

# MARKETING

novembro / dezembro 2014 • nº 491 • ano 47 • [revistamarketing.com.br](http://revistamarketing.com.br)

## ENTREVISTA

Com Beatriz Galloni, VP  
de marketing para  
o Brasil e América  
Latina da MasterCard

## NEGÓCIOS

Applebee's fará  
reposicionamento da  
marca no Brasil para  
triplicar de tamanho  
nos próximos anos



## OS MELHORES DO ANO

AACD ■ APAE DE SÃO PAULO ■ ARCELORMITTAL BRASIL ■ ÁTOMO COMUNICAÇÃO  
BANCO PAN ■ BEAUTY IN / VIGOR ■ BRASILCAP CAPITALIZAÇÃO ■ BRF  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL ■ ESPM ■ FERMENTO ■ FOX INTERNATIONAL CHANNELS BRASIL  
GAFISA ■ JBS / FRIBOI ■ LOWFAT COMUNICAÇÃO ■ PETRONAS ■ SHOPPING SP MARKET  
THE GROUP COMUNICAÇÃO ■ VIGOR ■ ROBERTO JUSTUS (MARKETING CITIZEN)



■ POR WALTER LONGO\*

# O segredo é a alma do negócio?

“Nos sistemas colaborativos, o todo é sempre maior que a soma das partes”, é o que o autor propõe nesse capítulo exclusivo de “Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital”

A questão do logotipo era importante, estratégica e merecia total atenção. A criação da nova marca seria uma guinada radical naquele negócio. Para o dono da empresa, pessoa de grande conhecimento, mas de reduzida visão, o assunto deveria ser tratado com discrição para a concorrência não tomar conhecimento. E, claro, precisava de uma agência de design para realizar o trabalho. Mas, na pequena cidade onde morava, não havia empresas de criação especializadas nesse ofício. Precisaria, então, contatar alguma agência distante, aguardar a visita desse profissional à sua cidade, passar o briefing e esperar várias semanas para receber as opções de ilustração e conceito. Havia, ainda, a questão do preço e o baixo valor alocado no orçamento para essa despesa.

Preocupado com a distância do fornecedor, os custos extras de deslocamento e a demora na finalização do trabalho, o gestor resolveu escutar a sugestão exótica de um dos jovens do escritório e tentar uma solução diferente: utilizar uma rede colaborativa virtual internacional que permitia a qualquer interessado colocar seu briefing na internet, definir o valor que estava disposto a pagar e aguardar que um profissional, que poderia estar em qualquer parte do mundo, aceitasse fazer aquele trabalho, criando a marca e seu desenvolvimento pictórico. O processo foi simples: escreveu o resumo do que precisava num formulário, definiu o valor que pagaria caso aprovasse o trabalho e apertou o send.

Dias depois, dezenas, centenas de opções de marca chegavam a seu computador. Eram enviadas por artistas, estudantes e diretores de arte de países tão distantes quanto Singapura e Dinamarca, mas também havia muito material enviado da Argentina e de várias cidades mais próximas do Brasil. Foi até difícil escolher pela quantidade de opções. Além dos vários materiais que não



pareciam adequados para atender àquele desafio, havia coisas muito boas, grandes sacadas, belos traços, sugestões inusitadas de nomes e uma qualidade criativa muito razoável.

Quem enviava tinha dedicado tempo para aquela tarefa específica em busca da remuneração, ou então eram pessoas que exercitavam sua criatividade com o objetivo de criar seu portfólio. Mas a grande maioria era de profissionais que já haviam criado, em algum lugar do mundo, marcas para aquele tipo de empresa. E, das dezenas que haviam desenvolvido, apenas uma ou outra foi aproveitada em seu país de origem. O resto estava lá esquecido no fundo da gaveta ou no HD do computador.

Foi só resgatar e enviar para tentar ganhar o dinheiro oferecido e reciclar aquelas ideias. O custo foi uma fração do orçamento inicial. Nesse momento, o dono da empresa percebeu que o modo de construir relações entre empresas tinha mudado e que as velhas fórmulas cheias de segredos e rituais tradicionais haviam se transformado em redes colaborativas em que a criatividade e a agilidade acabavam se tornando a verdadeira alma do negócio.

