

Interatividade e transparência: os paradigmas da comunicação na *web 2.0*

Interactiveness and transparency: the paradigms of communication in 2.0 web

Daniel GALINDO

Doutor em Comunicação Científica e Tecnológica pela Universidade Metodista de São Paulo, onde é professor do programa de Pós-graduação em Comunicação Social, alocado na linha de pesquisa Processos de Comunicação Institucional e Mercadológica. São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: galindo@sti.com.br

Elisângela Roque dos SANTOS

Pós-graduada em Comunicação Empresarial e Jornalismo, mestranda em Comunicação Social; Departamento de Pós-Graduação em Comunicação Social; Universidade Metodista de São Paulo – UMESP; São Bernardo, SP, Brasil.

E-mail: elisjornalista@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise da comunicação corporativa adotada por uma companhia, que usa intensivamente as redes sociais para interagir com os clientes conectados. A estratégia da Zappos.com é um modelo da articulação e do bom uso das redes sociais, evidenciando seus princípios básicos de interatividade e transparência nas relações das trocas comunicativas na rede. Longe de constituir-se em um modismo, as chamadas mídias sociais trazem em seu bojo o repensar das práticas comunicacionais, assegurando um novo olhar sobre o consumidor social. No entanto, algumas empresas, ávidas por entrarem neste novo universo, continuam a manter um discurso unidirecional semelhante à propaganda, deixando, portanto, de fomentar e usufruir do diálogo e do envolvimento vital junto aos outrora consumidores passivos e hoje senhores do destino das marcas e das imagens corporativas. A metodologia nesta abordagem apoiou-se na pesquisa bibliográfica e documental e na releitura do caso da empresa Zappos.com.

PALAVRAS-CHAVE: Zappos.com. Redes sociais. Comunicação empresarial. Cultura empresarial. Atendimento ao cliente.

ABSTRACT

This article presents an analysis of the corporate communication adopted by a company that uses social networks intensively to interact with the connected customers. The strategy of Zappos.com is based on articulation and good use model of social networks, evidencing their basic beginnings of interactivity and transparency in the relationships of communicative changes on the net. Far from being just a fashion the social medias rethink communicational practice, assuring a new look on the social consumer. However, some avid companies looking forward to entering this new universe maintain a one-direction speech similar to advertising. Therefore, they don't foment and enjoy dialogues and vital involvement with passive consumers from the past and current men responsible for marks and corporate images destiny. The methodology in this approach was based on the bibliographical and documental research and on reading Zappos.com company case.

KEY WORDS: Zappos.com. Social networks. Corporate communications. Corporate culture. Customer service.

Introdução

Para 35% dos brasileiros, a cena se repete com frequência: ligar o computador, abrir o *browser* e navegar pela internet. Ler *emails*, pagar contas, acompanhar o Twitter, abrir o Orkut e todas as demais redes sociais às quais o internauta pertence. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE (2008, *on line*) esse é o dia-a-dia de 56 milhões de usuários de computador, cuja maioria (83,2%) acessa com o objetivo de se comunicar com outras pessoas. Em 2005, a principal razão era para educação ou aprendizado, que caiu para o terceiro lugar em 2008. Ainda conforme a pesquisa, 57,1% acessam em casa e 40% estão na sua fase profissional mais produtiva (de 25 a 49 anos). Tudo isso sem contar com os 10,5 milhões de brasileiros que navegam pela internet com seus celulares em conexões de banda larga (IDGNOW, 2010, *on line*). Ou seja, são pessoas que, com a interação promovida pela web 2.0, estão relacionando-se entre si através de uma rede de computadores interconectados e, entre a enorme quantidade e variedade de assuntos simplesmente lidos, acompanhados ou debatidos, estão o questionamento e a tomada de posição em relação à reputação de inúmeras empresas mundo afora. Hoje, a mídia não detém mais o monopólio da fala, em um fluxo caracterizado com o descendente. Agora, *os internautas* são a própria mídia, gerando e alimentando fluxos multidirecionais, sem os limites do tempo e da localização espacial. É a chamada segunda geração da internet, ou *web 2.0*.

