

MARKETING

Credibilidade na era dos

**COMO PROTEGER A REPUTAÇÃO
DAS EMPRESAS NA ERA DA
CONNECTIVIDADE, EM QUE ATÉ MESMO
INFORMAÇÕES SIGILOSAS CAEM
NA REDE E ABALAM A IMAGEM DE
GOVERNOS E PAÍSES INTEIROS?**

(Stefan Ligocki com colaboração de Grazieli Binkowski)



wikiLeaks

O megainvestidor Warren Buffett costuma dizer que são necessários 20 anos para construir uma boa reputação - e apenas cinco minutos para destruí-la. Em plena era da conectividade, que vem diluindo as fronteiras entre o que é privado e público, a sabedoria de Buffett nunca esteve tão atual. Basta lembrar do vazamento de segredos de Estado promovido pela ONG WikiLeaks em 2010: a partir dos avanços da tecnologia e das facilidades de comunicação proporcionadas pela **web** colaborativa, também conhecida como **web 2.0**, nenhum governo, instituição, empresa ou pessoa está a salvo da curiosidade alheia. Muito menos do risco de ter seu prestígio colocado sob suspeita.

Ao divulgar mais de 250 mil relatórios da diplomacia americana, a organização fundada pelo australiano Julian Assange constrangeu profundamente os Estados Unidos e deixou os governos de vários países em situação incômoda. No ambiente corporativo, o escândalo reforçou a convicção de que uma informação sigilosa, mesmo bem guardada, representa um risco em potencial à reputação. Uma simples conversa roubada por um **hacker** e exposta na internet, um **e-mail** enviado para a pessoa errada ou um comentário infeliz postado no Twitter podem alvejar a credibilidade de qualquer empresa.

Mas como blindar a imagem em um

mundo tão sedento por informação? Como garantir que dados secretos ou análises polêmicas fiquem restritos aos muros - ou aos computadores - de uma corporação e não abalem o prestígio de uma marca? A resposta passa por uma política de segurança da informação que vai além da simples proteção de dados. É crucial monitorar o que está sendo dito na rede e, principalmente, ter normas claras de conduta na **web** para todos os funcionários e líderes da empresa.

O perigo está dentro

Em meados da década de 1990, quando a internet começou a se popularizar no mundo, a principal preocupação dos gestores em relação à segurança da informação era com os ataques "de fora para dentro". Empresas investiam montanhas de dinheiro em **firewalls**, sistemas protegidos com senha e outros mecanismos para evitar a invasão de **hackers** e o vazamento de segredos estratégicos. Hoje, as estraté-

gias de proteção vão ainda mais longe - e buscam reprimir também os ataques que partem "de dentro para fora". Um grande banco brasileiro, por exemplo, costuma alterar o **e-mail** de todos os funcionários que são promovidos ou transferidos para outro departamento. O objetivo é reduzir as chances de que um dado importante vá parar em alguma caixa eletrônica indevida.

"O **e-mail** anterior desse colaborador pode fazer parte de um grupo de discussão na internet, por exemplo. O fato de se gerar um novo **e-mail** já dá mais segurança à empresa" analisa Fábio Rios, vice-presidente de negócios da Plugar Consultoria e Tecnologia para Inteligência. Ele explica que, para proteger a reputação de uma empresa, não basta investir em tecnologias de segurança.

É preciso tomar outras precauções. "O aparato de tecnologia representa 30% da segurança. Os outros 70% têm a ver com a sensibilização dos colaboradores sobre a importância de se resguardar certas



“Mais cedo ou mais tarde, vão falar da sua empresa. É preciso saber o que dizem”

Ronald Mincheff

Presidente da Edelman Brasil

informações", alerta Rios.

