

A PROPOSTA:

Tudo à vista



COM BILHÕES DE OBSERVADORES INTERCONECTADOS ON-LINE, MERCADO E SOCIEDADE ESTÃO NUS E NÃO TÊM ONDE SE ESCONDER, COMO MOSTRA REPORTAGEM HSM MANAGEMENT

“**H**oward Schultz escreveu este *e-mail* para Jim Donald em fevereiro de 2007. A autenticidade da comunicação foi confirmada pela Starbucks.” Assim é apresentado, no *site* oficial Starbucks Gossip, o texto completo de uma mensagem que o presidente enviou ao então CEO da companhia, Jim Donald, e a um grupo de executivos, analisando a situação da “experiência Starbucks”: “Durante os últimos dez anos, a fim de obter o crescimento, o desenvolvimento e a escala necessários para passar de cerca de mil pontos para mais de 13 mil, tivemos de tomar uma série de decisões que ‘diluíram’ a experiência Starbucks e, de certa forma, como muitos diriam, converteram nossa marca em *commodity*. [...] Há quem afirme que nossos pontos-de-venda são ‘estéreis’, que já não refletem nossa paixão. [...] Todos participamos dessas decisões. Assumo pessoalmente a responsabilidade, mas temos de nos olhar no espelho e reconhecer que chegou o momento de voltar a nossa essência e fazer as mudanças exigidas pelo patrimônio, pela tradição e pela paixão que compartilhamos em torno da verdadeira experiência Starbucks”. Na essência, eram pinceladas de uma confissão de debilidade estratégica mais extensa, de alguém que pouco depois reassumiria a condução da empresa que tinha fundado.

Sem marca-d’água e à vista de todos, na internet. De confidencial ou exclusivamente para circulação interna, na mensagem não sobrou nada. Muito além de sua elegância, o *e-mail* publicado *on-line* explicita esses erros que a tradição empresarial sempre procurou manter no silêncio mais profundo ou tornou públicos apenas quando estavam asséptica e convenientemente convertidos em uma guinada inovadora, em uma revitalização do marketing ou na resposta a novas necessidades do mercado. Quem quer que o tenha divulgado abriu uma porta fechada até aquele momento.

Pedra solta

A mesma porta foi aberta por David Neeleman, fundador e então CEO da JetBlue. Nesse caso, porém, ele tentava aproveitar os recursos *on-line* para se comunicar com os usuários de sua companhia aérea e mitigar o impacto negativo de uma tempestade de neve que tinha colocado em xeque a prestação de serviços da empresa.

Mais de mil aviões ficaram sem voar durante seis dias. O que tinha começado justificadamente por causa de um problema climático se converteu em crise pelos erros do sistema interno de comunicação da JetBlue. O pessoal nos aeroportos e nos aviões não conseguiu entrar em acordo em tempo com os gerentes corporativos sobre como tratar os passageiros contrariados.

Neeleman respondeu com uma estratégia “multiplataforma” clássica. Admitiu a responsabilidade da empresa e pediu desculpas por todos os meios convencionais, enviou *e-mails* e cartas personalizadas aos clientes, subiu ao YouTube um vídeo para comunicar a nova “Declaração dos Direitos do Cliente”, o qual mais tarde foi incorporado ao *site* da empresa, e comunicou as medidas corretivas e os avanços depois da crise em seu blog, sob o título “*Talk is cheap*” (Falar é barato). Uma campanha foi conduzida em paralelo à administração de mais de 5 mil consultas dos meios tradicionais e contatos de especialistas em relações públicas, oferecendo-lhes sua assessoria. Isso ao mesmo tempo que os passageiros enchiam o YouTube de vídeos nos quais eram vistos abandonados nos aeroportos, criticavam as comunicações da companhia e inundavam a internet de “opinião pública”.

Três meses depois, a comunidade *on-line* continuava amplificando o incidente, revivendo a reação da companhia diante da crise, sua conduta posterior, a aplicação efetiva da Declaração dos Direitos do Cliente e debatendo no blog JetBlueHostage (Refém da JetBlue). Sob esse escrutínio constante, a atitude proativa da empresa, correta para os tradicionais padrões da gestão de crises, não conseguiu resgatar seu brilhante *status*.

No entanto, isso serviu para Steve Jobs, que, em setembro de 2007, rapidamente usou o *site* da Apple para acalmar os fiéis fãs da marca, furiosos porque a empresa tinha reduzido o preço do iPhone a apenas dois meses do lançamento, depois de eles terem passado horas na fila para pagar US\$ 600 e serem os primeiros a ter o novo celular. A maioria aceitou suas desculpas *on-line* quando ele admitiu que a redução tinha sido um erro e garantiu descontos em suas próximas compras. Qual foi a diferença? Talvez que sua resposta não tenha sido uma seqüência perfeita de ações como as indicadas em livros, mas algo mais parecido com a reação natural de qualquer um dos milhões de usuários que vivem e convivem na grande comunidade *on-line*.