Na era pós-digital, a sociedade em rede acabou criando um novo tipo de inteligência, também em rede, chamado exteligência. A inteligência está dentro das nossas cabeças, enquanto a exteligência é todo esse capital cultural humano ao nosso redor, disponível e acessível a hora que quisermos e ao toque de um botão. Cada um de nós é parte dessa rede e pode acessá-la a qualquer momento. E agora, no mundo profissional, essa é a tônica dos negócios.

O crescimento dos sistemas colaborativos – como a rede de designers e criadores de logomarcas – não deve ser considerado novidade no mundo pós-digital já que a internet nasceu justamente da necessidade que os cien-

tistas sentiam de trocar informações e, portanto, de colaborar, de trabalhar juntos sem que seus orçamentos fossem consumidos por tarifas telefônicas internacionais ou custos de envios de fax (o papel custava caríssimo) ou ainda sem ter de ficar a mercê dos correios.

Chega a ser irônico pensar que os primeiros esforços para a criação de redes de computadores ocorreram nos anos 1960, em plena Guerra Fria, justamente para proteger informações militares sigilosas. A ideia era descentralizar e compartilhar para que, no caso de ataque de uma potência inimiga – a União Soviética – os segredos dos Estados Unidos não fossem revelados, deixando o país vulnerável. Para isso era preciso criar uma rede, e foi o que a ARPA (Advanced Research Projects Agency) fez, batizando-a de ARPANet. A rede militar entrou em funcionamento em 1969, mesmo ano em que o homem pisou na Lua pela primeira vez.

Mas tudo que é em rede não permanece restrito por muito tempo, e o conceito foi parar no mundo acadêmico. Em 29 de outubro do mesmo ano, o primeiro e-mail da história foi transmitido pelo professor Leonard Kleinrock da UCLA (Universidade da Califórnia, em Los Angeles) para o Stanford Research Institute.

A mensagem era “login”, mas o computador do laboratório de Stanford travou antes de receber o “g”. Foram apenas duas letras, mas elas significaram um grande passo para a humanidade.

FOTOS: DIVULGAÇÃO



■ POR WALTER LONGO, é mentor de estratégia e inovação do Grupo Newcomm e presidente da Grey Brasil, é o autor de “Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital” (HSM Editora)

Nesse ponto da história da ciência, nos anos 1970, a importância de trocar informações já fazia parte da cultura dos cientistas que, por séculos, costumavam se encastelar até concluir suas invenções. Só se pode especular as razões para essa mudança de atitude. Mas várias circunstâncias convergiam para que o compartilhamento de informação passasse a ser visto como básico na ciência. A complexidade crescente dos assuntos a serem pesquisados e das invenções a serem desenvolvidas exigia trabalho em grupos multidisciplinares. A corrida para conquista do espaço, que estava no auge naquele momento, mostrou a importância da coordenação de diversas especialidades por meio da estrutura da Nasa (National Aeronautics and Space Agency).

O espírito contestador e libertário da contracultura, que teve seu ápice no ambiente universitário naquela época, também participou da valorização dos comportamentos que implicavam em compartilhamento de informações. De acordo com sociólogo espanhol Manuel Castells, considerado uma das maiores autoridades mundiais na análise dos efeitos da tecnologia na sociedade, economia e política, “a internet é, acima de tudo, uma criação cultural”.

Como muitos desses cientistas desenvolviam suas pesquisas junto a universidades e também lecionavam nessas instituições, a nova forma de comunicação foi se espalhando pelo mundo acadêmico ao longo da década de 1980 como ferramenta de intercâmbio e também como ponte social entre os cientistas. Foi só em 1992 que o físico e cientista da computação britânico Tim Berners-Lee, então trabalhando no CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire), criou a World Wide Web, versão acessível e comercialmente viável da rede, a partir da união de alguns dos seus trabalhos anteriores, como a ideia de hipertexto, a construção do primeiro site e de desenvolvimento de outras fontes.

Em 1994, fundou o W3C (World Wide Web Consortium) no MIT (Massachusetts Institute of Technology), composto por empresas que estavam dispostas a criar normas e recomendações para melhorar a qualidade da rede. Por razões ideológicas, Berners-Lee deixou sua ideia disponível livremente, sem patente ou royalties e, seguindo essa filosofia, o W3C optou pelo caminho de não cobrar pelas inovações e permitir que qualquer pessoa pudesse adotá-la sem custos.

Por tudo isso, Berners-Lee foi condecorado Cavaleiro da Rainha (do Reino Unido) e ganhou o título de Sir. Em 2004, ganhou o Millennium Technology Prize, que inclui um prêmio em dinheiro de um milhão de euros. E continua incansável em sua luta por uma internet livre de barreiras e politicamente neutra.