Em outras palavras, o departamento de RH tem um papel cada vez mais decisivo na missão de resguardar a reputação de uma empresa. Do funcionário do chão de fábrica ao mais graduado executivo, é fundamental que todos saibam usar as ferramentas de comunicação básicas do universo virtual - como *e-mail*, Messenger e outros. Do contrário, é grande o risco de alguma informação valiosa (ou polêmica) corroer a credibilidade da empresa.

Consultor de imagem e especialista em gerenciamento de crises, Mário Rosa sustenta que, na era da internet, tudo é público. Daí a necessidade de se ter cuidados redobrados com os processos de comunicação interna. Hoje, diz Rosa, vive-se não só a era da conectividade, mas a época da "nanoética", em que um pequeno vacilo pode gerar uma grande crise. "O que você manda em um *e-mail* é público. O episódio do WikiLeaks ensina às empresas que a comunicação interna pode gerar um grande problema se não for bem usada. A escala do erro mudou",

sentencia Rosa, que é autor do livro *A Era do Escândalo*.

Cuidado com o *laptop*

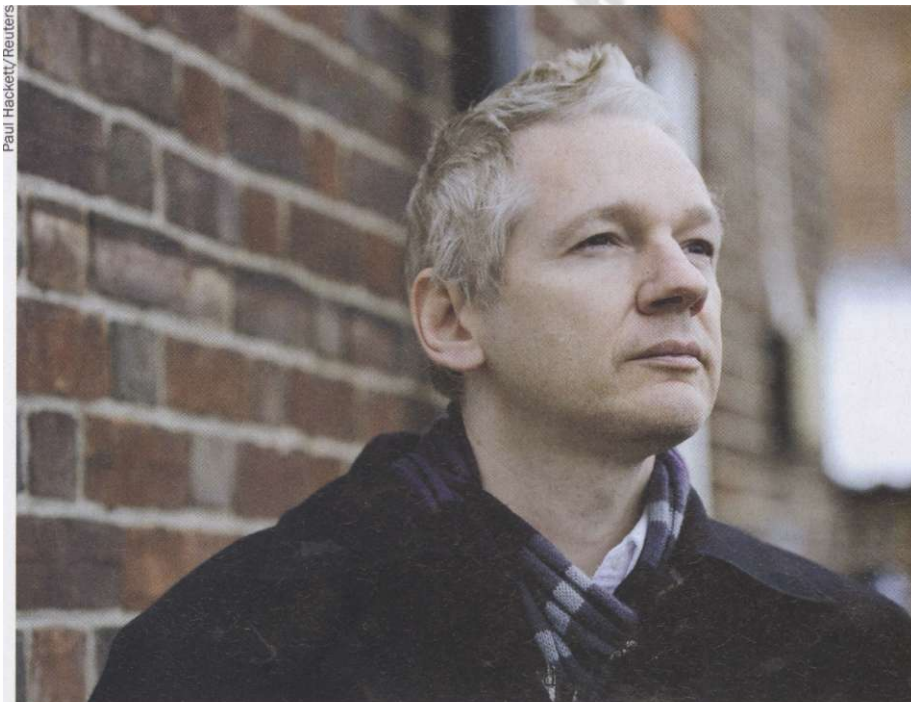
Outra situação de risco para a reputação corporativa é a chamada "informação não estruturada". Trata-se do relatório em Word, o gráfico em Excel ou mesmo a apresentação de Powerpoint com dados sigilosos que está no *notebook* pessoal ou no *pendrive* - e que pode ser perdida a qualquer momento. De acordo com Ricardo Dastis, especialista em soluções de segurança da informação e gerente sênior da PricewaterhouseCoopers para a região sul, as empresas precisam controlar o fluxo e a circulação de arquivos importantes. "Os gestores têm de se certificar de que essa informação está realmente protegida. O que pode acontecer se um executivo com acesso a informações privilegiadas manda o *laptop* para o conserto? Ou se ele decide pedir demissão e ir para a concorrência?", questiona Dastis.

O fato é que as corporações precisam avançar em suas políticas de proteção.