Social como nunca, a internet possibilita que qualquer um que faça *upload* de fotos, arquivos de áudio ou vídeos. Que qualquer um escreva o que quiser sobre quem quer que seja, com ou sem motivo, com ou sem intenção, sem mais informações do que as que já tem, verdadeiras ou não, corroboradas ou não, 24 horas por dia, sete dias por semana. Ninguém pede permissão, todos presumem honestidade. Porque, se o mundo é transparente assim, dependemos da vontade, da boa intenção dos outros. Não é um fenômeno novo, é verdade, mas o que estamos vivendo é a ponta do *iceberg*. Um processo que está começando a se soltar, cada vez mais universalmente acessível, menos reservado ao mundo dos já antigos “nerds”, mais rápido e menos ingênuo nos dedos da geração Net, que “nasceu” digital e, para usar a descrição de Don Tapscott em seu novo livro, *Grown-up Digital* (ed. McGraw-Hill), “cresceu” digital. É que as ferramentas de produção e distribuição já se democratizaram. Como estima a firma de consultoria Gartner em um informe recente, 81% dos telefones móveis terão câmera em 2010, o que equivale em número absoluto a mais de 1 bilhão de telefones que poderão captar o que acontece no mundo e subir à internet no mesmo instante. Pode-se dizer, em relação aos mecanismos que promovem essa “tirania” da transparência, que, “se uma imagem vale mais do que mil palavras, um vídeo vale mais do que mil imagens”.

Desnudamento necessário

Quem fala em transparência hoje em dia não se refere estritamente à abertura da informação financeira de empresas e mercados. “Um terço da população fez uma crítica ou comentário *on-line* sobre algum fato ou produto, e qualquer um deles pode ser lido por milhões de pessoas”, escreveu há pouco tempo Andy Sernovitz, um veterano no marketing interativo, autor do livro *Word of Mouth Marketing* (ed. Kaplan) e fundador da Word of Mouth Association, a versão adaptada ao mundo dos blogs, wikis e redes sociais da Association of Interactive Marketing, que dirigiu nos alvares das ponto.com. Esse comentário foi confirmado por uma pesquisa da Edelman, o *Trust Barometer 2007*, segundo a qual 52% dos entrevistados em países desenvolvidos confiavam mais na informação que obtinham das pessoas como eles, ou seja, de seus pares, do que na que recebiam de qualquer outro comunicador. Atribuía à palavra de seus “iguais” o mesmo grau de confiança dado à de seu médico.

Já em 2004, a krYptonite pagava US\$ 10 milhões para substituir cadeados com defeitos denunciados por um ciclista em um site

No âmbito das fontes de informação habilitadas pelas novas tecnologias, está o coração da nova era da transparência. E se o boca-a-boca no mundo físico sempre foi considerado uma das forças mais poderosas do marketing porque corre como rastilho de pólvora, na internet sua virulência e sua natureza epidêmica se potencializam. Desde o já clássico YouTube até seus clones especializados ou ligados a empresas, idéias, organizações, pessoas públicas ou privadas. Ou graças a serviços de telefonia por internet como o Skype, que permitem gravar e compartilhar com o mundo qualquer conversa, como não hesitou em fazer, por exemplo, uma família que estava de férias na Grécia e havia perdido os cartões de crédito para que todos ouvissem como tinham “implorado” ao funcionário do banco emissor (Washington Mutual) que cancelasse os cartões antigos e lhes enviasse os novos. Ou os serviços que possibilitam transmitir ao vivo da *webcam* (ustream.tv), do celular ou de qualquer outra plataforma portátil de terceira geração onde quer que se esteja (Livecast). Se a isso se somam os *sites* de denúncia, os que acumulam filtros de *e-mails* corporativos, os portais dos ativistas, os dos consumidores insatisfeitos –com ou sem causa justa– e o ainda em desenvolvimento Wikileaks (a versão de protesto e sem censura da Wikipedia), o poder da transparência alcança todo o fazer humano. Nada mais é obsceno, pelo menos no sentido que o teatro confere ao termo. Entretanto, segundo a Harris Interactive, apenas uma seleta minoria de empresas (aproximadamente 20%) decidiu colocar em marcha um processo formal de monitoramento do que se diz, escreve ou mostra sobre elas no mundo da web. A maioria parece preferir o estilo pavloviano: reage quando o estímulo –leia-se a crise ou o desastre– se revela ostensivo.

