresas que praticam o marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. O Marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano. (KOTLER *et. al.* In: KOTLER, 2010, p. 4)

Finalmente, é impossível discutir possibilidades colaborativas e Marketing 3.0 sem mencionar o fenômeno da *cocriação*. Este termo foi criado por C.K. Prahalad ao se deparar com um novo modo participativo de criação de produtos.

Prahalad e Krishnan, em *A nova era da inovação*, observaram as novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação. A experiência de um produto jamais é isolada. É o acúmulo das experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares. (KOTLER *et al.* In: KOTLER, 2010, p. 37)

Desde os primórdios da comunicação como ciência, profissionais da área buscam chamar a atenção e entender as necessidades dos seus públicos para então lançarem produtos inovadores. O objetivo final é a venda e a lucratividade para o cliente.

Ao longo dos anos e com o aumento da competitividade, criar propagandas e vender produtos tornou-se um verdadeiro desafio para a esfera organizacional. Com isso, o consumidor foi estrategicamente convidado a produzir o que ele mesmo consome, através da *cocriação*. Esse modelo de trabalho vêm ganhando destaque por ser bastante eficaz, afinal ninguém melhor para entender os desejos e anseios do cliente do que ele próprio.

Keller e Araújo (2012) apresentam o assunto fazendo uma breve diferenciação entre *cocriação* e *crowdsourcing*, ambas possibilidades colaborativas:

Cocriação é a produção de conteúdos a partir da colaboração coletiva. Empresa e consumidores criam juntos. Semelhante à cocriação, existe o crowdsourcing, que é uma ferramenta que trabalha uma ideia junto a determinada comunidade, sendo que o mediador não interfere no processo de criação. As empresas, quando desejam abrir espaço para a cocriação, criam editais, regulamentos, regras, para que orientem os prosumers na colaboração para a produção de produtos e serviços. (KELLER; ARAUJO, 2012, p.4)

Em 2010, a LG Mobile Phones lançou nos Estados Unidos uma campanha através da plataforma crowdspring<sup>20</sup> desafiando os consumidores a criarem designs inovadores que dominariam a nova geração de celulares nos 3 anos seguintes. A corrida era por 80 mil dólares em prêmios. “Exercite sua imaginação criativa e deixe suas ideias serem ouvidas. Você não precisa trabalhar na LG para impactar no futuro da comunicação móvel!” (Crowdspring, 2010) <sup>21</sup>

Já a marca de roupas íntimas Duloren, lançou em 2011 uma campanha colaborativa envolvendo usuários das redes sociais Twitter e Facebook. A ideia foi convidá-los a produzir em conjunto com a empresa uma campanha publicitária de sucesso, cujo tema, criado por um dos seguidores, foi: “O Ministério da Sedução adverte: usar Duloren causa dependência química no coração, você pode se apaixonar”.

A apresentação desses cases é de fundamental importância para colocar em prática as filosofias do Marketing 3.0. Mais do que isso, pode-se perceber que é possível envolver o consumidor em processos colaborativos e ainda trazer sucesso para a organização.

Porém, não se pode esquecer que as empresas precisam sobreviver no mercado e que seu objetivo final é o lucro. Tendo em vista o marketing cultural e o marketing do espírito humano, muitos gestores se perguntam se é possível uma empresa que pense no social também ter lucratividade. A verdade é que hoje, para se manter no jogo competitivo, as organizações precisam fazer algo a mais. Kotler, Kartajaya e Setiawan explicam melhor essa necessidade no seguinte fragmento:

Com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural, e não como mecanismos de geração de lucros. Um número cada vez maior de consumidores pode começar a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com a questão por meio da

<sup>20</sup> Disponível em: <[http://www.crowdspring.com/product-design/project/2283311\\_lg-design-the-future-competition/access/](http://www.crowdspring.com/product-design/project/2283311_lg-design-the-future-competition/access/)> acesso em: 23 out 2013, às 14h47

<sup>21</sup> Tradução da autora

incorporação do desafio social à filosofia da empresa. Elas transformam a sociedade. Nesse momento, essas empresas terão passado ao Marketing 3.0. (KOTLER *et al* *In*: KOTLER, 2010, p. 153)

Portanto, o comprometimento com valores sociais, ambientais, causas filantrópicas e o apoio à resolução de problemas da sociedade como um todo acaba por gerar valor para as marcas, podendo ser considerado um artifício estratégico em muitas ações. O retorno pode não ser direto, mas estar do lado dessas causas só tem a contribuir para a imagem das organizações.

### 3.2 Crowdsourcing

A essência do crowdsourcing está no movimento de códigos-fonte aberto e se alimenta do amorismo dos indivíduos. Amorismo este usado no melhor sentido do termo, remetendo à devoção, à fazer algo por amor e visando o bem coletivo, ainda que se tenha inúmeros outros afazeres.

Produzido em 1990 por Linus Torvalds, o sistema operacional Linux foi o primeiro trabalho substancial do crowdsourcing. Linus desenvolveu o software baseado no Unix<sup>22</sup> e o distribuiu gratuitamente na internet sob o pedido de aperfeiçoamento de novas versões livres. Atualmente, grupos de desenvolvimento cooperativo mantêm o Linux como um dos sistemas operacionais mais avançados do mundo, sempre atualizado e com a vantagem de possuir fonte aberta.

O crowdsourcing defende que todos possuem alguma habilidade individual a ser compartilhada para o aprendizado comum, independente de diplomas ou certificações. Nesse sistema colaborativo, todos os cargos estão vagos e o que conta é a qualidade do trabalho em si, na prática.

Ao mesmo tempo, o crowdsourcing estimula o trabalho em grupo, por mais afastadas que as pessoas estejam. A distância é uma barreira que a internet ajuda a vencer, entretanto, a tecnologia não pode ser confundida com o pilar central desse sistema colaborativo.

---

<sup>22</sup> O UNIX, um sistema operacional desenvolvido pelos Laboratórios Bell, foi liberado para as universidades em 1974, inclusive seu código-fonte, com permissão de alteração da fonte. O sistema tornou-se a língua franca da maior parte dos departamentos de ciência da computação, e os estudantes logo se tornaram peritos na sua manipulação.

Jeff Howe (2008) diz que o trabalho pode ser mais eficiente se organizado em um contexto de comunidade ao invés de uma corporação. As comunidades virtuais podem ser consideradas o coração do crowdsourcing, pois levam em conta as habilidades humanas e proporcionam o contexto necessário para a construção coletiva fluir.

A motivação nesse meio é muito questionada. Howe (2008) explica que existem fatores extrínsecos e intrínsecos que levam o indivíduo a contribuir. Os intrínsecos são mais fortes nos programadores de fonte aberta e estão ligados à sensação de criatividade, ao senso de comunidade e à vontade de atingir uma boa reputação nas comunidades a que pertencem. Já os fatores extrínsecos tem a ver com fama, pressão social e recompensas financeiras. É importante ressaltar que as duas abordagens trazem incentivo e devem ser trabalhadas de maneira complementar.

Alvin Toffler (1980) afirma há alguns anos que a linha de perfeita divisão entre produtor e consumidor vêm se apagando, originando o termo *prossumidor*. Os clientes agora querem pensar campanhas estrategicamente, conceber produtos e fazer parte de outros processos internos dos quais antes atuavam apenas passivamente. Mais do que isso, muitas organizações já solicitam a inspeção das inovações pelos usuários antes de qualquer grande investimento ou passo importante.

É preciso entender que a mentalidade mudou, bem como as causas abraçadas. As pessoas tem o desejo de se sentir parte de organizações que possuem ideais semelhantes aos seus. Erra a empresa que vislumbra no crowdsourcing uma possibilidade de mão de obra barata e de simples posse de ideias alheias. Esse tipo de organização está condenada ao fracasso, não sobrevive mais nas condições do mercado atual.

O crowdsourcing não tem como premissa a remuneração, mas nada impede que as companhias retribuam financeiramente por um trabalho. A batata Ruffles, por exemplo, recorreu aos seus consumidores e criou a promoção “Faça-me um sabor” para receber ideias de novos sabores e lançar os três melhores. Esse é um case de crowdsourcing e cocriação em que os ganhadores receberam o prêmio de 50 mil reais, além de 1% das vendas.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://youtu.be/VVeQaKDRHz0>

Em suma, o crowdsourcing é um modelo de produção categorizado por Jeff Howe (2008) em quatro tipos: inteligência coletiva (ou crowd wisdom), crowd creation, crowd voting e crowdfunding. O Crowd creation dedica-se à absorção de energia criativa e é o tipo mais comum de crowdsourcing, agrupando a grande maioria das colaborações.

Já a inteligência coletiva merece destaque, pois é exercitada em todas as ordens. Ela se subdivide de acordo com seus objetivos, que são sempre três: a resolução de problemas (crowdcasting), a geração de novas ideias (idea jams) e/ou a previsão de mercados futuros.

Ao pensar a inteligência coletiva, também é possível fazer um paralelo com a área de comunicação. Com a expansão tecnológica, existe uma grande preocupação quanto ao papel dos comunicadores em meio ao crowdsourcing. De fato, qualquer pessoa portando um smartphone pode reportar um fato importante que presencia em tempo real. Mas isso ajuda ou prejudica o trabalho dos jornalistas, por exemplo? Na realidade, o crowdsourcing permite que a área da comunicação se desenvolva, pois ganhou mais espaço. Mais páginas na internet, mais publicações, mais anúncios, mais informação. Agora, o maior desafio talvez seja lidar com tanta informação. O bom jornalista ganha seu mérito ao saber recorrer à fonte certa e ao ser reconhecido como portador de notícias com credibilidade.

Quanto ao crowd creation, é um engano pensar que seja uma categoria superior pelo brilho de suas inovações. Howe (2008) elucida a regra 1:10:89 de participação midiática, que diz que a cada 100 pessoas em um website, 1 de fato cria algo, outras 10 votam na criação, e os outros 89 apenas consomem o que foi criado. Diante disso, o crowd voting se faz muito necessário na formação de massa crítica para os mais diferentes contextos.

Se o consumidor está sempre certo, por quê não lhe dar melhores ferramentas para expressar suas preferências? Agora estamos abastecidos com a tecnologia capaz de determinar o que o consumidor quer com muita precisão e facilidade. A vantagem entre a manufatura, o varejo e a prestação de serviço é muito clara: quanto melhor se entende a demanda do consumidor, melhor se pode supri-la. Pode-se pensar os mecanismos do crowd voting como um mercado de pesquisa de esteroides. Por que pagar por um processo caro, trabalhoso e duvidosos grupos focados quando uma parte muito maior dos seus consumidores gentilmente comunicarão online suas preferências com grande assertividade? (HOWE, 2008, p.232)<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Tradução feita pela autora



O crowd voting está intimamente associado ao crowd filter, que é uma força potente de tomada de decisões coletivas através de milhares de internautas, usado também para organizar o enorme fluxo de informação disponível no mundo digital. A preocupação em classificar conteúdos e trazer significados para a web originou a Folksonomia, uma técnica de taxonomia possível pelo sistema de tags (palavras-chave) ou marcações. A técnica já é utilizada por redes como a Amazon<sup>25</sup>, YouTube, e Flickr<sup>26</sup>. “Folksonomia prevê mecanismos eficazes para a circulação e recuperação de informações. Possibilita identificar as preferências dos usuários e a relevância dos conteúdos por meio da navegação social.” (MEIRA *et al* In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 225)

Na folksonomia, a classificação é informal, sem um conjunto de categorias predefinidas. Não requer atuação de especialistas de domínio, a classificação é realizada livremente pelos usuários daquele conteúdo. As categorias, ou tags, surgem à medida que o conteúdo vai sendo criado, e surgem apenas quando a classificação é iminente. As categorias são definidas à medida que as classificações são realizadas. Folksonomia representa uma inovação linguística para a categorização colaborativa, é uma técnica baseada na atuação social em que as pessoas colaboram para a criação das categorias e para a classificação do conteúdo. (MEIRA *et al* In: PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 223)

Já o crowdfunding é o modelo mais atípico do crowdsourcing, pois não depende de criatividade ou avaliações. É movido pelo desejo das pessoas e funciona como uma espécie de banco social para arrecadar fundos e financiar causas diversas. Os colaboradores são voluntários que se sensibilizam com o projeto ou que se beneficiarão de alguma maneira do produto final. Inúmeras causas sociais vêm ganhando força graças ao crowdfunding.