Este novo momento, denominado de segunda geração da internet, substituiu uma prática caracterizada como a simples reprodução das diversas mídias, disposta agora na *Web*, ou seja, os *sites* reproduziam as notícias publicadas nas mídias tidas como *off-lines* e as empresas criavam e alimentavam seus *sites* institucionais semelhante a um *folder* eletrônico, os internautas limitavam-se a buscar e ler as informações na tela. O que caracterizou a grande mudança, a

participação dos internautas na elaboração e divulgação das informações, foi a percepção de que a internet poderia ser uma plataforma potencializadora de novos negócios e não meramente um apoio aos negócios já existentes.

O termo *web 2.0* surgiu em 2004, em uma conferência organizada pela O'Reilly Media, Inc. e pela *Media Live International*, cujo objetivo era entender essa nova tecnologia como plataforma de serviços, portanto, um novo espaço econômico. O'Reilly (2006, *on line*) conceituou a *web 2.0* da seguinte maneira:

A *Web 2.0* é uma revolução nos negócios da indústria da computação gerada pela internet vista como uma plataforma, e pelas tentativas para entender as regras para o sucesso nessa nova plataforma. A principal das regras é: construir aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais eles forem usados pelas pessoas. Isto é, aproveitar a inteligência coletiva.

Portanto a Web 2.0 trazia em sua definição um papel vital para o internauta, a sua participação no acesso a informação e na construção dos conteúdos, aliás, aproveitar a inteligência coletiva era agora, o foco do papel participativo do usuário; a importância, agora, não é mais a simples disponibilização das informações, mas, sim, o que o usuário fará com essas informações.

A pesquisadora Beth Saad, ao relatar sobre a conceituação do consultor Tim O'Reilly, faz um contraponto, alegando maior assertividade ao conceito do professor e especialista digital Marcelo Coutinho (apud SAAD, 2008, p.149):

[...] conjunto de inovações no software e no hardware que facilitam a troca de informações e mixagem de conteúdo na web. Desta forma, a rede passou a ser uma plataforma de contato entre empresas, entre consumidores, e entre empresas e consumidores. O “coração” deste sistema são conteúdos gerados e mixados por internautas, utilizando diversos programas com o mesmo fim e conectados por outros tipos de aparelhos que não somente computadores de mesa ou laptops. Suas aplicações mais populares são blogs, sites de wikis (nos quais diversas pessoas editam informações, sendo o mais conhecido a Wikipedia), sites de fotografia e vídeo (Flickr, YouTube) e de relacionamento. (ORKUT, FACEBOOK, MYSPACE).

O destaque nessa definição também se refere à mixagem ou interferência nos conteúdos, portanto, participação ativa na construção e reconstrução de conteúdos, porém, há uma abertura muito significativa quanto à disponibilidade de acesso e trocas na rede, considerando aqui os diversos *hardwares* ou *devices*.

No entanto, Beth Saad (2008) destaca a significativa mudança no paradigma do monopólio da fala, antes dominado pela mídia tradicional e agora a diante desse novo momento, pois, segundo a autora, no mundo 2.0 a inclusão de um novo suporte não é mais uma questão, muito menos a distribuição, ou ainda o caráter da instantaneidade, ou o tempo real é tudo isso, acrescido de:

Ruptura do predomínio do pólo de emissão.

Criação de canais de informação e conversação independentes das fontes normais.

Alto grau de envolvimento e personalização por parte dos usuários.

Alto grau de articulação coletiva.

Facilidade de comunicação e expressão pela concentração, no mesmo ambiente digital, de ferramentas de produção de conteúdo e de participação e diálogo.

O mundo 2.0 apresenta para as empresas informativas uma inversão de papéis inusitada: os usuários – tidos sempre como clientes – assumem a posição de concorrentes. (SAAD, 2008, p.150).

Sem dúvida, essa nova fase apresenta-se como uma proposta real de interatividade, considerando-se a mutualidade entre os participantes da rede, onde o compartilhamento de opiniões e a negociação dos sentidos alimentam um processo contínuo de mediações. Portanto, a palavra colaboração passa a ter grande importância e as empresas investem em novas formas para atrair a atenção (e participação) do internauta. Na *web 2.0*, todo tipo de informação pode ser postada em todo lugar, sendo acessada por um grande número de pessoas. Por meio de *sites* pessoais, *blogs* e comunidades virtuais, é possível emitir opiniões, ou seja, as empresas precisam estar atentas a todos os conteúdos que remetem à sua marca e que muitas vezes influenciam no poder de compra de outras pessoas. Se monitorar essas manifestações é importante, é na aceitação dessa nova dinâmica que prevê a modernização de seus conteúdos e a incessante busca pelo diálogo junto aos diversos públicos de interesse,

que se garantirá o efeito 2.0, disponibilizado em filmes, textos, imagens e sons, ou seja, em uma plataforma multimídia e multidirecional.