O desejo de disseminação de seus criadores fez que a web avançasse rapidamente. Em 1994, um login na rede e um endereço de e-mail eram privilégios reservados apenas aos pesquisadores dos cursos de pós-graduação e, para acessar o sistema, era preciso usar um dos com-

putadores da universidade. Em 1996, ter um e-mail já era uma realidade em toda parte. Ao ganhar o mundo, a internet manteve sua fidelidade aos conceitos de colaboração, compartilhamento, descentralização e gratuidade e contagiou o planeta com sua vocação inicial de permitir que as pessoas trabalhassem juntas, colaborassem no sentido mais literal. Com o tempo, essas tendências se depuraram, evoluíram e ganharam ubiquidade na era pós-digital.

Hoje, graças à velocidade de conexão e à potência dos processadores, a rede mundial de computadores faz que as distâncias físicas desapareçam e torna eficiente a troca entre pessoas que trabalham num mesmo projeto à distância – estejam elas separadas por uma divisória de compensado ou por continentes e oceanos.

A riqueza da troca, a facilidade da colaboração e do desenvolvimento de relacionamentos sociais típicos do mundo pós-digital colocaram em cheque as atitudes individualistas. Não é que todo projeto tenha de ser exposto

## Na era pós-digital, a sociedade em rede acabou criando um novo tipo de inteligência, também em rede, chamado exteligência. A inteligência está dentro das nossas cabeças, enquanto a exteligência é todo esse capital cultural humano ao nosso redor.

em detalhes para a concorrência, mas o fato é que o número de pessoas envolvidas nos projetos nos dias de hoje não combina com o nível de segredo e individualismo que (paradoxalmente) costumava permear as ações corporativas.

A relação entre segredo e individualismo é intrínseca. Há uma história (lenda ou anedota) que conta que certa vez um sujeito disse a Tancredo Neves (político nascido em Minas Gerais, presidente eleito, mas nunca empossado, famoso por sua inteligência e diplomacia) em tom conspiratório: “Dr. Tancredo, tenho um segredo que preciso contar para o senhor...”. Nesse ponto, o político teria interrompido seu interlocutor com o pedido: “Não me conte, não. Se o senhor, que é dono do segredo, não está aguentando mantê-lo, não sou eu quem vai conseguir”. A lógica da resposta é clara. Não há segredo quando há muita gente envolvida. Como a internet é um lugar de compartilhamento, o individualismo não tem espaço. É impertinente, impopular e improdutivo.

Em contrapartida, a web é o ambiente perfeito para que uns ajudem os outros em prol do bem comum. Os sistemas colaborativos permitem que vários profissionais atuem em um determinado projeto ou situação, desen-

volvendo uma autoria conjunta. Essa forma de trabalhar, entretanto, só se tornou viável depois de saltos evolutivos bastante recentes. Nos anos 1970, a tecnologia de processamento de dados começou a alcançar as grandes empresas e, conforme a complexidade dos sistemas aumentou, já eram chamados de sistemas de informação nos anos 1980. A internet e os softwares que permitem atualizações constantes transformaram o cenário e hoje se fala em sistemas de comunicação – vale lembrar que, em sua origem, a palavra comunicação significa comunicar, ou seja, o ato de tornar as coisas comuns, no sentido de compartilhadas.

Boa parte dos softwares que usamos hoje são resultado de colaboração. O processo evolutivo do Microsoft Windows, por exemplo, se baseou nos feedbacks dos usuários de versões beta. As melhorias nos aparelhos iPhone, da Apple, têm como fonte as descobertas dos usuários reportadas à empresa. Essa forma de produzir acabou por se tornar uma filosofia que se expressa por meio de mudanças de mentalidade e estilo de vida. Hoje, tudo é colaborativo.

Um dos exemplos mais claros deste tipo de atitude mental viabilizada pela tecnologia é o aplicativo Waze, cuja função, segundo declaração dos criadores, é contribuir para o bem comum nas ruas e estradas. Sua filosofia é que, ao conectar os motoristas uns com os outros, será possível criar comunidades locais que podem colaborar para melhorar

a qualidade do trânsito no dia a dia. O aplicativo permite contribuir de diversas formas com as informações sobre tráfego. Ao informar o destino para onde se está indo, o aplicativo já usa essas informações para estabelecer parâmetros de fluxo de tráfego e tempo de chegada. Mas o usuário pode ser ainda mais ativo e informar coisas que vê pelo caminho, como buracos e acidentes, para ajudar quem pretende usar aquela rota: se devem evitá-la ou, no mínimo, se preparar para o que vão enfrentar. Além disso, por trás dos mapas, existem editores on-line que avaliam os dados em suas áreas e fazem atualizações instantâneas.