O diagnóstico está na última edição da Pesquisa Global de Segurança da Informação 2011, elaborada pela PwC a partir do depoimento de 12,8 mil executivos de todo o mundo - incluindo-se aí 500 brasileiros. Pelo menos 52% dos entrevistados afirmam que suas empresas vão aumentar seus investimentos em segurança da informação em 2011, percentual que não passava de 38% em 2009. No Brasil, o índice é ainda maior: 66%. Conforme a pesquisa, a América do Sul tem o segundo pior percentual de empresas que usam ferramentas efetivas para conter vazamentos de dados - 41%, ante 50% da Ásia, 46% da América do Norte - e só fica à frente da Europa (40%).

Para a diretora do Reputation Institute Brasil, Ana Luisa Almeida, a internet representa um grande risco para a reputação corporativa. Não que as empresas devam restringir o acesso de funcionários a *sites* como Facebook, Twitter ou Orkut, entre outros. O importante é que elas orientem os funcionários sobre como usar essas redes da forma correta, esclarecendo o que pode e o que não pode ser dito. "É preciso estabelecer limites. Se um executivo não conhece esses limites, pode comprometer a reputação da organização" enfatiza.

Um caso clássico do que um executivo *não* pode fazer ocorreu em março de 2010, envolvendo a Locaweb, empresa de hospedagem de *sites* e outros serviços de internet. Um diretor comercial da empresa acabou demitido após um comentário infeliz postado no Twitter. Durante uma partida entre São Paulo e Corinthians, o executivo, corintiano roxo, comemorou uma falha do goleiro são-paulino. O problema é que a Locaweb havia fechado um patrocínio com o São Paulo exatamente naquela semana. O tuiteiro chegou a citar o nome da própria empresa em meio a palavrões. "Vamo, Locaweb! C..., Bambizada! Timão eô!", publicou. A descompostura provocou



Assange, o mentor do WikiLeaks: tecnologia já não é mais suficiente para proteger a informação

a ira de torcedores são-paulinos, que começaram uma campanha contra a Locaweb na internet, principalmente no Twitter. Para preservar a sua reputação, a empresa não teve escolha: anunciou o desligamento do executivo.

Conforme a Pesquisa Global de Segurança da Informação da PwC, as redes sociais são a mais séria área de risco para a reputação corporativa. O levantamento mostra que 77% das empresas não têm políticas de segurança para o uso de redes sociais. O estudo também revela que 60% das corporações não detêm tecnologias de segurança para aplicativos de *web 2.0*, como redes sociais, *blogs* ou *wikis*. Coincidência ou não, a maior parte dos executivos teme esse universo, conforme outro estudo desenvolvido pela agência norte-americana Weber Shandwick. Entre os CEOs das maiores empresas do mundo, 64% "não são sociais" - ou seja, não interagem com seus públicos porque têm medo de se complicar.

Monitorar é preciso

É bom que se diga: apostar em tecnologias e treinamento para familiarizar os funcionários com os perigos e vantagens das redes sociais não é o bastante para assegurar a reputação de uma corporação. Também é fundamental monitorar o que está sendo dito sobre a empresa nesse universo em que uma informação, verdadeira ou falsa, pode se espalhar rapidamente. Um caso emblemático aconteceu no início deste ano, quando a Brastemp se tornou alvo de uma campanha de reclamações na *web*. Tudo começou com o paulistano Oswaldo Borelli, que ficou três meses tentando - sem sucesso - consertar uma geladeira da marca. Indignado, Borelli colocou no Youtube um vídeo caseiro com críticas contundentes ao atendimento da Brastemp. Em menos de dez dias, o desabafo foi visto mais de 127 mil vezes. Borelli ganhou quase 1,9 mil seguidores e alçou a palavra "Brastemp"



Santander: mais de 30 funcionários monitoram o que é dito sobre a marca nas redes sociais

aos *trending topics* do Twitter - uma lista automática que mostra quais são os assuntos mais debatidos do momento. Com tamanha repercussão, a história foi parar nas páginas dos principais veículos de imprensa do país. A Brastemp, não restou outra alternativa além de enviar uma geladeira nova a Borelli e publicar uma nota oficial pedindo desculpas.