A construção das redes sociais

Considera-se que a definição de rede social seja, o “conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais)” (Wasserman e Faust; Degenne e Forse apud RECUERO, 2009, p. 24). Assim, de acordo com a autora, uma rede constitui-se numa metáfora para se observar os padrões de conexão de um grupo social a partir das conexões entre seus variados atores.

Lévy (2008, p.127) destaca três princípios básicos que orientaram o crescimento inicial do ciberespaço: “a interconexão, a criação de comunidades virtuais e a inteligência coletiva”. Assim como Recuero, ele enfatiza a importância da interconexão coletiva proporcionada pela internet:

Uma das ideias, ou talvez devêssemos dizer uma das pulsões mais fortes na origem do ciberespaço é a da interconexão. [...] A conexão é um bem em si. Como Christian Huitema disse muito bem, o horizonte técnico do movimento da cibercultura é a comunicação universal: cada computador do planeta, cada aparelho, cada máquina, do automóvel à torradeira, *deve* possuir um endereço na Internet. Este é o imperativo categórico da cibercultura. Se este programa se concretizar o menor dos artefatos poderá receber informações de todos os outros e responder a eles [...]. Junto ao crescimento das taxas de transmissão, a tendência à interconexão provoca uma mutação na física da comunicação: passamos das noções de canal e de rede a uma sensação de espaço envolvente. Os veículos de informação não estariam mais *no* espaço, mas, por meio de uma espécie de reviravolta topológica, todo o espaço se tornaria um canal interativo.

Para Recuero, a interação por meio do computador é também “geradora e mantenedora de relações complexas e de tipos de valores que constroem e mantêm as redes sociais na internet” (2009, p. 36). Mais do que isso, esses valores geram laços sociais. A autora salienta a diferença das relações sociais *on line* e *offline*:

[...] as relações sociais, no contexto da mediação pelo computador apresentam diferenças vitais com relação aos demais contextos. [...] no âmbito da Internet,

as relações tendem a ser mais variadas, pois há troca de diferentes tipos de informação em diferentes sistemas, como, por exemplo, trocas relacionadas ao trabalho, à esfera pessoal e mesmo a outros assuntos. Um determinado grupo, por exemplo, pode utilizar diversos sistemas para a interação. Pode utilizar blogs para interações acadêmicas, *fotologs* para interações mais pessoais e mesmo sistemas como o Orkut para encontrar amigos e conhecidos. (HAYTHORN-THWAITE, G.; WELLMAN, apud RECUERO, p. 2009).

Uma outra característica da comunicação mediada por computador descrita por Recuero (2009, p. 25-26) é que os atores não são imediatamente discerníveis. Pelo fato de essa comunicação ser efetuada com os indivíduos distantes um do outro, ocorre uma representação do ator, que pode ser por meio de um *weblog*, um *fotolog*, um Twitter, ou um perfil no Orkut, por exemplo. A autora explica que “inicialmente, não são atores sociais, mas representações dos atores sociais. São espaços de interação, lugares de fala, construídos pelos atores de forma a expressar elementos de sua personalidade [...]”.

Além da representação dos atores sociais, um outro atributo se destaca entre os usuários de Internet. Castells (2001, p.384) afirma que a comunicação mediada por computador “funciona como se o simbolismo do poder embutido frente a frente ainda não tivesse encontrado sua linguagem na nova comunicação mediada por computador”. É por isso que o autor percebe certa melhora no *status* relativo de poder nos grupos tradicionalmente subordinados, como as mulheres, que se sentem mais desinibidas na rede.

Essa perspectiva muda, na medida em que a mídia não é mais detentora do monopólio da palavra, passando agora a ser subdividida por várias vozes que começam a ser ouvidas. Não mais os veículos tradicionais de comunicação (unidirecionais ou mesmo bidirecionais) são os únicos a informar. A informação agora, além de reconfigurada, passa a ser multilateral, plural e coletiva.