A palavra de ordem é inovação, também para a esfera cultural. Com a pequena contribuição de cada fã, o crowdfunding permite que cantores lancem novos álbuns e que produtores descapitalizados lancem seus filmes inéditos, por exemplo. Nesse caso, o produto final será distribuído gratuitamente na internet com direitos autorais reservados sob a licença crative commons<sup>2728</sup>.

Quem melhor para decidir o que deve ser criado do que o próprio consumidor final do produto? (Howe, 2008). Outro exemplo interessante de crowdfunding é o

---

<sup>25</sup> <http://www.amazon.com/>

<sup>26</sup> <http://www.flickr.com/>

<sup>27</sup> <http://creativecommons.org/>

<sup>28</sup> Creative Commons é uma organização sem fins lucrativos que permite o uso e o compartilhamento da criatividade e da sabedoria através de ferramentas legais gratuitas.

crowd-funded travels<sup>29</sup>, cuja a ideia é planejar uma bela viagem e tê-la custeada por amigos, voluntários ou patrocinadores generosos.

Enfim, o crowdsourcing não possui fronteiras pontualmente delimitadas e seu objeto é vasto e diverso. Por ser um tema novo, muitos autores como Daren Brabham muito questionam as atitudes colaborativas que pertencem ou não ao crowdsourcing. Porém, o mote deste estudo é vislumbrar como as maneiras colaborativas podem contribuir com soluções para as organizações e para a sociedade como um todo, portanto não cabe o aprofundamento nesse viés.

---

<sup>29</sup> <http://signup.trevolta.com/invite/4KUXE298936>

## 4. ESTUDO DE CASO FIAT MIO

Este estudo de caso será desenvolvido com base nos conceitos e teorias apresentados nas seções anteriores, bem como no relato dos entrevistados, assunto para a última parte deste capítulo. Diante disso, necessário se faz estruturá-lo primeiramente em um panorama geral sobre a organização e sobre os embriões do projeto. Em seguida, apresentar-se-á o Fiat Mio, o carro do futuro.

O terceiro subtópico analisa, sob o olhar da área de comunicação, as plataformas e ferramentas colaborativas utilizadas no caso, apresentando números e argumentos. Logo depois é colocado em evidência o papel mais importante desse projeto: o do consumidor, que se disponibilizou a colaborar em prol de toda a sociedade. Já os impactos do caso será melhor analisado no subitem 4.5.

Por fim, explana-se que análises e sugestões serão feitas também em meio aos tópicos, de forma alusiva. É importante deixar claro que as críticas são feitas com o olhar profissional e não visam o prejuízo da imagem da organização, mas sim um ponto de partida para um possível aprimoramento do caso.

### 4.1 Sobre a Fiat

Com operações industriais em mais de 60 países, a Fiat é uma das maiores empresas do mundo no ramo automobilístico. A Fiat Automóveis no Brasil possui sede instalada em Betim, Minas Gerais, desde 1976. O país é o segundo melhor mercado de atuação da empresa, compondo as maiores estratégias da marca.



Fig. 1: Logomarca Fiat  
Fonte: Manual de Identidade Visual da Fiat<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Disponível em < [http://www.logotypes101.com/guidelines/fiat\\_in\\_portuguese.pdf](http://www.logotypes101.com/guidelines/fiat_in_portuguese.pdf) > acesso: 25 out. 2013

A missão da Fiat compreende: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”. Já a visão da empresa resume-se em: “Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos”. (Portal Fiat Brasil<sup>31</sup>, 2013).

Quanto aos valores da organização, enumera-se: responsabilidade social; respeito ao meio ambiente; satisfação do cliente; atuação como parte integrante do Grupo Fiat; valorização e respeito às pessoas. É nítido também na postura da Fiat a conduta de inovação tecnológica, sustentabilidade e pioneirismo em diversos setores.

Em 2006, a montadora italiana completou 30 anos no Brasil. Em comemoração, o público foi convidado a falar sobre suas expectativas para o futuro a partir da campanha “*Fiat 30 anos, convidando você para pensar o futuro*”. A ação ocorreu também de maneira interativa na internet, onde se registrou as impressões pessoais dos internautas acerca do presente, bem como o olhar para as próximas décadas.

Seguindo a mesma conduta, a Fiat passou a investir na estratégia de carros conceito, um verdadeiro laboratório de ideias que demonstra as tendências no mercado automobilístico. Esses carros não são comercializados normalmente como os outros, são criados de maneira livre no quesito criatividade, custo, *design* e tecnologia, fato que muitas vezes o torna inviável para a produção em massa. Porém, muitas das tecnologias desenvolvidas para esses carros são colocadas em prática dentro de alguns anos em automóveis comuns.

Lançado ainda em 2006 no *24º Salão Internacional do Automóvel*, o FCC I (Fiat Concept Car I) foi o primeiro carro conceito da empresa no Brasil. A criação é do Centro Estilo Fiat do Brasil e leva uma inspiração *adventure*. *Concebido em Betim (MG)*, O FCC II foi apresentado em 2008 e é um carro ecologicamente correto. Ele reflete a preocupação da Fiat com a sustentabilidade, sem esquecer do prazer e diversão ao dirigir.

---

<sup>31</sup> “Gestão”. Site oficial Fiat Brasil: < <http://www.fiat.com.br/> > Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/gestao.jsp>> acesso em: 25 out. 2013



Fig 2 : FCC I  
Fonte: Site Fiat Mio



Fig 3: FCC II  
Fonte: Site Fiat Mio

De nome Fiat Mio, o FCC III é objeto deste estudo. A terceira versão começou a ser pensada em 2009 e tem como principal diferencial a produção colaborativa com o público internauta. Este assunto será melhor explorado nos próximos subitens.

## 4.2 Sobre o Fiat Mio

O Fiat Mio é o primeiro carro colaborativo do mundo, baseado nas ideias e necessidades dos usuários. O Mio é uma versão conceito lançada no *26º Salão do Automóvel de São Paulo*, em outubro de 2010. Mais do que isso, ele representa uma revolução no processo produtivo, mostrando novas possibilidades de diálogo e interação com o cliente.

Em agosto de 2009, a Fiat propôs aos internautas que pensassem o veículo automobilístico do futuro e enviassem suas sugestões através de uma plataforma aberta criada e regida sob a licença Creative Commons<sup>32</sup>. O resultado foi um montante de mais de 11 mil ideias e a participação de 17 de mil pessoas, vindas de 160 países distintos. As contribuições foram filtradas e deram origem à um briefing de execução do FCC III, representado na figura 5:

<sup>32</sup> Disponível em: <[http://www.fiatmio.cc/wp-content/uploads/2009/07/MIO\\_creative\\_commons\\_pt.pdf](http://www.fiatmio.cc/wp-content/uploads/2009/07/MIO_creative_commons_pt.pdf)>



Fig 4: Vista traseira do Fiat Mio  
Fonte: Site Fiat Mio

O projeto leva o seguinte slogan: “Fiat Mio: um carro para chamar de seu”. O termo “mio” em italiano significa “meu”. Nesse caso, o nome traz um toque de personalidade ao carro, embora durante a pronúncia muitos façam confusão e interpretem como “Fiat Mille” ou “Fiat Mil”, outras categorias e modelos da montadora. A figura 4 refere-se à logomarca do projeto:



Fig 5: Logomarca do projeto Fiat Mio  
Fonte: Site Fiat Mio

O montante de ideias foi filtrado e transformado em 21 novos conceitos. Na área do site reservada para discussões, decisões técnicas foram tomadas com base nas postagens, debates e nas opiniões dadas pelos internautas. Só então foi possível projetar o FCC III. Dentre os tópicos discutidos, pode-se citar: como deixar o interior de um automóvel mais confortável? Carros devem fazer o bafômetro no motorista antes de dar a partida? Como os sistemas eletrônicos podem evitar acidentes? Os controles eletrônicos podem substituir os volantes e pedais convencionais? Qual é a melhor maneira de recarregar um veículo elétrico? Qual é o tipo ideal de combustível para o Mio?

A Fiat percebeu uma demanda generalizada em relação à conforto, segurança e uso de energia limpa, fato que reflete a consciência e as prioridades do

consumidor. Além disso, o espírito digital dominou no grande número de sugestões ligadas às novas formas de interação entre carro, condutor e mídias sociais, bem como na integração do veículo com os *gadgets e smartphones*, com destaque para os aplicativos e recursos de personalização.

Em resumo, o carro do futuro possui tecnologias como *Lotus effect de luz*, teto com células fotovoltaicas, *touch screen*, motor elétrico nas rodas, o sistema de controle eletrônico *drive-by-wire* de acelerador, freio e direção, vidros com transparência variável, *in-dash* computer, *head-up* display, som direcional, carregamento wireless, entre outros. Porém, este estudo tem foco na área de comunicação e não cabe aqui aprofundar as explicações e engenharias de cada um desses recursos.

#### **4.3 Plataformas colaborativas, comunicação e continuidade do projeto**

A licença Creative Commons permite compartilhar, remixar, copiar, distribuir, e transmitir todo o conteúdo gerado em torno da produção do Fiat Mio, desde que o compartilhamento não vise fins comerciais e seja compartilhado sob a mesma licença, com os créditos devidos. Diante disso, infere-se que o protótipo é apenas o início de um longo trabalho, que pode ser continuado até por outras empresas do setor, dado o livre acesso ao código fonte. O fato é que as tecnologias imprimidas no projeto refletem discussões de problemas da sociedade e de pontos que precisam ser repensados, como os combustíveis renováveis e a mobilidade urbana. Além disso, o carro reflete a visão e desejo do consumidor, corresponsáveis da criação.

Diante disso, fica claro que o Fiat Mio é a materialização de um caso de crowdsourcing e de cocriação, conceitos estudados no capítulo 3. A cocriação foi estabelecida primariamente no momento em que a Fiat trouxe o consumidor para participar do processo de desenvolvimento do carro, escutando suas propostas e executando-as, sem contudo deixar de estabelecer regras e limites de atuação.

Porém, o crowdsourcing também se figura no contexto de inteligência coletiva e, principalmente, ao ser estabelecido um código fonte aberto. É possível afirmar que o lançamento do Mio é apenas o início de um longo caminho, símbolo da conclusão de uma primeira etapa. A partir de então, o domínio fica por conta das cabeças do crowdsourcing, sem necessidade de interferências da Fiat. É válido

lembrar que até mesmo empresas concorrentes do setor podem dar continuidade ao veículo.