Enquanto isso, o 99Taxis, o Easy Taxi e o Taxibeat são alguns exemplos de aplicativos nacionais que alteraram completamente o cenário da relação taxista/passageiro, tornado inúteis as centrais de atendimento e facilitando muito a vida de quem precisa se locomover na cidade com rapidez e segurança.

O próprio fato de hoje existir um aplicativo para cada situação é efeito da atitude colaborativa típica da era pós-digital. Em 2008, Steve Jobs fez algo que para o mundo dos negócios soou ousado, mas que era totalmente natural no contexto da internet. Ele abriu o iTunes para

aplicativos feitos fora da Apple e criou a App Store. O modelo de negócio era simples: a Apple ficava com 30% do valor do aplicativo, independente do preço que o desenvolvedor decidisse cobrar por ele. A abertura foi um sucesso. Em seis meses, mais de 50 mil novos aplicativos surgiram nas “prateleiras” da loja.

Para a Apple, por maior e mais poderosa que seja como desenvolvedora, seria impossível alcançar um número tão grande em tão pouco tempo e com propostas tão específicas. Hoje, mais de um milhão de aplicativos estão disponíveis na App Store, deixando clara a força e capacidade generativa dos modelos colaborativos. Essa abertura para desenvolvedores de fora da empresa trouxe enorme riqueza para a plataforma, agradou os usuários e deu asas para a criatividade dos programadores. Na internet não há espaço para restrições.

Trata-se, na verdade, de um caso típico de revisão de paradigmas a partir de um fato incontrolável. Quando os iPhones foram lançados, imediatamente hackers do mundo inteiro, inclusive do Brasil, liderados por nosso amigo Breno Masi, começaram a desvendar o sistema e desenvolver softwares para o aparelho. Ao perceber que a luta para evitar os jailbreakers seria inglória, a Apple inverteu a lógica e passou a promover e incentivar, agora sob seu controle, o desenvolvimento colaborativo de aplicativos. Uma decisão que mudou a história dos smartphones e da própria Apple.

A beleza dos sistemas colaborativos é que eles organizam as contribuições, fazendo com que o todo seja sempre maior que a soma das partes. Trabalhando em grupo, cada colaborador desenvolve melhor compreensão do problema e pode contribuir criativamente para o processo. O interessante é que cada contribuição criativa reage com a contribuição criativa gerada por outra pessoa e, juntas, essas ideias catalisam novas sacadas e inspiram mais contribuições de outras fontes.

No mundo pós-digital, um mais um geralmente é igual a três porque os sistemas colaborativos, na maior parte das vezes, também são generativos, ou seja, apresentam uma exponencial capacidade de conectar pessoas e estimulá-las a criar novos valores, ideias e realizações.

A tradição do jazz de realizar jam sessions é um exemplo de sistema generativo. O fraseado de um músico com seu instrumento se mistura ao som original de outro músico em outro instrumento para criar algo novo e inédito. A mesma mecânica ocorre no teatro de improviso quando cada ator fala um texto e deixa um gancho para o próximo desenvolver. O resultado da apresentação é sempre novo e inédito porque as deixas são aproveitadas criativamente sem roteiro prévio.

Entretanto, a mais perfeita tradução da mecânica do sistema generativo é a própria linguagem. O linguista do MIT (Massachusetts Institute of Technology), Noam Chomsky, considera a gramática um sistema generativo. Segundo ele, a partir de um conjunto de regras e fonemas foi possível desenvolver um rico, variado e crescente sis-

tema de linguagem que conecta todos nós e nos permite vivenciar emoções e sensações, criando assim, coisas novas e surpreendentes.

“Generatividade é a capacidade de um sistema de produzir mudanças não antecipadas por meio de contribuições não filtradas de públicos amplos e variados”, explica Jonathan Zittrain, professor de Direito da Internet em Harvard e uma das maiores autoridades mundiais em assuntos relativos à intercessão da internet com o mundo jurídico, incluindo questões sobre propriedade intelectual, censura, filtragem para controle de conteúdo e segurança nos computadores.