Castells (2010, p. 48) aborda a questão da mudança do paradigma comunicacional, a partir do avanço da sociedade em rede:

(...) a superioridade histórica das organizações verticais hierárquicas sobre as redes horizontais se deve ao fato de que as organizações sociais em rede tinham limites materiais a vencer, principalmente em relação com a tecnologia disponível. A força das redes está radicada em sua flexibilidade, adaptabilidade

de e capacidade de autoreconfiguração. Entretanto, quando superam certo limite de tamanho, complexidade e volume de fluxos, resultam menos eficientes do que as estruturas verticais de comando e controle, nas condições existentes com a tecnologia eletrônica de comunicação. [...] A capacidade das redes para introduzir novos atores e novos conteúdos no processo de organização social, com relativa independência dos centros do poder, se incrementou ao longo do tempo com a mudança tecnológica e mais concretamente com a evolução das tecnologias da comunicação.

Como Beth Saad frisou anteriormente, atualmente os internautas passaram a ser concorrentes da imprensa – que até então detinha unicamente o poder a fala – causando aí uma inversão de poderes.

Há, ainda, a questão da liberdade. Com o anonimato que a interação virtual oferece, os atores sentem-se muito mais encorajados de expressarem suas ideias e opiniões sobre os mais diversos assuntos. Tudo isso é proporcionado pelo distanciamento físico entre as pessoas envolvidas na relação. “Além do mais, barreiras como sexualidade, cor, limitações físicas e outras não são imediatamente dadas a conhecer” (RECUERO, 2009, p.37).

Um novo tempo

A web 2.0 proporcionou novas posturas também na comunicação empresarial. Afinal, sempre houve, em muitas empresas, a propagação da informação *top down*: do *house organ* – que divulgava somente informações positivas – aos memorandos que circulavam com sua *linguagem oficial*. Muitos departamentos de relações públicas serviam basicamente para organizar a festinha dos aniversariantes do mês, pendurar o quadro com a foto do “colaborador” que foi o destaque da equipe e os assessores de imprensa tinham que fazer *release* de tudo, fato este que gerou inclusive o termo *release mania*, cunhado pelo jornalista Gerson Moreira Lima.

Ainda hoje há muitos departamentos de comunicação assim, mas há um detalhe que muda tudo. Se o funcionário quiser, pode, anonimamente, na segurança do seu lar, criar um *blog* anônimo e divulgar informações mais realísticas ou até mesmo negativas sobre a empresa. Mentiras, falcatruas, negócios escusos, tudo pode vir à tona. Ele pode ainda filmar ações repreensíveis no

seu celular e postá-las no Youtube. Ao cliente, ocorre iguaçmente o mesmo privilégio. Em caso de insatisfação com o produto ou serviço da empresa, há todo um arsenal de canais virtuais por onde ele pode se comunicar e até conseguir “adeptos” – outras pessoas que também tiveram experiências semelhantes com essas mesmas empresas. Enfim, uma vez que o cidadão comum passou a ter o poder de mídia, houve um equilíbrio maior de forças sobre o domínio da fala. Afirma Bueno (2007, p. 32):

[...] os funcionários são efetivamente “formadores e multiplicadores de imagem” e, no contato com os públicos de interesse das organizações ou no convívio com a comunidade, podem, se identificados com elas, contribuir para melhorar a sua reputação. Funcionários descontentes e mal informados geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. [...] Se elas (*as opiniões*) são contrárias às organizações, a leitura que se fará delas certamente não será positiva.

Atualmente, com a possibilidade de divulgar para o mundo os benefícios e mazelas das empresas, os riscos ou as preocupações com a imagem das corporações aumentaram consideravelmente.