Sendo assim, o site oficial do Fiat Mio continua disponível para cadastro pessoal e de novas ideias, de forma a dar prosseguimento ao projeto. Em outubro de 2013, há 3 anos do lançamento oficial do carro, os números são muito maiores e só tendem a crescer. A figura 6<sup>33</sup> pode comprovar o sucesso da iniciativa e o nível de participação dos usuários:

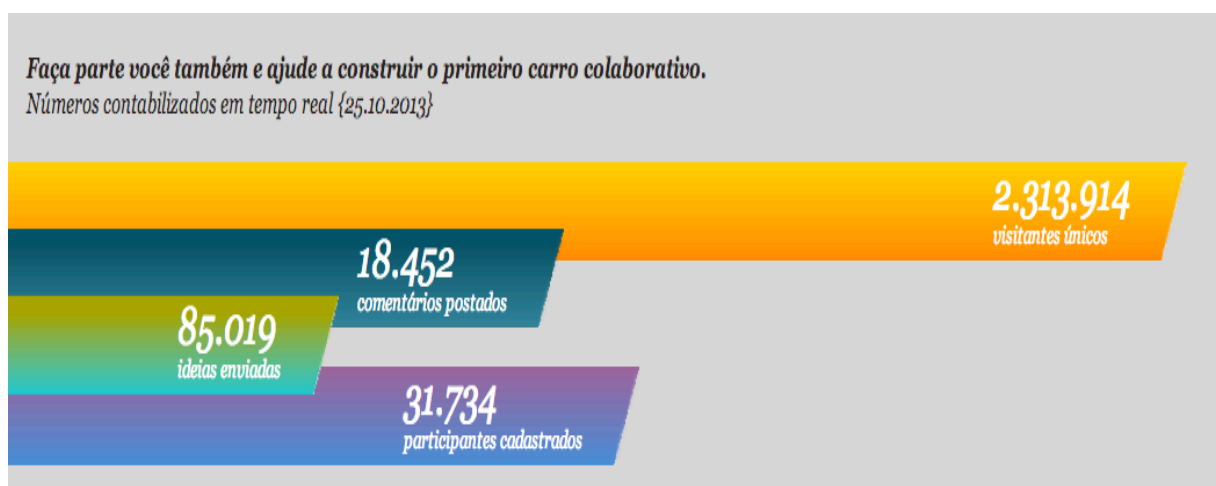


Fig 6: Números atualizados do projeto  
Fonte: Site Fiat Mio

Os números apontam que as contribuições não ficam apenas no campo das ideias. Tendo como base os sistemas colaborativos, assunto discutido nos segundo e terceiro capítulos deste trabalho, infere-se que existe também colaboração a partir de fóruns, postagens, comentários e participação em tópicos de discussão dentro do próprio site. Além disso, é possível interagir por outras vias, como Twitter, Facebook e YouTube, a partir do conteúdo oficial e não oficial em forma de *retweets*, curtidas e compartilhamentos sobre o assunto.

Com base na figura ilustrativa presente no anexo 1 e nas argumentações do capítulo 3, no que tange a avaliação de interfaces e interação em sistemas colaborativos, a plataforma colaborativa do Fiat Mio deixa muito a desejar. No critério acessibilidade, o site não oferece formas de acesso àqueles com necessidades especiais, com destaque para os deficientes visuais e auditivos. A adaptação existe na flexibilidade de conteúdo para duas outras línguas, mas ainda assim, observam-se bugs de desconfiguração de acentos e grande parte do

<sup>33</sup> Disponível em: < <http://www.fiatmio.cc/>> acesso em: 25 out 2013



conteúdo não é traduzido, principalmente na língua espanhola. Quanto à usabilidade, nossa avaliação em relação à interface não é boa. Ela carece de recursos visuais mais claros e não apresenta a informação de forma organizada, podendo levar os usuários à dificuldade de localização de conteúdo e até de participação. No entanto, alguns usuários, como poderemos ver nas entrevistas realizadas, não acharam que a interface da plataforma constituiu um problema, chegando até mesmo a se sentirem confortáveis com a usabilidade (caso específico do participante Igor Reginato, entusiasta do projeto e da empresa. Vide ANEXO III)

A sociabilidade do site possui questões positivas e negativas. O ponto forte é a interação entre os usuários e a discussão de temas de diversas áreas que envolvem o setor automobilístico, gerando um bom encadeamento e exposição de ideias. Porém, os recursos para a localização dos perfis dos internautas nas redes sociais são muito escassos, dificultando a continuidade de relacionamento fora da plataforma. Inclusive, será melhor explicitada no capítulo 5 de conclusão a dificuldade em encontrar colaboradores para as entrevistas deste estudo de caso.

A comunicabilidade é exercida principalmente na página inicial. Por exemplo, no Banner randômico no topo da página lê-se: “Chegando agora? Entenda o que é e como começou o Projeto Fiat Mio”. Logo abaixo, existem os espaços “Como posso participar” e “envie sua ideia”, que dão o passo a passo para chegar à contribuição. Ambientes como esses explicitam a vontade do desenvolvedor do site de comunicar as instruções para o objetivo final, mostrando a comunicabilidade mínima necessária para a execução do processo.

O perfil oficial no Facebook<sup>34</sup> foi um recurso muito mal utilizado, pois não oferece informações sobre o projeto, apenas links. A página, abandonada desde 4 de julho de 2011<sup>35</sup>, não parece ter critérios sérios de alimentação de conteúdo e supervisão. As postagens não possuem dinâmica e atratividade, são meras reproduções de material de outros canais. Na área de fotos, é importante ressaltar que nenhuma imagem do Fiat Mio é disponibilizada diretamente e apenas um álbum é divulgado, cujo tema é um workshop, sem maiores esclarecimentos.

Em complemento, o YouTube<sup>36</sup> foi bem empregado ao utilizar-se de vídeos bem produzidos para explicar todas as etapas do processo, trazendo o olhar da

---

<sup>34</sup> <http://www.facebook.com/fiat.mio.1>

<sup>35</sup> data da última postagem

<sup>36</sup> Disponível em: <<http://www.fiatmio.cc/makingof/>> acesso em: 31 out 2013

empresa e a palavra de alguns internautas. A página do Twitter<sup>37</sup> também foi trabalhada de forma criteriosa através de conteúdo diferenciado e recursos específicos de interatividade. Porém, a última postagem é de 8 de julho de 2011 e plataformas como essa exigem frequência de atualização, resposta aos seguidores, monitoramento e gestão da marca no mundo virtual. O ponto se agrava quando trata-se de um caso de crowdsourcing, que pede continuidade.

Contudo, é preciso reconhecer a inovação e o pioneirismo presentes na ação da Fiat. Esse tipo de postura é necessária para mover o mundo digital e o mundo do marketing 3.0. Muitas dúvidas e desconfianças ainda pairam sobre as cabeças do público e da própria empresa, mas a iniciativa precisa partir de algum lugar.

Considerando que esta pesquisa acadêmica trata-se de um estudo de caso, necessário se faz analisar o papel do consumidor, o impacto para a organização e, principalmente, a análise dos dados coletados, pontos considerados pela autora como cruciais para o trabalho.

#### **4.4 O papel do consumidor no caso Fiat Mio**

No início da industrialização, o consumidor era visto como mero coadjuvante do processo produtivo. A formação de grandes monopólios e a falta de competitividade ofereciam poucas opções à sociedade. A clássica frase de Henry Ford contextualiza a época: “O cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto.”

A explosão demográfica e a inovação tecnológica elevaram a demanda por bens de consumo e transformaram o cenário mundial. A globalização, por sua vez, reduziu as barreiras comerciais e culturais entre os países e trouxe uma nova perspectiva para as organizações. Novos produtos passavam a ser inseridos no mercado e a lógica do processo começava a ser invertida.

O crescimento da oferta e da competitividade provocou uma mudança gradual na mentalidade do consumidor, que passou a ter critérios mais rígidos e a exigir mais voz na sociedade. A imprensa também veio a exercer pressão sob as empresas e cobrou uma postura mais humanizada no tratamento com seus públicos.

---

<sup>37</sup> <http://twitter.com/fiatmio>

Com isso, houve uma mudança significativa na gestão dos grandes proprietários, que passaram a investir na imagem institucional. Um deles foi John Rockefeller, importante nome do ramo do petróleo que estava completamente envolvido em escândalos e processos. Observando a necessidade de gerir a crise, ele contratou ninguém menos que Ivy Lee, considerado nos dias de hoje o pai das Relações Públicas.

A mudança paradigmática passou a levar em consideração a opinião pública e o valor que o consumidor percebe na marca. Diante da contextualização do papel do consumidor, é possível avaliar que a iniciativa da Fiat em construir o carro do futuro possui vários aspectos inovadores e que merecem destaque, mas é nítido que a participação do colaborador foi a chave para o caso.

Um processo de cocriação permite o exercício de profissionais de diversas áreas. Nele, existe desde a participação puramente popular em forma de votação para formação de massa crítica, conquanto conta-se com a contribuição de especialistas, tais como os engenheiros, por exemplo. Porém, é preciso ressaltar a importância de todos os participantes no processo, cada qual com seu devido reconhecimento, seja profissional de área relacionada à projeção e construção de automóveis ou não.

De acordo com as especificações, os cocriadores do Fiat Mio são 99% brasileiros e o restante portugueses, americanos, espanhóis, argentinos, franceses, italianos, britânicos, japoneses, mexicanos, colombianos e de outras nacionalidades em quantidades menos representativas.

O perfil do participante é em sua maioria homem, entre 15 e 35 anos, mas a predominância não foi gritante. De 25 a 30% do público total era composto por mulheres. Idosos, adolescentes e portadores de necessidades especiais também foram colaboradores ativos.<sup>38</sup>

Essa ação assume claramente o caráter colaborativo do ser humano do século XXI, que se mostra motivado a contribuir mesmo sem um prêmio explícito. O Fiat Mio é de fato uma experiência rica, que coloca a inteligência coletiva e a inovação aberta (ou *open innovation*) em exercício. Dali saem ideias inexecutáveis, como também soluções geniais. Essa despadrãozão faz parte do processo, como em um *brainstorming*, e reflete a diversidade da própria sociedade. O trecho da

---

<sup>38</sup>Disponível em: <[http://www.fiatmio.cc/wp-content/uploads/2009/07/MIO\\_creative\\_commons\\_en.pdf](http://www.fiatmio.cc/wp-content/uploads/2009/07/MIO_creative_commons_en.pdf)> acesso em: nov 8 2013

entrevista com o colaborador Ary Carlos Leal Nogueira expressa sua experiência e visão sobre o assunto:

É claro que eu li ideias mirabolantes, óbvio, mas boa parte delas tinham um grande respaldo técnico (opinião de quem é formado em engenharia). Uma empresa pode falir outra com uma simples ideia bem aplicada, que pode sair da mente de quem menos se espera. (NOGUEIRA, 2013)

A partir das entrevistas com os cocriadores, pôde-se perceber que a motivação em participar envolve a paixão por carros, o gosto pela criação e a vontade de ser ouvido. Os internautas também se sentiram atraídos pela oportunidade de emplacar suas ideias em um projeto inovador, interagindo com outros usuários.

Ainda sobre motivação, o colaborador e entrevistado Igor Reginato se expressa:

O lado ruim que o participante precisa entender é que as ideias servem apenas como inspiração. É como em um desfile de modas: lá estão conceitos, e não quer dizer que as pessoas vão usar aquelas roupas na rua, mas certamente devem a passar usar algumas das cores, alguns dos cortes e dos tecidos. Caso a pessoa não entenda isso, ela pode se frustrar. (REGINATO, 2013)

Segundo a definição de um dicionário virtual<sup>39</sup>, colaborador é a pessoa que trabalha com outra em iguais circunstâncias de iniciativa. Seguindo essa linha de raciocínio, o verdadeiro significado de colaborador demanda uma correspondência de cooperação também entre as partes.