Essas mudanças de comportamento, de tecnologia e de escala estão destinadas a promover, sozinhas, um mercado e uma sociedade ainda mais transparentes. O Google Earth descobre nosso lugar na Terra e o coloca à disposição de quem quiser vê-lo. O Twitter joga com a pergunta mais elementar e talvez a mais indiscreta: “O que você está fazendo?”. Transparência e privacidade parecem estar do mesmo lado da moeda. Mas, se é bom saber, também é bom não saber tudo. Na verdade, a proteção do privado é um princípio universal. Como preservá-la em tal contexto?

Além dessa sensação de desnudamento nem tão involuntária como necessária, há dois fatores fundamentais a levar em conta para lidar com a nova ordem cristalina. O primeiro: a chave não é arbitrar novos meios para se manter protegido de olhares inquisidores; a verdadeira solução continua sendo fazer as coisas como se devem. É o que diz a sabedoria popular: sempre que possível, melhor que aliviar a dor é curar a enfermidade. O segundo fator é tão básico como o primeiro: não se trata, de maneira alguma, de resignar-se estoicamente ao acidente de ser descoberto. Ser transparente é, e deve ser, uma escolha. A revista *The Atlantic* analisou a forma como os diferentes governos dos Estados Unidos lidaram com as informações relevantes. Em 1982, Ronald Reagan tinha a seguinte filosofia: “Na dúvida, melhor manter segredo”. O presidente Bill Clinton, que era a favor da manter tudo aberto, tinha começado uma nova era ao dizer: “Diante da dúvida, melhor liberar”. Mas George W. Bush voltou ao segredo: em 2006, foram postos em segredo mais de 20 milhões de documentos, seis vezes mais do que os 3,5 milhões censurados por Clinton.

Gestão da reputação

Até há pouco tempo, ninguém no mundo dos negócios, da política ou mesmo na vida privada precisava se preocupar demais com o fato de um segredo, um aspecto menos “brilhante” de sua trajetória ou desempenho, um dado confidencial ou uma decisão estratégica saíssem à luz contra sua vontade ou sem seu conhecimento. Eram necessários um jornalista inquieto e um informante disposto. Hoje, quando o diálogo em tempo real é que manda, qualquer conteúdo é distribuído e se multiplica graças aos meios sociais da web 2.0, sem censura nem barreiras de entrada, sem demasiada atenção às eventuais responsabilidades legais ou à necessidade de corroborar a notícia ou de ouvir o outro lado. Voa pela rede. Estamos prontos para a espiral da era da transparência? Diz a lenda que em 2002 a modesta blogosfera não tinha mais de 15 mil blogs. Em meados de 2008, a estimativa de haver 70 milhões, sobre temas, setores, empresas, enfim, variados grupos de

interesse, parece conservadora demais. Comenta-se que no Flickr há cerca de 500 milhões de fotos (em 2005 havia 5,5 milhões), e não exclusivamente fotos turísticas ou sociais.

Essas “mídias” criadas pelos usuários, que se multiplicam a cada minuto, têm o poder de exaltar ou destruir reputações em um instante. É conhecido o caso do ciclista que, em 2004, revelou, em um *site* especializado, que os cadeados para bicicleta Kryptonite podiam ser abertos com uma simples caneta esferográfica. Em poucas horas proliferaram na internet vídeos mostrando como fazê-lo. As mídias tradicionais levantaram a história alguns dias depois, mas nesse momento milhões de pessoas tinham visto a versão *on-line* em algum dos blogs em que aparecia. A Kryptonite demorou mais de uma semana para responder e anunciou que substituiria os cadeados defeituosos. Custo estimado? US\$ 10 milhões, quase a metade dos lucros projetados para o ano.

Todos os casos aqui descritos mostram que ninguém pode ignorar uma força dessa magnitude. Como disse Chris Anderson, editor da revista *Wired* e autor do *best-seller A Cauda Longa* (ed. Campus/Elsevier), a pirâmide se inverteu. O poder passou das instituições de todo tipo às pessoas. E essa transferência de poder, antes analisada do ponto de vista do marketing ou da estratégia, hoje vai além; transfere o controle da reputação. Clive Thompson resumiu a questão em uma frase: “O Google deixou de ser uma ferramenta de busca e passou a ser um sistema de gestão da reputação”. ●

A reportagem é de Graciela González Biondo, diretora-editorial de *Gestión*, revista-irmã de **HSM Management** na Argentina.