Nos Estados Unidos, por exemplo, há alguns casos de companhias que tiveram de rever sua postura de atendimento ao cliente diante da pressão popular canalizada em meios *on-line*. A Dell, por exemplo, em 2005, teve sérios problemas com um dos seus clientes, Jeff Jarvis. Ele descobriu que seu laptop, recém-comprado, apresentava um superaquecimento. O técnico foi à residência do cliente e diagnosticou que o defeito era tão grande que não daria para consertá-lo no local e que só restava a Jarvis devolver a máquina à Dell e ficar esperando de sete a dez dias pelo conserto. Dono de um *blog* conhecido, ele digitou uma nota enfurecida:

A Dell mente. A Dell é uma droga. Acabo de comprar um novo laptop Dell e paguei uma fortuna por um serviço de atendimento em casa, durante quatro anos. A máquina é um horror e o serviço é uma mentira. Estou tendo um monte de problema com o hardware [...] Mas o que me irrita foram eles dizerem que se enviassem alguém até minha casa – e eu paguei por isso – ele (o técnico) não teria as peças, então eu poderia enviar a máquina e ficar sem ela durante

sete a dez dias – além do tempo de passar por tudo isso. A Dell é uma droga. A Dell engana. Coloque isso em seu Google e se exponha ao ridículo, Dell. (McCONNELL; HUBA, 2008, p.14).

Ele postou tal mensagem em seu *blog* em junho de 2005. Centenas de leitores comentaram a nova divulgação, muitos partilhando com irritação experiências parecidas com a Dell. Jarvis passou a atualizar o *blog* constantemente, relatando os transtornos provocados pelo problema no *notebook* e o péssimo atendimento da empresa.

Com atualizações quase diárias, o ‘Dell Hell’ (Inferno Dell) tornou-se um vírus que se propagou. Em uma semana, o ‘Dell Hell’ virou assunto de painéis de discussão em várias conferências de tecnologia e *marketing*, assim como foi tema de matérias nos jornais *Washington Post*, *Guardian*, *Wall Street Journal* e *New York Times*.

[...] Um ano depois das primeiras mensagens no blog de Jarvis, o Google contava com mais de 10 milhões de referências a Dell Hell e o preço das ações da empresa tinham caído 45%. A campanha de marketing feita por um único homem, Jeff Jarvis, estimulou milhares de pessoas a enriquecerem a discussão com histórias semelhantes em blogs, sites de notícias e comunidades *on line* (McCONNELL; HUBA, 2008, p.14-15).

Para tentar restabelecer a sua imagem corporativa profundamente abalada e superar a crise pela qual atravessava, a Dell anunciou que iria investir 100 milhões de dólares para aprimorar seu atendimento ao cliente. A empresa também lançou um *blog* para melhorar a comunicação com os consumidores, ouvindo suas reclamações. Além disso, os *bloggers* que tinham postado as próprias histórias sobre problemas com a Dell receberam telefonemas de técnicos especializados da empresa. “A Dell não podia mais ignorar as discussões” (McCONNELL; HUBA, 20008, p.15).

Sem dúvida, esses consumidores-cidadãos estão se expressando cada vez mais pela internet e frequentando as redes sociais. “No momento em que escrevo (2007), há 53 milhões de blogs na internet, e esse número dobra a cada seis meses. Se mantivermos esse ritmo, haverá mais de 500 milhões de blogs em 2010” (KEEN, 2009, p. 9, grifos nossos).

Segundo dados da Hitwise, agência especialista em comportamento *on line*, as redes sociais são responsáveis por 62% do tráfego na internet brasileira (MUNDO DO Marketing, 2009, *on line*). O Facebook registrou a marca de 103 milhões de usuários, em dezembro de 2009, segundo dados divulgados pela própria rede social (IDG Now!, 2010, *on line*). E na semana de 8 de março, foi o *site* mais visitado nos EUA, deixando até o Google para trás.

No Brasil, 34,8%, ou 56 milhões de usuários acessam a internet, e 83,2% têm como objetivo principal comunicar-se com outras pessoas (IBGE, 2010, *on line*). O Orkut é a rede social de maior popularidade, com 70% da preferência entre os internautas brasileiros. Conforme pesquisa da Nielsen Company, realizada em 2008, não há uma rede social com uma adesão tão grande de seguidores em país algum (NIELSEN COMPANY, 2009, p. 10).

Esse consumidor-cidadão e esse funcionário que pode vaziar informações negativas sobre a empresa merece uma comunicação diferenciada. De nada adianta apenas a publicidade tradicional, interna ou externa, como a base das campanhas massificadas das empresas.