Se, pela definição, o conceito de generatividade parece ainda etéreo e estranho, ele fica bem mais consistente e familiar quando reconhecemos suas características: viralidade, adaptabilidade, acessibilidade, facilidade e transferibilidade. Em outras palavras, o sistema precisa permitir que algo se espalhe rapidamente por meio da viralidade; deve se adaptar conforme se distribui e atinge um espectro maior de públicos e culturas; ser acessível a qualquer um e em qualquer lugar; ter processos simples que permitam a participação indistinta de todos e ainda permitir que as contribuições se transfiram de um para outro.

As pessoas não se dão conta, mas quando um grupo de amigos comenta uma festa no Facebook é como se estivessem escrevendo um conto, só que por meio da colaboração, e cada contribuição faz a situação ficar maior, diferente, gera novos rumos, dá viradas na história. Conforme os posts vão viralizando, o relato vai se adaptando à visão de cada um dos relatores, já que eles têm acesso ao conteúdo, facilidade de acrescentar sua visão e de transferir tudo para quem não esteve lá. Sim, a fofoca é um sistema generativo, afinal, quem conta um conto aumenta um ponto.

A internet é a mais incrível ferramenta de generatividade já criada pelo homem porque permite a geração espontânea de conteúdo autoral, bidirecional e multidirecional. E as redes sociais acabam se transformando no grande cenário em que essa generatividade digital acontece, por sua ubiquidade, facilidade de uso e, por estar também no celular, oferece grande mobilidade.

Graças à generatividade, a Wikipédia se transformou na versão 2.0 da Biblioteca de Alexandria, onde todo o conhecimento humano estava reunido entre os séculos 3 a.C e 5 d.C. A diferença é que, em vez de ser um investimento literalmente faraônico, a Wikipédia se desenvolveu por meio de colaboração. Na verdade, seu conceito foi uma evolução de algo que surgiu antes na internet. A primeira iniciativa de trazer uma biblioteca para o mundo digital ocorreu em 1993, quando a Microsoft lançou a enciclopédia Encarta em CD-Rom ao custo de mil dólares. O desenvolvimento da internet e a manutenção do espírito libertário fez que em 1999 surgisse a GNE, espaço em que qualquer pessoa poderia publicar suas opiniões sobre qualquer assunto.

Essa ideia serviu de base para outra e, em 2000,

Jimmy Wales investiu um pouco do dinheiro que havia ganhado com um site de busca de conteúdo erótico, o Bomis, lançado em 1996, e criou a Nupedia, a primeira enciclopédia generativa da web. A Wikipédia foi o estágio evolutivo seguinte e se tornou um instrumento fundamental de difusão da cultura e do conhecimento. Além disso, o fato de ser livre permite que mais informação passe a fazer parte da rede. Por exemplo, se um filho dedicado quiser escrever sobre a biografia de sua mãe, que ganhou um concurso de miss nos anos 1960, ele poderá incluir essa informação, que ficaria sem registro caso houvesse restrições à adição de novas páginas. Na Wikipédia, a geração, a ordem e o controle são pulverizados e a própria comunidade que colabora também controla.

## Várias novas formas de consumir indicam claramente uma mudança de comportamento que une a colaboração e a sustentabilidade num mesmo guarda-chuva proporcionado pela tecnologia.

A internet foi desenvolvida em camadas: primeiro vieram as redes, depois os protocolos, aí vieram os aplicativos, os conteúdos e o social. Os três primeiros criaram a plataforma, o conteúdo foi gerado espontaneamente, e o social fez, que esse sistema generativo explodisse em dimensão e alcance.

A Wikipédia é, assim, um exemplo do que ocorre com os sistemas generativos em geral: permitem que regras para seu funcionamento sejam definidas, mas não o conteúdo que será inserido. Isso contraria o parâmetro que vem orientando a mídia no último século, porque sistemas generativos não admitem editores e centralização de poder. Não há filtros antecipados nem limites temáticos ou dimensionais.

As páginas e sites em que os usuários escrevem sua avaliação de um produto são, também, um bom exemplo dessa liberdade. Muitas vezes chega-se a essas avaliações por meio dos sites dos fabricantes e nelas existem relatos de problemas e críticas ao próprio fabricante. Essa situação seria impensável há pouco mais de vinte anos. Naquele ponto, a produção de conteúdo – de uma mera informação até uma crítica – era completamente controlada para que nada negativo jamais fosse veiculado. Graças ao desenvolvimento e popularização dos blogs e da presença de ferramentas de busca como o Google, as pessoas puderam se expressar e ser descobertas por audiências muito além do seu círculo

de influência no mundo físico.