É nítido que o maior retorno do projeto são as tecnologias a serem aplicadas em um futuro próximo, em usufruto do bem comum e dos próprios internautas, dessa vez também fora da tela do computador. Porém, é necessário explicitar que o equilíbrio das partes no caso Fiat Mio poderia se dar através de uma premiação material ou moral que reconhecesse o real esforço dos participantes. O trecho da entrevista do professor de Língua Portuguesa Humberto Cosentine e participante da ação Fiat Mio, ilustra esse posicionamento: “O negativo é que poderia haver uma recompensa mais substancial para os que realmente contribuíram para o projeto. Eu ganhei uma latinha de peças Fiat, só que cheia de bolachinhas de chocolate”

Do ponto de vista comunicacional, é preciso enxergar as possibilidades e preferências da organização, mas é claramente possível otimizar recursos e atingir

---

<sup>39</sup> <<http://www.priberam.pt/>> Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Pesquisar/iniciativa>> acesso em: 26 out 2013

resultados satisfatórios. Diante disso, o planejamento deve ser pensado estrategicamente em todos os níveis, priorizando o papel e o relacionamento com o cliente.

Já a resposta do enfermeiro e professor universitário Djalma Vieira Cristo Neto, 19º lugar, mostra a possibilidade de reconhecimento sem implicar necessariamente em gastos financeiros:

Creio que a postura da Fiat deixou um pouco a desejar. Ela poderia ter incluído as pessoas que mais enviaram ideias para participar dos processos de construção, projeto e design de carros, algo que não aconteceu, ficou apenas na lembrancinha. (CRISTO NETO, 2013)

Esse ponto do depoimento de Djalma, em específico e em conjunto com outras opiniões, será melhor esmiuçado no tópico seguinte, pois ainda é preciso discutir o impacto da ação para a organização em paralelo com o papel do consumidor.

#### **4.50 impacto para a organização**

A lógica econômica é clarividente: grandes investimentos implicam grandes riscos. E quanto maior o risco, maior poderá ser a recompensa. A Fiat assumiu os riscos e investiu em inovação para o bem comum, em prol de toda a sociedade. Para tanto, ela envolveu capital humano, intelectual e financeiro, além de seu bem maior: a imagem institucional.

Em entrevista<sup>40</sup> para o site da Fiat, o diretor de publicidade e marketing de relacionamento da empresa, João Ciaco afirma: “Este projeto contribui para o posicionamento de inovação e tecnologia da Fiat. A interação é uma das mais fortes características da comunicação da Fiat com o consumidor e, agora, levamos isto ao extremo com o Fiat Mio”.

Em um mercado competitivo, a autenticidade é um diferencial que atrai muitos públicos. A Fiat aliou esse atributo à potencialidade de um caso colaborativo e trouxe retornos tangíveis e intangíveis para a organização. Ao ser entrevistado para esse trabalho, Ciaco ilustra essa postura na seguinte fala:

---

<sup>40</sup> Disponível em: <<http://migre.me/gq90B>> Acesso em: 26 out 2013

O objetivo do Fiat Mio nunca foi de vendas, mas sim de se aproximar das pessoas e construir de forma colaborativa um conceito de carro do futuro, que nem mesmo tínhamos a intenção de fabricá-lo. As pessoas envolvidas acabaram se aproximando mais da Fiat, como uma montadora que tem uma visão colaborativa de trabalho, que se preocupa com o futuro e o impacto dos carros em suas vidas. Isso, de certa forma, acaba impactando na consideração de marca na compra futura de um carro. (CIACO, 2013)

Diante disso, a postura estratégica da empresa foi muito bem pensada ao investir-se em um assunto de interesse comum, que integra diversas áreas e países. Além disso, teve como palco de lançamento do produto final um evento consagrado, com forte presença da mídia especializada.

O resultado pode ser medido através da repercussão causada, do número de seguidores nas mídias sociais, da crítica de formadores de opinião e, principalmente, do retorno através de mídia espontânea. A opinião do CEO da Damnworks Brand Content & Social Media, Adriano Silva, na época produtor de conteúdo e responsável pelo Community Management da plataforma digital do projeto e parceiro da Agência Click, reforça essa ideia:

Acho que a Fiat foi muito inovadora e ousada e se posicionou de forma inédita diante de consumidores e de amantes de carro aqui no Brasil e no exterior. Foram milhares de formadores de opinião impactados pelo projeto em centenas de países. A cobertura da imprensa internacional foi incrível. Então creio que a marca Fiat chamou muito a atenção para si e se rejuvenesceu muito em termos de branding junto a uma série de influenciadores. (SILVA, 2013)

Segundo a AgênciaClick Isobar, que acompanha a Fiat há mais de 10 anos na área de comunicação digital, o Mio virou notícia em mais de 100 publicações ao redor do mundo. O número é bastante expressivo e, indiretamente, esse é o melhor impacto positivo que uma empresa pode receber. Além disso, agrega-se valor à marca, que passa ser a vista como referência em tecnologia de ponta e no diálogo com o consumidor. A contribuição de Ciaco para essa pesquisa confirma o impacto para a montadora:

Mio surgiu em outro contexto de convergência de meios, pois o formato colaborativo atual das redes sociais ainda estava se estabelecendo. E isso é o que deixou o projeto mais interessante, pois as pessoas ainda não estavam acostumadas a ter esse tipo de envolvimento com uma marca, e menos ainda com uma montadora de carros. Mesmo assim, essa relação contribuiu para a visão de uma marca popular, no sentido de pensar para as pessoas, no acesso e no cuidado com o brasileiro. (CIACO, 2013)

Por outro lado, todo projeto precisa de uma boa gestão para os frutos serem agregadores. De nada adianta uma excelente equipe automobilística, se não há maiores investimentos na área comunicacional. Todos os setores precisam funcionar em sinergia, antes, durante e, principalmente, após a etapa final.

No caso, faltou investimentos e gestão das mídias sociais criadas, meio reconhecido pela força e impacto. Atualmente, o Twitter do Fiat Mio possui 2534 seguidores, fato que reflete a potencialidade desse canal e o desperdício do abandono da página atualmente. Já no Facebook, o projeto possui apenas 761 agregados à página, que poderia ter sido melhor explorada.

Em resumo, uma ação mal gerida pode gerar uma crise de imagem irreparável para a organização. Além disso, quando as expectativas são mal correspondidas, geram-se sentimentos de insatisfação e decepção, que podem afastar clientes em potencial e até mesmo os já fidelizados. Portanto, o marketing de relacionamento torna-se fundamental. Giglio (2005) ilustra esse pensamento na seguinte passagem:

Inicialmente, as experiências da pessoa fazem nascer as expectativas; em seguida, o consumidor busca os modos de alcançar esses objetivos e escolhe um caminho, julga a adequação do consumo, compra e usa o produto. Durante e após o uso, o consumidor analisa sua situação presente, incluindo o processo todo e os resultados obtidos, chegando a uma decisão sobre o acerto, ou não, do seu consumo. O resultado desse processo será uma satisfação ou uma frustração. Quando existe uma diferença entre o que se esperava e o que se pensa ter obtido, surge o fenômeno da dissonância cognitiva (GIGLIO, 2005, p.148)

Em complemento, profissionais especializados devem estar preparados para uma possível necessidade de gerenciamento de crise e prontos para esclarecer questionamentos gerais da imprensa.

Sobre o impacto causado pelo projeto Fiat Mio, é possível ir mais à fundo quando investigamos a opinião dos colaboradores. O posicionamento de Igor Reginato, 4º lugar no ranking dos internautas mais participativos, é nitidamente positivo para a empresa, sendo possível estabelecer uma fidelização com o cliente a partir do sucesso da ação. O trecho da entrevista é ilustrativo: “Eu vou participar de todos os programas que a Fiat lançar e vou falar do projeto para todo mundo! Eu vou fazer propaganda do Fiat Mio e vou poder dizer que a Fiat me ouviu!”

Reginato conta que a Fiat o convidou para visitar a sede e o centro de desenvolvimento do Fiat Mio, porém ele não compareceu por estar fora do Brasil na

época. Diante disso, percebe-se uma falta de isonomia no tratamento dos clientes, considerando que todos os outros, inclusive Djalma, como já citado no tópico anterior, e o primeiro lugar do ranking, Douglas Espíndola, não receberam o mesmo convite. Esse fato gera um impacto negativo para a marca, bem como diferentes percepções da ação.

A exemplo de Ary Carlos Leal Nogueira, 14º lugar, a empresa não conseguiu atingir o consumidor de maneira desejável. A seguinte passagem reforça essa questão:

Você já pensou se, por meio de uma ideia minha, a FIAT consegue desbancar a Volkswagen, por exemplo? Como eu me sentiria se, no final das contas, eu recebesse uma caixa de biscoitos como bonificação? As ideias foram sérias, e as atitudes por parte da instituição promotora da campanha também devem, ou pelo menos deveriam ser. (NOGUEIRA, 2013)

Portanto, todos os critérios que envolvem a ação devem ser muito bem pensados, e o relacionamento com o cliente impacta diretamente em todo o contexto. Esse panorama será melhor detalhado no próximo tópico.

#### **4.6. Análise dos relatos dos entrevistados**

Para efetuar este estudo de caso, foram realizadas entrevistas virtuais semiestruturadas que trouxessem diferentes pontos de vista do projeto, vindos do cliente, da organização e de parceiro na área de comunicação. Para tanto, entrevistou-se o Diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento da Fiat, João Batista Simon Ciaco, além do parceiro e responsável pela produção de conteúdo e pelo *Community Management* na plataforma digital do Fiat Mio, Adriano Silva. Ele foi ainda o responsável por contar a história do carro, dando origem ao livro *Fiat Mio – A história de uma revolução (2010)*.

Também foram ouvidos 6 consumidores-colaboradores, dentre os 20 mais participativos do site, lembrando que o total de usuários cadastrados passou de 17 mil. O site oficial possui uma espécie de ranking que define os principais contribuidores do momento, com base no número de comentários e ideias enviadas. A partir do nome dos cadastrados tentou-se localizar os 50 primeiros posicionados na lista, mas apenas 12 foram encontrados.



A dificuldade existiu pois não há um padrão de preenchimento no cadastro em relação à descrição, foto, e-mail e perfil nas redes sociais. Também é válido ressaltar que, dada a desatualização do cadastro, a rede social associada ao perfil na época (2009) ainda era o *Orkut*<sup>41</sup>, canal popular que entrou em desuso.

Dos 12 participantes localizados e contatados via mensagem pessoal do Facebook, 6 responderam ao questionário, que são eles: o 1º lugar - Douglas Espíndola, o 4º lugar - Igor Reginato, o 12º lugar - Humberto Cosentine, o 13º lugar – Gustavo Henrique Carrijo Freitas, o 14º lugar – Ary Carlos Leal Nogueira e o 19º lugar – Djalma Vieira Cristo Neto, todos localizáveis na figura do anexo II.

O Facebook foi o canal de contato escolhido por ser o meio mais utilizado por esse público e, principalmente, por ser uma das ferramentas mais atuais e parte importante dos sistemas colaborativos e do Marketing 3.0, assuntos tão elucidados ao longo desta pesquisa.