Para o especialista em gestão de crises e presidente da Edelman Brasil, Ronald Mincheff, toda empresa precisa ter uma estratégia de participação nas redes sociais. Ele entende que, hoje, qualquer companhia é uma "organização de mídia", que precisa gerenciar sua reputação todos os dias. Isso inclui mapear os públicos

das redes sociais e saber interagir com eles. "Mais cedo ou mais tarde, as pessoas vão falar da sua empresa. Você pode ter um monitoramento *low-profile*, pode responder ou não, mas precisa saber o que está sendo dito", afirma. Já Ana Luisa Almeida, do Reputation Institute, chama a atenção para a necessidade de alimentar constantemente esse canal de comunicação. "Se você não tem estrutura para dar as respostas adequadas e de forma rápida aos consumidores, é melhor nem entrar nesse mundo e aguentar a pressão. Mas é o caminho mais difícil", acredita.

O Grupo Santander preferiu não correr riscos. A instituição bancária mantém no Brasil uma equipe de 30 profissionais



“Reputação é poupança. É necessário poupar para não entrar no cheque especial”

Levi Carneiro
Diretor da Troiano Consultoria de Marca

- denominada Plataforma Digital que monitora diariamente qualquer citação da empresa na internet, principalmente em redes sociais. A equipe tem a missão de antever e reagir com rapidez aos acontecimentos da *web*. "Temos uma rotina diária de reuniões de pauta e análises das estratégias para atuar nas redes sociais", detalha Fernando Byington Egydio Martins, vice-presidente de marca, marketing e interatividade do Santander. Ele relata que a Plataforma Digital trabalha em parceria com o Serviço de Apoio ao Consumidor (SAC) para analisar e responder, caso a caso, as questões levantadas por clientes do banco. "O objetivo é garantir a agilidade necessária e a transparência com o público", ensina Martins.

Discurso e ação

Firewalls, senhas, *softwares* para bloquear informações sigilosas, treinamento de colaboradores, monitoramento de internet e redes sociais - tudo isso é importante para sustentar a reputação de uma empresa. Entretanto, não adianta proteger uma marca se ela não tem coerência com a imagem que vende. Uma reputação deve estar calcada na verdade e na transparência. Sem isso, a empresa



"Seja o que promete ser. Essa coerência define como uma empresa é percebida"

Margareth Goldenberg

Diretora de responsabilidade social da Repense

não sobrevive a nenhuma crise. É o que explica Margareth Goldenberg, diretora de responsabilidade social corporativa da Repense Comunicação, agência de comunicação especializada em estratégias de reputação de marcas. Na visão dela, a reputação depende da aproximação entre o que a empresa fala e faz. "Seja o que promete ser. Essa coerência dá a noção de como uma empresa é percebida pelas pessoas", explica.

A marca de cosméticos Dove é uma das que já tropeçaram no *gap* entre discurso e ação. Para vitaminar o lançamento de cremes naturais e enfatizar o seu *slogan*, que defende a "real beleza" das mulheres comuns, a empresa lançou uma campanha criticando o lado mais sombrio da indústria da vaidade - o das cirurgias plásticas, pílulas milagrosas e dietas mirabolantes. Semanas depois, a

resposta: o Greenpeace produziu um vídeo para denunciai' que florestas, animais e comunidades indígenas da Indonésia estavam sendo dizimadas na produção de um tipo de óleo usado nos produtos da Dove. "A empresa, como uma pessoa, também pode escorregar. Mas não pode tentar manipular ou esconder fatos. A Dove reconheceu o erro e ainda fez uma parceria com o Greenpeace para amenizar os problemas na Indonésia", analisa Margareth.