Isso permite fenômenos como a blogueira Tavi Gevinson que, aos 13 anos, já havia se transformado em referência de moda e estilo para milhões de leitores, seguidores e consumidores de seus produtos. Graças à generatividade da internet, estamos participando do fim dos limites. Ela traz a possibilidade de se expressar e virar mídia, influenciar pessoas em qualquer ponto do planeta, interagir com o conteúdo de qualquer veículo, ir tão fundo num assunto quanto se queira, consultar qualquer biblioteca nos quatro cantos do mundo. E isso tudo está apenas a pouco cliques de distância.

Os blogs ou páginas em redes sociais são expressões da generatividade libertária, que permite que as pessoas possam se expressar sem restrições, granjeando fama e prestígio de forma completamente independente e paralela às oportunidades que a mídia oferece seletivamente.

Na era pós-digital, as ferramentas de busca como Google, Yahoo! e Bing são os verdadeiros instrumentos de valorização e incentivo da popularidade. Os conteúdos mais visitados ganham prioridade na lista, o que só tem o efeito de exacerbar a visitação e o consumo desses conteúdos. Nesse sentido, a tecnologia tem sido um grande estimulador de generatividade que leva à inovação. E vale lembrar que a nobre arte da inovação vai além de criar e inclui copiar, transformar e combinar.

A generatividade permite que trabalhos inovadores sobre questões bastante importantes se desenvolvam com uma agilidade inédita. Isso ocorre em todos os setores da atividade humana, mas especialmente em quatro grandes áreas: educação, saúde, controle e gestão.

No setor de educação, os sistemas generativos estão provocando uma mudança importante: da aquisição de conhecimento para a criação de conhecimento, ao permitir a colaboração entre professores e alunos de diversas áreas e instituições. Algumas das melhores universidades do mundo, como as norte-americanas Yale, MIT e Stanford, oferecem cursos pela internet que incluem as contribuições dos alunos de forma colaborativa e generativa, criando mais conhecimento.

Mas o exemplo mais ilustrativo da generatividade na educação é o surgimento e evolução dos MOOCs, acrônimo da sigla em inglês Massive Open Online Course. Segundo a definição da Wikipédia, é um tipo de curso aberto na web (por meio de ferramentas das web 2.0 ou de redes sociais) que visa oferecer, para um grande número de alunos, a oportunidade de ampliar seus conhecimentos num processo de coprodução. Mais que simples cursos on-line, os MOOCs são uma progressão dos ideais de educação aberta e democrática com capacidade de

atingir milhões simultaneamente. Embora o envolvimento de cada indivíduo possa ser semelhante ao de um curso em uma faculdade ou universidade, os MOOCs normalmente não exigem pré-requisitos, mas também não oferecem certificados de participação reconhecidos pelo MEC. É um conceito novo, aberto, participativo e generativo.

No setor de saúde, a revolução trazida pelos sistemas generativos tem potencial extraordinário e pode, além de trazer mais qualidade de vida, efetivamente salvar vidas e ainda reduzir os custos dos sistemas de saúde. Em vez de ajudar na cura, esses sistemas vão ajudar na prevenção e ir além, permitindo que os médicos possam prever quais doenças uma pessoa tem maior tendência a desenvolver.

É o que faz a equipe da empresa 23 and Me, que oferece um mapeamento genético, apontando quais doenças esse indivíduo tem maior chance de desenvolver. A partir dessa informação, é possível planejar suas estratégias de prevenção e, eventualmente, relaxar com cuidados preventivos em outras áreas. Até aí, o que há de generativo? Nada, já que o diagnóstico feito a partir do DNA isoladamente só tem impacto para quem o faz.

Mas o sistema generativo entra nessa história porque, a partir do conjunto de milhões de diagnósticos individuais sobre incidência potencial de doenças e seus respectivos cruzamentos com hábitos e comportamentos sociais, é possível construir novos conhecimentos e descobrir influências inesperadas que contribuem para a melhoria de saúde e redução de riscos de toda a comunidade. Com isso, desenvolve-se uma verdadeira rede social orientada para a saúde de seus membros, daí o mapeamento se torna um excelente exemplo de sistema generativo.