[...] A eficiência de produzir-se em massa provinha das economias de escala geradas com a produção; por outro lado, as eficiências de comunicar em massa decorriam da capacidade de enviar-se uma única mensagem a todos os consumidores simultaneamente. Essa balela já não tem mais relevância. A produção mudou do “tamanho-único-para-todos” para o “como-quer-que-montemos-seu-carro?”. A customização e a personalização já não são acessórias, mas obrigatórias, desde o carro que você dirige até a calça que usa e os sapatos em seus pés. Já não estamos vivendo uma revolução industrial; estamos vivendo uma revolução de outra espécie. (JAFFE, 2008, p. 27).

Talvez possamos falar não apenas da customização ou personalização dos produtos e serviços, mas de uma customização e personalização do consumo de mídia, seja desde o acesso aos meios, seja aos conteúdos. Austin e Aitchison (2007), em um livro de sugestivo título – *Tem alguém aí? As comunicações no século XXI* – compartilham desse mesmo raciocínio:

A evolução dos canais de mídia, a chegada do controle remoto e a emergência de um consumidor de metalidade mais independente e mais bem-educado ocorreram mais ou menos ao mesmo tempo. [...] A tecnologia acelerou a ve-

locidade das mudanças que, por sua vez, fizeram que as audiências mudassem e se fragmentassem ainda mais depressa. Ao mesmo tempo, os consumidores passaram a se conscientizar cada vez mais do seu valor para os proprietários das marcas. E começaram a se engajar numa atividade até então surpreendentemente rara. Quando não estavam satisfeitos, eles começaram a reclamar, a pedir seu dinheiro de volta e a contar tudo à família e aos amigos. Eles compreenderam que poderiam escolher e que havia alternativas e começaram a se preparar para reavaliar sua fidelidade às marcas. (AUSTIN; AITCHISON, 2007, p. 18-19).

A própria imprensa está com sua credibilidade ameaçada, com a proliferação dos *blogs*. Surge a sensação, entre muitos internautas, de que o que está escrito por jornalistas ou por pessoas comuns são apenas versões dos fatos. E mais: “reportagens” escritas por cidadãos não são comprometidas com nenhum tipo de interesse obscuro que a mídia possa ter.

Keen (2009) é um dos críticos dessa nova concepção de divulgação de informação. Segundo ele, há tantos *blogs* disponíveis que não é mais possível discernir o que é verdadeiro ou falso, portanto, coloca-se em xeque a credibilidade. Para o autor, as crianças não saberiam distinguir notícias críveis escritas por jornalistas profissionais e o que leem em qualquer tipo de *blog*. “Para esses utopistas da Geração Y, toda postagem é apenas a versão da verdade de mais uma pessoa; toda ficção é apenas a versão dos fatos de mais uma pessoa” (KEEN, 2009, p. 9).

Assim, o que temos é um cenário onde qualquer um pode ser um consumidor-cidadão e fazer queixas de empresas ou ser um repórter-cidadão e postar notícias, competindo com a própria imprensa (que ultimamente até tem convidado esses para serem parceiros). Tudo isso com um alto grau de credibilidade, porque são vistos como “gente como a gente”. Para as marcas, é necessária uma postura inovadora na comunicação e no *marketing*.

Para uma nova mentalidade, uma nova comunicação

Transparência e pessoalidade são as palavras-chave para as empresas do século XXI. Afinal, a chamada “Geração Y” possui um outro entendimento do que seja transparência.

Brogan e Smith (2009, p. 9) explicam que essas pessoas, os “nativos digitais”, partem do pressuposto de que tudo o que eles fizerem será eventualmente conhecido na Internet. Percebendo que não podem esconder nada, eles nem tentam. Em vez disso, aproveitam a forma como a *web* nos conecta para fazer com que a transparência a transforme em trunfo para os negócios.

Aqueles que são ativos na *web* agora percebem que eles precisam abraçar essa nova transparência, que todas as coisas serão eventualmente ser conhecidas. As empresas não podem mais se esconder atrás do verniz de uma brilhante campanha, porque os consumidores estão a um Google longe da verdade. Mais adiante eles se juntarão a grupos ativistas para ficarem informados sobre novas práticas, de modo que eles fiquem um passo à frente das pessoas que queiram lucrar em cima deles. (BROGAN; SMITH, 2009, p. 11).