Dando prosseguimento a este estudo de caso, a entrevista realizada com o Diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento da Fiat, João Batista Simon Ciaco, sugere uma estratégia inicial da organização de se renovar a partir do potencial colaborativo da cocriação. Dessa maneira, a Fiat teria acesso a um carro que representasse as necessidades dos consumidores. Essa atitude pode ser inferida da seguinte fala:

Construir um carro conceito é uma forma de idealizar o futuro de uma montadora e o caminho de seus produtos. É uma materialização de ideias, seja de design ou tecnologia. A construção de um projeto como esse é normalmente um trabalho fechado, entre os profissionais das montadoras, seguindo sempre um processo semelhante. Anteriormente já apresentamos algumas ideias para o público, no Salão do Automóvel, através dos "*Fiat Concept Cars*". Mas para o Mio o pensamento foi um pouco diferente, pois não faria sentido idealizar um carro para as pessoas, que essas mesmas pessoas não pudessem participar, e contribuir com suas necessidades reais. Então em 2009 nós decidimos que era o momento de começar a pensar e trabalhar diferente. Foi assim que a Fiat abraçou de forma aberta e colaborativa ideias para mudar como pensar o futuro. (CIACO, 2013)

A postura íntegra da Fiat se concretiza quando o projeto é desenvolvido sob a licença livre Creative Commons. Esse ponto é realmente crucial na análise do caso, pois qualquer indivíduo tem acesso às especificações do carro. As reais intenções da Fiat são afirmadas por Ciaco (2013): "O objetivo do Fiat Mio nunca foi de vendas,

---

<sup>41</sup> <https://www.orkut.com/>

mas sim de se aproximar das pessoas e construir de forma colaborativa um conceito de carro do futuro, que nem mesmo tínhamos a intenção de fabricá-lo”.

A Fiat afirma cuidado durante o processo de análise da contribuição dos colaboradores:

Foram 17.000 ideias, e todas as ideias foram avaliadas, algumas até somadas uma a outra, e as que poderiam de fato serem implementadas, ou ao menos consideradas como possibilidade de existirem, foram levadas para frente. Para isso, construímos um estúdio próprio para o projeto, o Centro Estilo, com designers e engenheiros preparados para a construção do carro do futuro (FCC3). Tudo foi construído ali dentro, sem a necessidade de parar qualquer linha de produção. (CIACO, 2013)

Contudo, os critérios de seleção das ideias, do ponto de vista dos participantes, foram vagos e pouco esclarecedores. E, de acordo com alguns deles, a empresa não deu grandes satisfações sobre o desenvolvimento das contribuições. Um trecho da entrevista de Ary Carlos Leal Nogueira é ilustrativa:

As ideias foram sérias, e as atitudes por parte da instituição promotora da campanha também deveriam ser. É claro que li ideias mirabolantes, óbvio, mas boa parte delas tinham um grande respaldo técnico (opinião de quem é formado em engenharia). Uma empresa pode falir outra com uma simples ideia bem aplicada, que pode sair da mente de quem menos se espera, e se o projeto não foi tratado dessa forma, como algo sério e que pode se tornar realidade, fica a impressão de que eles estão com preguiça de pensar em novidade e quer que o façamos por eles, a troco de nada. (NOGUEIRA, 2013)

A decepção no depoimento de Ary é evidente. Do ponto de vista comunicacional, o marketing não foi pensado estrategicamente. Em uma ação como a do Fiat Mio, que recebeu um estrondoso número de ideias, é nítido que não seria possível atender à todos. A organização e a gestão de comunicação deveriam ter pensado em soluções para lidar com a frustração certa do cliente em não ter suas contribuições atendidas.

Nesse caso, o marketing de relacionamento é a chave para o controle da situação. No entanto, o equívoco da Fiat fica nítido no seguinte trecho do depoimento de Nogueira:

Recebi uma caixa com biscoitos no final do ano, e eu fiquei realmente decepcionado com o presente, tanto que eu parei de participar e enviar minhas opiniões, que estavam sendo até bem comentadas. Eu não esperava receber um carro, obviamente, ou dinheiro, ou qualquer outra coisa que fosse. Mas como eu resido perto da sede, em Betim (MG), eu adoraria ter recebido um convite para conhecer o processo de fabricação

dos automóveis, e saber de onde as ideias viram projetos, modelos em 3D, testes e, no final, produto para consumo. (NOGUEIRA, 2013)

Metade dos colaboradores frisaram a necessidade de recompensar os cocriadores. O primeiro colocado do ranking, Douglas Espíndola, reflete a opinião conjunta:

Meu relacionamento com a Fiat não é dos melhores. Recebi um convite para o Salão do Automóvel que dava a entender que haveria premiação, mas não recebi absolutamente nada. Para uma empresa do porte da Fiat, uma recompensa não faria diferença nos rendimentos. Seria justo dar um carro a quem queimou os neurônios para melhorar seus automóveis. (ESPÍNDOLA, 2013)

Ao serem questionados sobre a vontade de participar de uma nova campanha como a do Fiat Mio, dos 6 colaboradores, 2 disseram que voltariam a contribuir, 2 disseram que só participariam se houvesse premiação e os outros 2 afirmaram que não voltariam a participar.

Apesar do desfecho e números apontados, a Fiat começa a ser vista como uma empresa que escuta o seu colaborador. Como publicitário, jornalista e parceiro da Fiat e da AgênciaClick Isobar, Adriano Silva contextualiza:

Acho que mal começamos a entrar nesse terreno e a explorar esse potencial [colaborativo]. A conexão com a Wisdom of the Crowd é um caminho óbvio para as marcas. E será uma imposição desse novo mundo marcado pela sociedade em rede, pela economia pós industrial, por consumidores se organizando em comunidades e buscando mais transparência e relações mais horizontais com as marcas de sua preferência. As empresas só tem a ganhar se abrindo a esse novo cenário. E tem muito a perder se não o fizerem. (SILVA, 2013)

Assim, é extremamente importante elucidar o papel das agências de comunicação em ações como a do Fiat Mio, que de alguma maneira participam de todas as etapas do projeto. Segundo Silva, a estratégia surgiu na Fiat ainda muito crua e foi encaminhada para a agência, onde ganhou proporções muito maiores.

A Click foi muito feliz ao receber o briefing inicial da Fiat e propor esse projeto de Open Innovation. E a Fiat foi muito moderna e teve muita mente aberta para topar a proposta, que era inédita. Não havia cases parecidos no Brasil. E muito poucos fora do país. Nós criamos o benchamrk. E a Click se posicionou como uma parceira estratégica, indo muito além da mera função de comunicação normalmente associada a uma agência. (SILVA, 2013)

Dessa maneira, a AgênciaClick Isobar foi corresponsável pelo sucesso da ação, fato que elucida a importância e a força da área de comunicação nas empresas. Tendo em vista o cenário contemporâneo, conclui-se que as agências

devem ser mais parceiras das empresas-cliente. É preciso entender os objetivos e estratégias organizacionais, além de acompanhar os processos internos para que haja sinergia no relacionamento.

É preciso oferecer mais do que os tradicionais serviços de comunicação, como assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, marketing, relações públicas e promoção de eventos, por exemplo. No contexto digital é preciso esmiuçar essas áreas, dando lugar a especialidades como comunicação digital, monitoramento e estratégia em mídias sociais, marketing de buscas, mobile marketing, consultoria estratégica e o tão aclamado marketing de relacionamento.

Além disso, a agência precisa pensar em soluções que coloquem a empresa sempre em um processo de renovação do interesse na marca, pensando em ações inovadoras que conquistem o cliente. Mais uma vez, a cocriação ganha destaque como grande aliada para atingir esse objetivo.

Dadas as circunstâncias, o profissional de Comunicação Organizacional surge em meio a uma demanda do mercado, que clama por uma espécie de gestor da área de comunicação com um olhar sistêmico de todas as habilitações. No caso Fiat Mio, essa contribuição seria crucial para impulsionar a continuidade do projeto e do relacionamento com os colaboradores, pontos claramente deficientes.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As fontes de inovação movem a sociedade e o mundo empresarial. As novas ferramentas são muito atrativas e já estão sendo aplicadas em muitos casos, como demonstrado nesse estudo. Contudo, o assunto ainda é recente e as táticas ainda não estão bem definidas. Por isso, é fundamental o investimento em um bom planejamento de comunicação vinculado às estratégias primárias da organização.

A iniciativa e a imagem consolidada da Fiat devem ser levadas em conta, mas esse fato não torna a organização experiente no campo do marketing 3.0. O desenvolvimento desse estudo permite concluir que a Fiat abriu as portas para o consumidor, mas isso deve ser entendido como um processo longo e gradual.

Os exemplos de marcas e produtos trazidos ao longo da pesquisa como Ruffles, Doritos, Arezzo, Brastemp, LG e PepsiCo foram importantes para entender as diversas formas de emprego das novas práticas digitais, com o objetivo de melhor situar o estudo de caso central deste trabalho.

Para aprimorar o caso Fiat Mio, sugere-se cuidado maior em relação às mídias sociais, trazendo monitoramento de marca, critérios rígidos de frequência e alimentação de conteúdo, além da busca por inovação e envolvimento dos usuários no meio. Sugere-se ainda a contratação de um profissional de Comunicação Organizacional para gerir toda a área de comunicação do projeto, pois a falta de integração entre os campos é nítida.

Para os próximos estudos, também deve ser repensado o relacionamento e a premiação dos participantes, na tentativa de reverter o quadro de insatisfação e de motivar ainda mais a participação do público. Essa situação não implica necessariamente grandes gastos. Por exemplo: considerando que o público é apaixonado por carros, ao invés de enviar uma lata de biscoitos como lembrança, uma miniatura do Fiat Mio acompanhada de uma carta de agradecimentos cativaria o cliente e seria uma estratégia mais efetiva, desde que em conjunto com outras ações.

Ao refletir sobre esses pontos, retoma-se a questão levantada ao início da pesquisa, que buscou entender como os sistemas colaborativos podem trazer soluções para as organizações. O desenvolvimento de conteúdo e os levantamentos trazidos no estudo de caso nos levam a crer que a resposta está no investimento em

engajamento com o cliente, marca e capital intelectual da organização trabalhando em sinergia, de forma colaborativa.

Nesse sentido, a motivação para o engajamento está intimamente ligada às noções de visibilidade e reconhecimento, válidas para a imagem e reputação da empresa e dos consumidores. Essas concepções são embasadas pelos conceitos de marketing 1 a 1 e marketing customizado, que destacam os critérios e a nítida importância da diferenciação de clientes para o cenário atual. Esses temas também podem ser melhor explorados em estudos posteriores.

Por fim, exalta-se a sugestão à Fiat de continuar investindo em ações dissociadas da intenção direta de vender e que inclua o cliente nos processos de produção e decisão da marca. O retorno poderá ser o crescimento em bases estáveis para a empresa. A lógica consumista passa a ser imêmore e a lucratividade deve ser consequência de um trabalho sério de conquista dos ideias do consumidor, que busca resolver as questões da sociedade e luta por um mundo mais humanizado. Só assim será possível resgatar o equilíbrio das relações e alcançar o sucesso pleno como organização e projeto.

## REFERÊNCIAS

- BRABHAM, Daren C. **Crowdsourcing. Massachusetts: MIT Press, 2013.**
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- FUKS, Hugo; PIMENTEL, Mariano (org.). **Sistemas Colaborativos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor.** – 3ª Ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOWE, Jeff. **Crowdsourcing.** New York: Crown Business, 2008
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- JENKINS, Henry. **Introdução: “Venere no altar da convergência”.** In: JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** – 2ª Ed. – São Paulo: Aleph, 2009, p. 27-53.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34 Ltda, 1999.
- LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** – 6ª ed. - São Paulo: Edições Loyola, 1998
- NEIVA, Rodrigo César S.; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva; LIMA, Fábio Pereira. **A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional.** In: MARCHIORI, Marlene; LOURDES, Ivone de. **Redes sociais, comunicação, organizações.** São Paulo: Difusão, 2012, p. 185-199
- RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet .** Porto Alegre: Sulina, 2009
- SPADARO, Antônio. **Web 2.0: redes sociais.** São Paulo: Paulinas, 2013.
- TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda.** – 30ª ed. - Rio de Janeiro: Record, 1980
- ARAUJO, Marcus Vinícius; KELLER Raquel Bonilha. **Cocriação: novos relacionamentos com os clientes.** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2012/resumos/R31-0206-1.pdf>> Acesso em: 9 out 2013
- Campari 150 anos: a marca da comunidade.** Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/CAMPARI.pdf>> acesso em: 17 out 2013 às 16h37

**Crowdsourcing: os novos sabores da Ruffles.** Disponível em: <<http://marketingdrops.com.br/crowdsourcing/os-novos-sabores-ruffles/>> acesso em: 18 out 2013 às 14h46

**PepsiCo cria plataforma com histórias de internautas.** Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/28958/pepsico-cria-plataforma-com-historias-de-internautas.html>> acesso em: 16 out 2013/ às 22h24

**Próximo carro conceito da Fiat terá contribuição direta do consumidor.** Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/novidades/5267/PROXIMO+CARRO+CONCEITO+DA+FIAT+TERA+CONTRIBUICAO+DIRETA+DO+CONSUMIDOR>> acesso em: 15 out às 19h35



## ANEXO I – Layout site Fiat Mio <sup>42</sup>

**entenda o projeto**

FIATMIO.CC  
Um carro para chamar de seu.

creative commons  
Licença de uso

2.363 pessoas curtiram isso. Cadastre-se para ver do que seus amigos gostam.

ideias · conheça o FCC-III · participantes · busca

**Confira o Making Of**  
O Fiat Mio já está pronto e foi um sucesso no Salão do Automóvel. Veja como foi o lançamento no episódio 14.