Para reconstruir uma imagem positiva, porém, é necessário formar uma espécie de "poupança de prestígio". É o que diz o consultor de imagem Levi Carneiro, diretor associado da Troiano Consultoria de Marca, empresa que dá sustentação técnica ao Prêmio Reputação Corporativa 2011, realizado em parceria com AMANHÃ (*confira mais detalhes nesta edição*). "Quando a empresa não está no risco, é hora de poupar para não entrar no cheque especial," compara.

já o sócio-diretor da Troiano Consultoria de Marca, Jaime Troiano, afirma que marcas corporativas bem administradas são como uma blindagem: não evitam que os problemas ocorram, mas tornam as ameaças menos perigosas. "No estágio atual em que vivemos, a principal arma das empresas é praticar comportamentos éticos e transparentes. Quando isso acontece, ela tem muito pouco a temer sobre sua exposição pública" argumenta Troiano.

Na era do WikiLeaks, vale a máxima "contra fatos, não há argumentos"! Mas é prudente ficar atento ao que dizem por aí.



Oswaldo Borelli, no vídeo em que desabafou contra a Brastemp: 127 mil visitas em dez dias

GESTÃO DE IMAGEM NA ERA DA CONECTIVIDADE: OS PASSOS BÁSICOS

Confira as principais dicas dos especialistas para resguardar a boa imagem de uma marca na era dos vazamentos de informação

PARA EMPRESAS:

- Treine as pessoas. Não adianta contar com *firewalls* e senhas se os seus funcionários não sabem como usá-los – ou se abusam de *e-mails*, ferramentas de bate-papo e redes sociais.
- Vá além do investimento em tecnologia. Os setores de TI e de recursos humanos precisam andar lado a lado e desenvolver estratégias conjuntas de segurança. É fundamental esclarecer o que pode e o que não pode ser dito em *e-mails*, redes sociais, *blogs* e outras ferramentas de comunicação virtual.
- Não olhe só para dentro da corporação. Monitore o que está sendo dito sobre a sua empresa nas redes sociais e na internet como um todo. Alimente canais de comunicação da empresa e, se for preciso, responda ao que está sendo dito – de forma rápida e objetiva, sem comprometer a reputação de sua empresa.

- Implante uma política formal de segurança da informação, estipulando as regras sobre o uso de ferramentas de comunicação virtual, sobretudo as redes sociais.
- Não deixe de instalar *softwares* que bloqueiam a cópia de dados. Isso impede que arquivos estratégicos sejam copiados em *pendrives* ou enviados para *e-mails* de fora da empresa.
- Reputação se constrói com transparência. Diante de qualquer crise, fale a verdade e, se for o caso, admita o erro. Os consumidores perdoam erros, mas não perdoam a mentira e a tentativa de se livrar de notícias negativas.

PARA EXECUTIVOS:

- Você é “a cara” da empresa. Portanto, tome muito cuidado com o *que diz e como diz* em *e-mails* e *posts* em *blogs* e, principalmente, em redes sociais.
- Seja cuidadoso até em ambientes insuspeitos. O comentário sobre algo da empresa feito em um churrasco com amigos pode parar no Facebook. Em casa, algo que você disse perto do seu filho e foi mal interpretado pode virar um comentário no Twitter.
- Tome ainda mais cuidado com a chamada “informação não estruturada” – aquele relatório importante que está em um arquivo de Word no seu *laptop* pessoal, aquela planilha que está no seu *pendrive*. O documento pode cair em mãos erradas se você mandar seu *notebook* para o conserto sem excluir o arquivo antes.
- Não tenha medo das redes sociais. Empresários de renome, como Eike Batista, costumam usar a rede com frequência, especialmente o Twitter. Evidentemente, eles tomam o devido cuidado para não postar comentários preconceituosos e polêmicos, tampouco publicar informações sigilosas ou controversas de suas empresas. ■