Para os autores, essa honestidade seria atingida por meio de “agentes de confiança” (*tradução livre para “trust agents”*). Seriam pessoas que humanizariam a *web*, sem orientação para atingir metas de vendas, nem pressão do setor de publicidade. Ao invés disso, eles são nativos digitais usando a *web* para serem autênticos e humanizar seus negócios. Eles estão interessados nas pessoas (potenciais clientes, empregados, colegas etc) e eles perceberam que a *web 2.0*, ao mesmo tempo em que melhora sensivelmente a interação, oferece oportunidades de negócios para todo mundo (BROGAN; SMITH, 2009, p. 15, 20).

Um bom exemplo nesse sentido é a Zappos! uma loja americana *on line* que vende sapatos, roupas e acessórios pela internet e que fatura 1 bilhão de dólares por ano. É considerada uma das empresas que possui um dos mais altos padrões de atendimento do mundo. Nela, há uma equipe de funcionários que ficam 24h no Twitter à disposição, às vezes postando alguma coisa engraçada, às vezes dando um “bom dia” ou “boa noite”, ou conversando trivialidades com internautas. Não estão ali para vender. Estão na rede social para interagir com o cliente. O próprio CEO da empresa, Tony Hsieh, troca mensagens com consumidores, efetivos ou potenciais, pelo Twitter (GOTARDELO FILHO, 2010, *on line*).

Ainda com o propósito de humanizar o negócio, a empresa possui vários blogs temáticos e, em um deles – o da diretoria – são divulgadas as informa-

ções sobre os rumos da empresa ao mesmo tempo em que a notícia chega aos funcionários. No dia em que foi anunciada a compra da Zappos! pela Amazon, por exemplo, o mesmo email de Hsieh enviado para os funcionários, minutos depois foi postado no *blog* da diretoria (HSIEH, 2009, Digital Age).

Segundo Soils e Breakenridge (2009, p. 39), com a abertura e colaboração das redes sociais, as marcas precisam estabelecer confiança e construir relacionamentos com seus públicos de interesse. Na era da transparência, mais do que nunca, as pessoas fazem negócios com quem confiam e respeitam. Assim, a saída é que as empresas mostrem seu lado humano participando das redes frequentadas também pelos seus *stakeholders*.

Holtz e Havens (2009, p.1) compartilham da mesma ideia: “A transparência é um conceito que tem sido essencial para o mundo dos negócios, com os públicos de interesse esperando cada vez mais autenticidade das empresas com quem têm relações”.

Para Soils e Breakenridge (2009, p.39), uma das mudanças trazidas com a web 2.0 é a fusão das relações públicas com a expertise do marketing, o entusiasmo da marca e do produto e a empatia do consumidor. Essa tecnologia está oferecendo ferramentas aos comunicadores para interagirem diretamente com os clientes e formadores de opinião, de uma forma aberta e honesta.

As Relações Públicas 2.0 são uma filosofia e uma prática para melhorar a qualidade do trabalho, mudar o jogo e participar de um modo mais informado e inteligente. [...] nós prevemos a fusão da inteligência de analistas de marketing, com especialistas de marketing de web, a credibilidade de formadores de opinião e a convicção e o poder dos evangelistas apaixonados. Isso permanece como meta do RP. (SOILS; BREAKENRIDGE, 2009, p. 40).

Segundo os autores, as relações-públicas precisam se reinventar, porque perderam a credibilidade. O editor da revista *Wired*, Chris Anderson, também autor do livro *A cauda longa*, chegou a postar no seu *blog*: “Desculpe-me pessoal de relações-públicas, mas vocês estão bloqueados” (Idem). Ele alegou que recebe 300 *emails* por dia de RPs, que muitas vezes sequer sabem seu nome. Outros enviam *releases* sobre assuntos que não têm nada a ver com o que ele escreve. E termina o *post* dizendo que só quer receber dois tipos de *email*: das pessoas que ele conhece e daqueles que se deram o trabalho de des-

cobrir no que Anderson está interessado e enviaram uma nota a respeito. Diz ele: “Eu adoro esses emails; na verdade, é por esse motivo que meu endereço de email é divulgado” (SOILS; BREAKENRIDGE, 2009, p. 41).