**Confira como foi o lançamento do Fiat Mio no Salão do Automóvel!**

**Acompanhe o projeto**

twitter siga @fiatmio  
facebook

**Como eu posso participar?**  
Assine o RSS e fique por dentro de tudo que rola no FiatMio.cc

- Participe das discussões *Auxílios à direção – Como os sistemas eletrônicos podem evitar acidentes?*
- Acompanhe o making of *pokoje*
- Envie ideias *Continue mandando ideias para o próximo carro-conceito da Fiat.*

**Inspirações**  
Assine o RSS de inspirações do FiatMio.cc

**Mito detonado: carros elétricos não sofrem com o frio**  
É sempre bom desmistificar algumas lendas urbanas. Uma delas é a de que carros elétricos não conseguem lidar com temperaturas extremamente baixas.

**Cientistas descobrem como aumentar vida útil de baterias**  
Quem tem celular sabe: é bem frustrante quando o aparelho começa a sofrer com a falta de bateria após algum tempo.

**Nova versão do Maps permite navegação com rotas offline e mapas 3D**  
O melhor é que tudo isso é gratuito no Marketplace para os usuários de smartphones equipados com o sistema operacional Android na versão 2.0 ou superior.

**Tudo que rola no FiatMio.cc**  
Assine o RSS

- pokoje *ideia enviada por nrtkqmf*
- pokoje – darlúwko *ideia enviada por tyfajz*
- pokoje *ideia enviada por tyfajz*
- pokoje darlúwko *ideia enviada por r2t47z*

**Números do projeto**  
Faça parte você também e ajude a construir o primeiro carro colaborativo. Números contabilizados em tempo real (26.10.2013)

85.233 ideias enviadas	18.408 comentários postados	2.313.914 visitantes únicos
	31.769 participantes cadastrados	

Creative Commons © Fiat 2013 | Política de Privacidade | Termos de Uso  
Powered by Wordpress

Esta obra foi licenciada com uma Licença Creative Commons - Atribuição - Uso não Comercial - Partilha nos mesmos termos 3.0 não adaptada

Fazer login · Quero me cadastrar

<sup>42</sup> Disponível em: < <http://www.fiatmio.cc/> > acesso em: 8 nov 2013

## ANEXO II – Ranking de participantes <sup>43</sup>

entenda o projeto

FIATMIO.CC Um carro para chamar de seu. creative commons

2.364 pessoas curtiram isso. Cadastre-se para ver do que seus amigos gostam.

ideias · conheça o FCC-III · participantes · busca

participantes

veja quem são os participantes que estão enviando ideias e ajudando a Fiat a pensar como deve ser o carro do futuro.

participe você também

<p><b>01</b> Douglas Espindola</p> <p>420 pontos 175 ideias 55 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>02</b> Reginaldo Gabriel da Silva</p> <p>290 pontos 147 ideias 37 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>03</b> Wilson Mendes da Cunha</p> <p>290 pontos 85 ideias 8 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>04</b> Igor Reginato</p> <p>0 pontos 69 ideias 103 comentários</p> <p>mais</p>
<p><b>05</b> Daniel</p> <p>390 pontos 65 ideias 16 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>06</b> Rubens Yamagata</p> <p>280 pontos 59 ideias 3 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>07</b> Leonardo Cabral FernAndez</p> <p>100 pontos 54 ideias 26 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>08</b> Sérgio Werneck de Figueiredo</p> <p>0 pontos 44 ideias 24 comentários</p> <p>mais</p>
<p><b>09</b> NAUAC REZENDE</p> <p>280 pontos 44 ideias 2 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>10</b> Rafael Mendes Matos</p> <p>240 pontos 44 ideias 51 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>11</b> Fabio Bonini</p> <p>80 pontos 41 ideias 1 comentário</p> <p>mais</p>	<p><b>12</b> Humberto Cosentine</p> <p>220 pontos 31 ideias 56 comentários</p> <p>mais</p>
<p><b>13</b> GUSTAVO HENRIQUE CARRILHO FREITAS</p> <p>170 pontos 31 ideias 0 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>14</b> Ary Carlos Leal Nogueira</p> <p>320 pontos 26 ideias 22 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>15</b> Marcos Felipe Andrade</p> <p>280 pontos 26 ideias 2 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>16</b> Marcel</p> <p>320 pontos 25 ideias 6 comentários</p> <p>mais</p>
<p><b>17</b> vinicius bortoloso</p> <p>0 pontos 25 ideias 40 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>18</b> Eduardo Mercer</p> <p>110 pontos 23 ideias 76 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>19</b> Djalma Vieira Cristo Neto</p> <p>180 pontos 23 ideias 1 comentário</p> <p>mais</p>	<p><b>20</b> Paulo Gil</p> <p>0 pontos 23 ideias 31 comentários</p> <p>mais</p>
<p><b>21</b> Felipe Pereira Vieira Alves</p> <p>20 pontos 21 ideias 2 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>22</b> Rodrigo Martins de Lima</p> <p>240 pontos 20 ideias 3 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>23</b> Francisco Cripa</p> <p>20 pontos 20 ideias 0 comentários</p> <p>mais</p>	<p><b>24</b> Italo</p> <p>130 pontos 19 ideias 3 comentários</p> <p>mais</p>

veja mais participantes

Creative Commons © Fiat 2013 | Política de Privacidade | Termos de Uso  
Powered by Wordpress

FIATMIO.CC Um carro para chamar de seu.

Esta obra foi licenciada com uma Licença Creative Commons - Atribuição - Uso não Comercial - Partilha nos mesmos termos 3.0 não adaptada

Fazer login · Quero me cadastrar

<sup>43</sup> Disponível em: <http://www.fiatmio.cc/en/participantes/> > acesso em: 8 nov 2013

### **ANEXO III – Entrevistas com internautas**

#### **Entrevista com Douglas Espíndola, 1º lugar no ranking, realizada virtualmente em 7/09/2013, às 19h50.**

##### Perfil do entrevistado

Idades: 41 anos

Cidade: Guaíba – RS

Profissão: Comerciante da área automotiva

Perfil no Facebook: <http://www.facebook.com/douglas.espindola.7>

e-mail: [douglasespindola@gmail.com](mailto:douglasespindola@gmail.com)

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. Sempre tive vontade de participar de um projeto assim e expor minhas ideias, mesmo antes de surgir o Fiat mio. aí quando eu li em um jornal local que surgiria esse projeto vi que ali tinha uma oportunidade e resolvi participar.

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Eu realmente me senti estimulado. chegava do trabalho e ia até tarde enviando ideias. eu comentava com as pessoas as ideias que enviaria e ficava imaginando como seria ver ideias minhas em um projeto futuro.

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. Não senti que a fiat realmente queria criar um projeto desses, no meu ponto de vista a Fiat só queria descobrir talentos por aí, pegar as melhores ideias e coloca-las em prática em novos modelos. e não só a Fiat como todas as outras montadoras. houve um caso em que um empresário me ligou e pediu detalhes sobre uma de

minhas ideias para coloca-las em prática. conversei com ele tranquilamente passei detalhes e em momento algum em quis me beneficiar com isso.

4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Eu até voltaria a participar sim, mas se a Fiat desse alguma premiação os internautas se empenhariam mais. claro quer a Fiat é vista com mais positivismo por muita gente que acredita que ela está fazendo isso pra mostrar que se preocupa com o que o público alvo necessita. mas no fundo é puro golpe de Marketing.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. Meu relacionamento com a Fiat não é dos melhores não. recebi e-mails da Fiat perguntando sobre o salão do automóvel e dando a entender que haveria premiação. mas não recebi absolutamente nada! não tenho mágoa alguma, mas para uma empresa do porte da Fiat. uma premiação não faria diferença nos rendimentos dela. pra quem dá um automóvel a um BBB que passa a noite falando bobagem encostado num Fiat. não custava nada dar um Carro a quem queimou os neurônios para melhorar seus automóveis.

**Entrevista com Igor Reginato, 4º lugar no ranking, realizada virtualmente em 13/09/2013, às 8h29.**

Perfil do entrevistado

Idades: 28 anos

Cidade: São Paulo – SP

Profissão: Engenheiro Mecatrônico e Engenheiro de Produção

Perfil no Facebook: <http://www.facebook.com/igoreginato>

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. Primeiro porque amo criar, especialmente veículos, no caso, um carro conceito! Segundo que quem não gosta de ser ouvido? Terceiro, que mesmo sem saber qual seria a real repercussão disso e sem saber se realmente a Fiat levaria isso a sério, seria um prazer poder exercitar a mente e compartilhar com outras pessoas que possuem a mesma vontade que você de criar um carro!

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo. R.: Sim sim, o site foi muito bem estruturado. O esquema de pontuação apenas que era um tanto quanto estranho, mas isso é apenas um detalhe. Após algum tempo, a Fiat entrou em contato com a gente para participarmos da elaboração do livro que contaria a história do Fiat Mio, mandou presentes e tudo mais... Não tinha como não estar envolvido com tudo isso... Convidei os amigos, conhecidos e todos aqueles que eu conheço que possuem a mesma paixão pela criação (de carros). As ideias eram enviadas a partir do site, sem qualquer dificuldade... Era dividido em 4 ou 5 temas (segurança, sustentabilidade, etc.) e bastava selecionar algum destes temas que tinha a ver com a sua ideia e colocá-la para que todos pudessem comentar sobre aquilo... Simples como a vida deve ser!

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. A Fiat deu todo o suporte ao programa e ao mesmo tempo, na minha visão, procurou não interferir. Manteve a motivação e o direcionamento não impondo algo, mas destacando as ideias que possuíam um alinhamento daquilo que eles estavam querendo de tal forma que as pessoas que iriam publicar suas ideias entendessem de forma prática o que a Fiat esperava. Em relação as ideias, entendo que elas são ideias, inspirações, motivações, tendências e não uma imposição, ou seja, muitas ideias servem de base para a elaboração de algo que as pessoas esperam, publicamos nossas vontades, mas quem vai avaliar o quanto da sua ideia pode ser aproveitada no processo são os designers e engenheiros considerando a viabilidade

técnica e financeira daquilo que é proposto em massa. Nunca pensei que a Fiat aplicaria 100% das sugestões em um carro, caso isso fosse dessa forma, não criaríamos um produto, mas um monstro impagável e que não funcionaria. Sobre o contato da Fiat, recebi sim vários contatos por e-mail, telefone, etc. para nos envolver ainda mais neste processo e para participar da elaboração do livro. (Infelizmente) durante parte deste processo eu estava morando fora e não pude visitar a fábrica, mas... Eles procuraram nos envolver o máximo possível e entender melhor nossas ideias.