Foram exames como esses que fizeram que a atriz Angelina Jolie optasse por extrair as duas mamas devido à alta probabilidade de desenvolver câncer. O cruzamento de informações sobre mulheres com mesmo problema e seu estilo de vida demonstrou que essa seria uma tendência muito difícil de reverter. Em outros casos nem tão radicais, a simples informação de que hábitos alimentares ou comportamentos contribuíram para que outros membros da comunidade tenham controlado sintomas de doenças semelhantes ajuda a todos na alteração do seu estilo de vida. Atualmente, a 23 and Me possui milhões de pessoas em seu banco de dados e, por meio de algoritmos e constante interação com seus membros, desenvolve um banco de fatos que tem colaborado muito para a descoberta de solução para problemas de saúde de toda a coletividade.

Enquanto isso, no mundo da gestão, a mudança principal trazida pelos sistemas generativos é a passagem da closed source para a open source. Ou seja, de empresas que só vendem o estoque de que dispõe a empresas que tem estoques abertos e flexíveis para atender à demanda. Por exemplo, se alguém quer alugar um carro por algumas horas numa locadora internacional, dessas de rede,

terá que pagar a diária toda e ainda se deslocar até a loja mais próxima para pegar ou entregar o carro ou terá de pagar mais caro pelo serviço de delivery ou pick-up.

Com locadoras com conceito de open source, como a ZipCar, é tudo diferente. Nesse modelo de negócio, a locadora não possui carros nem tem pátios ou lojas. Só faz a intermediação entre proprietários particulares de automóveis e as pessoas que querem usá-los, indicando onde estão e cuidando das questões burocráticas, como seguro e pagamento.

O funcionamento é simples: o dono do carro diz onde ele estará e por quanto tempo estará livre. Digamos que esse dono trabalhe no centro da cidade das 9h às 19h, de segunda a sexta. Durante todo esse tempo, o veículo fica ocioso. Ao colocá-lo para alugar, o carro pode contribuir com o orçamento da família pagando as próprias despesas ou mesmo gerando lucro. Para alguém que está no centro da cidade pertinho do carro, precisando apenas utilizá-lo por algumas horas, a solução também é perfeita porque o processo de locação é mais fácil e rápido, sempre feito pelo celular.

Além da ZipCar, há outras com a mesma filosofia no mercado norte-americano como GetAround que em sua propaganda garante que quem disponibiliza o carro para aluguel ganha mil dólares em três meses. Já a WhipCar, na Grã-Bretanha, estima os ganhos anuais dos locadores em mais de mil libras. A base do controle de estoque dessas empresas são as informações trazidas pelos locadores sobre onde os veículos estão estacionados.

Em São Francisco, um aplicativo de caronas está transformando o transporte em paquera, unindo pessoas que precisam ir para o mesmo destino e gostam de ampliar sua rede de relações. É o Lyft que oferece seguro de US\$ 1 milhão contra acidentes de qualquer tipo e transforma sua ida cotidiana ao trabalho numa oportunidade de conhecer amigos e talvez até um novo amor.

O conceito de que cada um tem suas coisas e que ninguém deve mexer nelas é anacrônico. Em sociedades rurais, em que cada unidade produzia o que precisava para sobreviver e limitava as trocas ao necessário, o individualismo encontrou um terreno fértil. Mas, na vida em rede, ele se tornou uma erva daninha que só tende a deixar quem a ele se apegar no acostamento das estradas do mundo pós-digital.

Várias novas formas de consumir indicam claramente uma mudança de comportamento que une a colaboração e a sustentabilidade num mesmo guarda-chuva proporcionado pela tecnologia.

Aliás, por que construir mais garagens – algo que exige espaço e consome recursos – se as garagens de prédios muitas vezes ficam ociosas metade do dia? Assim, surgiu um aplicativo que lista as garagens livres num determinado período. Com isso, se durante o período da tarde a vaga sempre está livre, outras pessoas podem utilizar aquele espaço.

Pegue, por exemplo, uma cidade como São Paulo,

onde edifícios comerciais convivem lado a lado com edifícios residenciais.

Nos edifícios comerciais, a garagem fica cheia durante o dia e vazia durante a noite. Já nos residenciais, é o inverso. Ficam às moscas durante o dia e apinhadas de veículos durante a noite. E aí fica a pergunta: por que não compartilhamos os espaços? A resposta é: porque não pensamos assim. Porque não entendemos as áreas comuns como bens comuns que precisam ser otimizadas em seu uso para que realmente possamos nos considerar uma sociedade sustentável.