4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Claro! Você não gostaria de poder dar um toque de "tempero" em tudo aquilo que você fosse comprar? Por exemplo, aquele shampoo que você ama o resultado, mas não gosta muito do cheiro, aquele lanche do McDonald's que é sensacional, mas vem com tomate e você não gosta, mas que poderia ter um pouco mais de alface, aquele serviço de tv por assinatura, que por causa de um canal, você acaba tendo que pagar um pacote enorme e que isso esta fazendo você pensar em cancelar ele porque você acha que aquele canal que você gosta não vale tudo aquilo que você paga, ou aquele home-theater que possui uma qualidade som enorme, mas que poderia ter uma opção de cor um pouquinho mais bonita, aquele site/portal que precisa ter um campo de pesquisa ou um filtro para achar mais fácil aquilo que você quer, ou mesmo um forma completamente diferente, ou aquele software que se tivesse uma "funçãozinha" que mudaria sua vida, ou aquele serviço de celular que poderia se adequar mais a sua necessidade, ou um projeto arquitetônico, ou um serviço público, ou um tele atendimento, ou qualquer coisa que você possa imaginar, seria fantástico poder criar isso... Você se sente parte daquilo, um sentimento de (quase) mãe... Hahaha... Parece exagerado, mas você não compraria o lanche do McDonald's que você "criou"? Você não contaria para todo mundo que FOI VOCÊ QUEM FEZ AQUELE LANCHE? Duvido que não!

O lado ruim eu comentei acima, a pessoa tem que ter em mente que ideias são ideias e servem de inspiração, é como um desfile de modas, lá estão conceitos e não quer dizer que as pessoas vão usar aquelas roupas na rua, mas certamente devem a passar usar algumas das cores, alguns cortes, alguns tecidos... Caso a pessoa não entenda isso, ela pode ser frustrar, por que o McDonald's certamente

não vai colocar 5 hambúrgueres, sendo 3 de carne, 1 de frango e 1 de porco... Mas quem sabe ele pode fazer um lanche grande com vários hambúrgueres, ou mesmo ter outras opções de sabores de hambúrguer. Outro risco que vejo, é que quando tratamos de objetos de desejo, aí começamos a falar de empresas de carros (novamente) e empresas como a Apple, onde existe inúmeras especulações sobre aquilo que será lançado, é possível que os meios de comunicação, possam fazer uma coleta das ideias destes ambientes de compartilhamento e elaborar a partir disso algumas propostas de produto/serviço que possivelmente serão lançados por estas empresas. E qual o problema disso? Gerar uma expectativa nos cliente e posteriormente isso não ser atendido. Eu particularmente gostaria muito que meu iPhone fosse desbloqueado por meio de reconhecimento da minha impressão digital ou pela minha retina e, se o Globo.com falar que isso vai acontecer no iPhone 6, a minha expectativa será enorme e se isso não for atendido... Hum... Eu ficaria um tanto quanto frustrado, mesmo que o iPhone 6 possua funções que eu nem imaginava.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. Eu vou comprar esse carro! Eu vou participar de todos os programas que eles lançarem! Eu vou falar disso para todo mundo que eu achar que devo falar! Eu vou fazer propaganda da Fiat, do Fiat Mio (carro), do Fiat Mio (creative commons)! Eu vou poder dizer que a Fiat me ouviu!

Lembro-me de uma frase que o Steve Jobs disse, parafraseando foi algo como: "Eu não preciso perguntar para as pessoas o que elas querem, eu vou dizer o que elas precisam"... Acho isso sensacional, eu realmente acredito que as empresas devem ir muito além daquilo que imaginamos, do que achamos que precisamos ou daquilo que queremos, mas isso aplica-se ao produto conceito, a primeira versão, no caso um novo Smart Phone como jamais visto, mas as novas versões, o aperfeiçoamento daquilo pode ser feito a 1.000.000 de mãos e não de pessoas trancadas dentro de uma empresa que conhecem muito sobre aquele produto e por isso podem ficar cegas pelo conhecimento sobre aquilo.

Pouco me importa como é um script para criar um Sistema Operacional para o meu computador, mas eu sei muito sobre como a falta de um botão ou de uma função afeta no meu dia-a-dia...

**Entrevista com Humberto Cosentine, 12º lugar no ranking, realizada virtualmente em 17/09/2013, às 19h19.**

Perfil do entrevistado

Idades: 56 anos

Cidade: São Paulo - SP

Profissão: Professor de Língua Portuguesa

Perfil no Facebook: <http://www.facebook.com/humberto.cosentine>

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. Gosto de criar em vários campos e o formato era interessante porque envolvia divulgação e intercâmbio com outros criadores. Descobri o projeto navegando na Internet.

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Sim, senti-me estimulado porque eu sou a favor de que surja um carro de largura bem pequena, só para uma pessoa, que possa desafogar o trânsito. Não convidei ninguém. O envio foi normal.

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. Acho que influenciei um pouco, mas não tanto quanto queria (o carro resultante tinha dois lugares na frente). A Fiat não fez esse tipo de contato, não. Só muito depois do carro pronto, filmaram uma entrevista comigo aqui em casa. Mas eu gostei de tudo.



4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Não, nunca mais participei, nem ouvi falar de outra iniciativa assim. É positivo sentir essa possibilidade de ajudar a construir um conceito em uma área em que você dificilmente trabalharia. O negativo é que poderia haver uma recompensa mais substancial para os que realmente contribuíram para o projeto. Eu ganhei uma latinha de peças Fiat, só que cheia de bolachinhas de chocolate, bem gostosas, rs rs.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. Não continuou.

**Entrevista com Gustavo Henrique Carrijo Freitas, 13º lugar no ranking, realizada virtualmente em 22/10/2013, às 14h05.**

Perfil do entrevistado

Idades: 25 anos

Cidade: Uberlândia - MG

Profissão: Gerente de contas cooperativas/ Administrador

Perfil no Facebook: <http://www.facebook.com/gustavohcf>

e-mail: [gustavohcf@gmail.com](mailto:gustavohcf@gmail.com)

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. Justamente por poder expressar a ideia de um veículo que atenda todos os quesitos de segurança e de atrativos que facilitam o dia a dia.

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Sim, senti estimulado, sim convidei, as ideias vinham em horários alternados de acordo com o que lia sobre veículos do dia a dia sempre anotava em algum lugar para não esquecer e enviar.

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. Ótimo, não pelo que sei pois minhas ideias são futurísticas.

4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Sim voltaria a participar, positivos vejo só a fábrica escutar as ideias de consumidores de fatos que preocupam com o meio ambiente e com a segurança.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. Muito bom.

**Entrevista com Ary Carlos Leal Nogueira, 14º lugar no ranking, realizada virtualmente em 07/09/2013, às 09h40.**

Perfil do entrevistado

Idade: 27 anos

Cidade: Uberlândia - MG

Profissão: Engenheiro de Controle e Automação

e-mail: [arycarlos\\_ufop@yahoo.com.br](mailto:arycarlos_ufop@yahoo.com.br)

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. Foi a primeira vez que eu vi uma campanha a nível nacional de uma grande empresa no intuito de buscar opiniões e sugestões do seu consumidor, como foi o caso do Projeto Fiat Mio (mio = meu, em italiano), para que fosse possível idealizar um novo produto com base em um banco de ideias. É sabido que nenhum produto

agrada 100% do seu mercado consumidor e, no segmento automobilístico em específico, essa grande variedade de opções (FIAT, VW, Chevrolet, Honda, Hyundai e Ford, só para citar alguns nomes) acaba por fragmentar a opinião nacional sobre qual é o melhor carro, qual é a melhor compra. Um carro chama a atenção por inúmeros fatores: design, segurança, conforto, preço, consumo, custo-benefício e manutenção, e a mídia especializada (Quatro Rodas, por exemplo) nunca consegue definir qual é o melhor deles. Um carro pode ser bom em vários quesitos, mas naquele quesito de irregularidade, perder boa parte de sua clientela em potencial, e é isso que move as montadoras de automóveis a produzirem, mudarem projetos, reverem ideias e lançarem sempre novos carros no mercado. O que mais me motivou foi poder contribuir para um projeto "democrático", um projeto que poderia aproximar mais o gosto do consumidor da realidade dos dias de hoje, principalmente em matéria de preço, conforto e segurança.

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Senti-me estimulado a pensar, ler opiniões de outros participantes e buscar sempre as melhores ideias, mas não me senti verdadeiramente envolvido. O feedback da FIAT para esse projeto ficou, na minha opinião, bem aquém do esperado. Creio que nenhuma dessas ideias vieram a se tornar realidade e, caso alguma delas viesse a se tornar, dificilmente o autor seria premiado de forma merecida. Acho que quem se inscreveu e deu sua opinião, quem figurou lá entre os 5, 10, 15 primeiros lugares, gostaria de ser recompensado de alguma forma (e eu não quero dizer com relação a dinheiro, mas reconhecimento do grupo FIAT, convites para conhecer o processo de fabricação e etc.). Em se tratando de um projeto com mais de 04 anos de vida, e na alta tecnologia dos dias de hoje que pode produzir e lançar no mercado com rapidez e eficiência uma novidade, a FIAT já poderia ter colocado no mercado algumas dessas ideias, até porque li ideias simples, mas de grande aplicabilidade e facilidade de remodelamento com relação ao panorama industrial deles.

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. O retorno foi péssimo, e se um dia a FIAT tivesse acesso a essa minha opinião, gostaria que ela fosse entendida como uma crítica construtiva. Recebi uma caixa com biscoitos no final do ano, e eu fiquei realmente decepcionado com o presente (*comecei a rir depois que eu reli essa parte da resposta rsrs*), tanto que eu parei de participar e enviar minhas opiniões, que estavam sendo até bem comentadas. Eu não esperava receber um carro, obviamente, ou dinheiro, ou qualquer outra coisa que fosse. Mas como eu resido em Minas Gerais, aonde fica situada a fábrica de Betim (próximo à capital BH), adoraria receber por exemplo um convite para conhecer o processo de fabricação dos automóveis, e saber de onde as ideias viram projetos, modelos em 3D, testes e, no final, produto para consumo. Dentre mais de 180 milhões de brasileiros que poderiam participar gratuitamente do projeto Fiat Mio, fui o 14º no ranking nacional, e só não achei o feedback da FIAT um descaso total com quem passou horas e horas na frente do computador e pensando no "carro ideal" porque em momento algum eles afirmaram que haveria algum tipo de premiação.

4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Definitivamente não. É um projeto democrático, mas precisa ser mais formalizado e ter como objetivo a aplicação prática, real, buscando disponibilizar essas ideias, pelo menos, como opcionais para as próximas linhas de automóveis, nos próximos anos. Você já pensou se, por meio de uma ideia minha, a FIAT consegue desbancar a Volkswagen, por exemplo? Como eu me sentiria se, no final das contas, eu recebesse uma caixa de biscoitos como bonificação? As ideias foram sérias, e as atitudes por parte da instituição promotora da campanha também devem (ou deveriam) ser. É claro que eu li ideias mirabolantes, óbvio, mas boa parte delas tinham um grande respaldo técnico (opinião de quem é formado em engenharia). Uma empresa pode falir outra com uma simples ideia bem aplicada, que pode sair da mente de quem menos se espera, e se o projeto não foi tratado dessa forma, como algo sério e que pode se tornar realidade, fica a impressão de que eles estão

com preguiça de pensar em novidade e quer que o façamos por eles, a troco de nada.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. Normal. Gosto da linha de carros da FIAT, e eu compraria qualquer carro deles, caso fossem minha preferência pessoal. Foi uma campanha brilhante, mas com um desfecho decepcionante, na minha sincera opinião. Pode ser que no dia de amanhã, ou no ano que vem, ou daqui a 50 anos, a FIAT consiga lançar esse projeto e se tornar mais líder do que nunca em automóveis (*e eu queime minha língua rsrs*), mas o que eu observo tanto nos projetos da FIAT quanto nos projetos das outras montadoras tidas como "populares" são versões regurgitadas de carros que foram, ou ainda são, sucessos de venda.

**Entrevista com Djalma Vieira Cristo Neto, 19º lugar no ranking, realizada virtualmente em 26/09/2013, às 20h12.**

#### Perfil do entrevistado

Idades: 32 anos

Cidade: Belo Horizonte - MG

Profissão: Enfermeiro e Professor universitário

Perfil no Facebook: <http://www.facebook.com/djalmacristo>

1. O que te motivou a participar de um projeto em que os internautas possuem carta branca para criar o produto final, no caso, o carro do futuro? Comente o que te chamou atenção na proposta e como descobriu o projeto.

R. A ideia de construir um projeto open source foi o que mais me motivou na proposta da Fiat, interessante foi ver soluções do Fiat Mio em carros como o Novo Palio, Novo Idea, Novo Punto e até nos Fiats Freemont e 500. Descobri o projeto através do cadastro que possuo na Fiat, por ter como carro anterior um Fiat Palio Fire.

2. Você realmente se sentiu estimulado e envolvido no projeto? Convidou outras pessoas a participar? Comente como foi o envio de ideias e organização do processo.

R. Senti sim, creio que participar do projeto e estar entre os que mais cooperaram com ele foi muito gratificante, até recebi uma lembrancinha da Fiat. Convidei muitos colegas, mas nenhum topou em participar, infelizmente. Enviei as ideias de acordo com partes do carro que seriam interessantes como o uso de célula fotovoltaica (célula solar) no teto solar para ser aproveitado como energia, ideia esta que depois vi em testes pela Mercedes-Benz. Então o processo de ideias derivou das partes constituintes de um carro, de forma a obter aproveitamento máximo de tecnologia, com economia e soluções interessantes.

3. Como você avalia o relacionamento e postura da Fiat com você nessa iniciativa? Suas ideias foram de fato executadas? Existiu algum retorno pessoal e/ou online para suas propostas?

R. Creio que a postura da Fiat deixou um pouco a desejar, ela poderia ter incluído as pessoas que mais enviaram ideias para participar dos processos de construção, projeto e design de carros, algo que não aconteceu, ficou apenas na lembrancinha citada acima. Ideias como Motor 1.6 16v com uso de corrente foram usadas no Motor E-torq, o desembaçador do para-brisa dianteiro está no Novo Uno, o teto solar com área envidraçada está em quase todos os modelos, mas sem a célula solar. Já os carros elétricos ela tem o 500-E que está na Europa e Estados Unidos, mas com baixas chances de chegar ao Brasil. Ela aproveitou ideias sem mencionar as pessoas envolvidas, triste.

4. Você já participou e voltaria a participar de uma ação como a do Fiat Mio? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos desse tipo de estratégia?

R. Participaria sim de uma ação como o Fiat Mio, sou apaixonado por carros, entusiasta do tema. Positivos foi a oportunidade de criar um carro open source e ser parte dele, negativo é que poderíamos participar do processo de criação das tecnologias, com sugestões e efetividade.

5) Após a sua experiência, como você avalia a continuidade do seu relacionamento com a Fiat?

R. O meu relacionamento com a Fiat esfriou, hoje sou dono de um veículo da Ford, tenho intenção de adquirir o Fiat 500, como opção urbana. Como opção familiar e de viagens estou estudando marcas como Ford, Volkswagen e Citroën. Gosto da Fiat, respeito sua história, mas creio que é hora dela buscar a globalização de modelos e tecnologias, como ocorre com as marcas citadas e tantas outras, desta forma ela pode voltar a vanguarda e crescimento.

### ANEXO III – Entrevista com Adriano Silva

**Entrevista realizada virtualmente em 25/10/2013, às 08h12 com parceiro e responsável pela produção de conteúdo e pelo Community Management na plataforma digital do Fiat Mio, Adriano Silva. Ele foi ainda o responsável por contar a história do carro, dando origem ao livro Fiat Mio – A história de uma revolução (2010).**

#### Perfil do entrevistado

Idade: 42 anos

Profissão: Jornalista, sócio diretor da The Factory e da Damnworks

e-mail: [adriano@damnworks.com.br](mailto:adriano@damnworks.com.br)

1. Qual era exatamente a sua relação de parceria com a Fiat e com a Agência Click durante o projeto?

R. A Fiat era cliente da Click e a Click era minha cliente. Fui o responsável pela produção de conteúdo e pelo Community Management na plataforma digital do Fiat Mio. Toda a conversa com os usuários, e toda a organização da conversa dos usuários para a Fiat era feita por nós. Na época, atuei no projeto com a Spicy Media, empresa que fundei, depois vendi, e com a qual eu havia trazido o Gizmodo ao Brasil.

2. Como surgiu a proposta de criação do FIAT Mio? A iniciativa partiu da agência ou foi pensada em conjunto com a FIAT como parte de uma estratégia maior da empresa?

R. A história está no livro. Você tem uma cópia? A ideia surgiu na Fiat, chegou à Click e ganhou outras proporções. Aí voltou à Fiat e foi aprovada. A partir daí seguiram-se quase dois anos de trabalho no projeto que culminou com a apresentação do carro conceito no Salão do Automóvel de SP em 2010.

3. Você acredita que o Fiat Mio tenha sido capaz de conquistar ou fidelizar clientes? Como?

R. Acho que a Fiat foi muito inovadora e ousada e se posicionou de forma inédita diante de consumidores e de amantes de carro aqui no Brasil e no exterior. Foram



milhares de formadores de opinião impactados pelo projeto em centenas de países. A cobertura da imprensa internacional foi incrível. Então creio que a marca Fiat chamou muito a atenção para si e se rejuvenesceu muito em termos de branding junto a uma série de influenciadores.

4. Como você avalia a estratégia da Fiat de investir em carros-conceito? Em que ponto ela é capaz de fortalecer a marca e o relacionamento com o cliente?

R. Os protótipos são sempre interessantes porque apontam para o futuro, para a visão que a marca tem do que virá nos seus produtos e no próprio mercado automobilístico, e é também uma chance de a marca mostrar a força criativa e o talento de seus profissionais – da Engenharia ao Design, do Marketing à Manufatura.

5. Você acredita que o case FIAT Mio pode ser considerado um marco na mudança de postura das agências para se tornarem parceiras de seus clientes, oferecendo mais que apenas soluções específicas de Comunicação?

R. Tenho a sensação que sim. A Click foi muito feliz ao receber o briefing inicial da Fiat e propor esse projeto de Open Innovation. E a Fiat foi muito moderna e teve muita mente aberta para topar a proposta, que era inédita. Não havia cases parecidos no Brasil. E muito poucos fora do país. Nós criamos o benchmark. E a Click se posicionou como uma parceira estratégica, indo muito além da mera função de comunicação normalmente associada a uma agência.

6. Diante de ações como essa, que mostram as potencialidades de um caso colaborativo para as empresas, você acredita que as agências e empresas estão aproveitando corretamente as potencialidades de criação de seus consumidores e a força das redes sociais para lidar com seus públicos, oferecer respostas rápidas e alavancar seu negócios ?

R. Acho que mal começamos a entrar nesse terreno e a explorar esse potencial. A conexão com a Wisdom of the Crowd é um caminho óbvio para as marcas. E será uma imposição desse novo mundo marcado pela sociedade em rede, pela economia pós industrial, por consumidores se organizando em comunidades e buscando mais transparência e relações mais horizontais com as marcas de sua preferência. As

empresas só tem a ganhar se abrindo a esse novo cenário. E tem muito a perder se não o fizerem.

**ANEXO IV** – Entrevista com João Batista Simon Ciaco,

**Entrevista realizada virtualmente em 27/10/2013, às 18h12 com o Diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento da Fiat, João Batista Simon Ciaco.**

e-mail: [joao.ciaco@fiat.com.br](mailto:joao.ciaco@fiat.com.br)

1. Como você avalia a estratégia da Fiat de investir em carros-conceito? Como surgiu essa proposta e em que ponto ela é capaz de fortalecer a marca e o relacionamento com o cliente?

R. Construir um carro conceito é uma forma de idealizar o futuro de uma montadora e o caminho de seus produtos. É uma materialização de ideias, seja de design ou tecnologia. A construção de um projeto como esse é normalmente um trabalho fechado, entre os profissionais das montadoras, seguindo sempre um processo semelhante. Anteriormente já apresentamos algumas ideias para o público, no Salão do Automóvel, através dos "Fiat Concept Cars". Mas para o Mio o pensamento foi um pouco diferente, pois não faria sentido idealizar um carro para as pessoas, que essas mesmas pessoas não pudessem participar, e contribuir com suas necessidades reais. Então em 2009 nós decidimos que era o momento de começar a pensar e trabalhar diferente. Foi assim que a Fiat abraçou de forma aberta e colaborativa ideias para mudar como de pensar o futuro.

2. Você acredita que o Fiat Mio tenha sido capaz de conquistar ou fidelizar clientes? Como? Após o início do projeto, percebeu-se alguma relação no aumento das vendas ou existiu algum tipo de retorno financeiro para a empresa?

R. O objetivo do Fiat Mio nunca foi de vendas, mas sim de se aproximar das pessoas e construir de forma colaborativa um conceito de carro do futuro, que nem mesmo tínhamos a intenção de fabricá-lo. As pessoas envolvidas acabaram se aproximando mais da Fiat, como uma montadora que tem uma visão colaborativa de trabalho, que se preocupa com o futuro e o impacto dos carros em suas vidas. Isso, de certa forma, acaba impactando na consideração de marca na compra futura de um carro.

3. Quais eram os critérios de execução e organização do grande volume de ideias recebidas? Que tipo de profissionais foram envolvidos no projeto e quais foram as adaptações necessárias para uma linha de produção colaborativa em detrimento da tradicional?

R. Foram 17.000 ideias, e todas as ideias foram avaliadas, algumas até somadas uma a outra, e as que poderiam de fato serem implementadas, ou ao menos consideradas como possibilidade de existirem, foram levadas para frente. Para isso, construímos um estúdio próprio para o projeto, o Centro Estilo, com designers e engenheiros preparados para a construção do carro do futuro (FCC3). Tudo foi construído ali dentro, sem a necessidade de parar qualquer linha de produção.

4. O Fiat Mio carrega o título de primeiro carro colaborativo do mundo. Existem/existiram ações semelhantes na Fiat em outros países?

R. Sim, após o Fiat Mio algumas montadoras seguiram com projetos semelhantes. Como por exemplo a Volkswagen na China com o "The People's car project", porém apenas uma idealização do carro do futuro, sem o objetivo de construir um carro ao fim do projeto.

5. Tendo em vista o atual contexto de convergência dos meios de comunicação, qual foi o retorno gerado pelo Fiat Mio em termos de mídia espontânea e reforço positivo do posicionamento marca?

R. Mio surgiu em outro contexto de convergência de meios, pois o formato colaborativo atual das redes sociais ainda estava se estabelecendo. E isso é o que deixou o projeto mais interessante, pois as pessoas ainda não estavam acostumadas a ter esse tipo de envolvimento com uma marca, e menos ainda com uma montadora de carros. Mesmo assim, essa relação contribuiu para a visão de uma marca popular, no sentido de pensar para as pessoas, no acesso e no cuidado com o brasileiro.