Na era pós-digital estão surgindo empresas no mundo inteiro como a JustPark, cujo objetivo principal é exatamente esse: coordenar a utilização segura e responsável dos espaços vazios ou ociosos de estacionamentos das grandes cidades. Eles criam novos esquemas de segurança e controle permitindo que condomínios tenham renda extra e ofereçam mais espaço e conforto a seus usuários.

## A alma do negócio é interagir e criar conteúdos e situações novas e melhores. Lutamos durante séculos por nossa independência. Nossa luta agora é aprender a viver na Era da interdependência. Empresas ainda não pensam assim, mas vão ter de pensar.

Essa é uma visão ecológica e racional da vida nas metrópoles que começa agora a ser entendida e valorizada por seus habitantes.

A agilidade dos sistemas de compartilhamento baseados em informações pela internet está incomodando algumas categorias. Em 11 de junho de 2014, os motoristas de táxi londrinos fizeram um protesto contra o aplicativo Uber, que coloca usuários de smartphones em contato com motoristas interessados em dar uma “carona”. Não por acaso, o serviço nasceu em San Francisco, a metrópole mais próxima ao Vale do Silício e que tem sido fonte de boa parte da inovação tecnológica e comportamental desde os anos 1960.

Hoje, o aplicativo já funciona em 38 cidades, inclusive o Rio de Janeiro, e está em fase experimental em São Paulo. A corrida não é mais barata que a do táxi, chega a ser 20% mais cara, mas existe o fator agilidade, que pode colocar um carro para o destino desejado em sua frente em pouco tempo. A cobrança é feita por meio do cartão de crédito cadastrado no aplicativo. O Uber só aceita motoristas que já tenham comprovada experiência profissional, determina alguns modelos de carros e oferece seguro.

Tanto profissionalismo despertou a ira dos motoristas dos famosos táxis pretos de Londres, para quem o aplicativo promove uma concorrência desleal. Apesar disso, não há como negar que a tecnologia e a sensação de compartilhamento seduzem as pessoas. Graças ao sistema de sharing foi possível multiplicar a frota numa proporção que seria antieconômica para qualquer empresa. Por isso, serviços como esse continuam a crescer. Com menos de cinco anos em atividade, o Uber já vale cerca de 10 bilhões de libras ou US\$ 18,2 bilhões ou pouco mais de R\$ 40 bilhões – valor de mercado superior ao da tradicional locadora Hertz Global Holdings e Avis Budget Group, que estão no mercado há décadas.

Um dos maiores fenômenos nesse sentido é o Airbnb, um serviço que coloca em contato pessoas que desejam hospedagem com outras que têm um quarto disponível ou que não se importam de sair de suas casas para dar lugar a um estranho pagante. Funciona em diversas cidades e tudo é feito e controlado pelo site. Em termos corporativos, a Airbnb entende as casas dos associados como um imenso estoque de camas subutilizadas e prontas para integrar o mercado de hospedagem.

A beleza disso é que não é preciso fazer investimentos monumentais para a construção de hotéis. É só otimizar o que já existe. Nada mais sustentável. São empresas como a ZipCar e a Airbnb que transformam capital em meio circulante, dando liquidez a bens privados, fechados ou exclusivos.

As vantagens desse sistema vão desde a possibilidade concreta e pragmática de escolher a localização mais conveniente numa determinada cidade até razões mais etéreas como ter sensação de pertencimento ou mesmo se sentir vivendo outra história de vida. É quase como ter um Second Life na vida real, por tempo pré-determinado.

Estrelado por Kate Winslet e Cameron Diaz, a comédia romântica “O amor não tira férias” mostra o que aconteceu na vida de uma britânica e uma americana de Los Angeles quando resolvem trocar de casa por meio de um site. Peripécias cinematográficas à parte, o filme mostra bem como numa situação dessas não há como manter segredos.

De fato, a era pós-digital nos mostra que hoje se está um passo adiante do compartilhar e do colaborar, estamos na era em que esses verbos desembocam na generatividade, ou seja, na atividade de gerar. Num mundo como esse, não há lugar para segredos. A alma do negócio é interagir e criar conteúdos e situações novas e melhores. Lutamos durante séculos por nossa independência. Nossa luta agora é aprender a viver na Era da interdependência. Empresas ainda não pensam assim, mas vão ter de pensar. ●