Para os autores, tal postura é reflexo do estigma dado à categoria, (no Brasil, aos assessores de imprensa), que tratam os jornalistas como números, e não como pessoas. A solução seria um tratamento pessoal, personalizado. “[...] nós realmente precisamos adotar e vivenciar os mantras que nós ouvimos ‘menos é mais’ e ‘qualidade versus ‘quantidade’ o tempo todo” (SOILS; BREAKENRIDGE, 2009, p. 43). E por meio das redes sociais, é possível ter um canal que permite o contato direto com as pessoas. Os autores ressaltam, no entanto, a necessidade de uma abordagem adequada em cada rede social:

[...] Twitter, Utterz, Digg, Wordpress, Blogger, Jaiku, Facebook, Yelp, FriendFeed e Bebo são apenas ferramentas e comunidades nas quais pessoas dividem, aprendem e comunicam. O tipo de *abordagem* que você vai apresentar nelas é que vai diferenciá-lo. Como foi dito antes no exemplo mostrado, formadores de opinião – se eles são jornalistas tradicionais, blogueiros ou entusiastas – todos procuram informações em formatos específicos através de métodos de contatos de sua preferência. Na era da Mídia Social, RP padronizado [...] não vai funcionar mais¹. (SOILS; BREAKENRIDGE, 2009, p. 46).

Scott (2009, p. 25) acredita que nas relações-públicas há o que ele chama de “novas regras”, que compreenderiam utilizar as mídias sociais para as empresas se comunicarem diretamente com seus públicos de interesse.

Com blogs, nós comunicamos diretamente com nossa audiência, ultrapassando o filtro da mídia completamente. Nós temos o poder de criar nossa própria marca de mídia no nicho da nossa escolha. [...] Para ter sucesso na cauda longa do marketing e das RP, nós precisamos adotar diferentes critérios de sucesso. [...] todo mundo diz, “Se eu puder apenas conseguir a Oprah, eu serei um sucesso”. Claro, eu gostaria de estar também na Oprah também. Mas ao invés de se focar incontáveis (e provavelmente infrutíferas) horas em uma potencial aparição sensacional na TV, não seria uma estratégia melhor ter muitas pessoas resenhando seu livro em pequenas publicações que atingem audiências específicas que compram livros como vocês?². (SCOTT, 2009, p.24).

Muitas empresas ainda não estão preparadas para a *web 2.0*

Colocar a marca da empresa nas redes sociais virou moda. Todo mundo quer aparecer no Twitter, Facebook, YouTube, Orkut e demais redes da “crista da onda”. As empresas também desejam ter seus blogs, porque “todo mundo tem”, sem uma estratégia de comunicação adequada aos novos tempos e casada com a cultura da companhia. A Nokia parece fazer parte desse grupo. No dia 12 de janeiro de 2010 a IDGNow publicou a seguinte matéria: Nokia se desculpa por notificar blog e busca “solução amigável” com blogueiro

[...] Editado de forma independente, o NokiaBR foi retirado do ar no dia 5/1 depois de receber comunicado emitido por advogados da companhia. A Nokia publicou nesta terça-feira (12/1) em seu blog uma nota na qual se posiciona em relação ao caso ocorrido com o blog NokiaBR, cuja página foi retirada do ar após uma *notificação extrajudicial ser enviada por advogados da empresa finlandesa*. Segundo a companhia, a mensagem mandada ao blogueiro José Antonio de Oliveira foi feita inadvertidamente e sem “revisão interna apropriada do caso”. [...] De acordo com o blogueiro e analista de sistemas, a Nokia exigia, entre outras coisas, o cancelamento imediato do domínio NokiaBR, alegando defesa de sua marca. “Como eu não tenho o tamanho proporcional ao da Nokia para encarar um processo dessa magnitude e como o meu único interesse *era contribuir com os usuários e fãs da Nokia*, resolvi acolher as solicitações da notificação e cancelei o domínio [...]”, relatou. (grifos nossos).

De que adianta a Nokia ter um *blog* com uma linguagem informal, se na prática age com truculência com um blogueiro que apenas contribuía com usuários e fãs da marca? É a empresa usando métodos antigos em novas ferramentas. O conteúdo do *blog* corporativo “Sem Limites”, por exemplo, é voltado basicamente para divulgar eventos, concursos e lançamentos da empresa, numa clara intenção de fazer propaganda de seus produtos. E mais: o *post* onde a Nokia fala sobre o episódio do fim do *blog* de José Antônio não consta no arquivo mensagens anteriores, que somente exhibe as dez últimas (NOKIA, 2010, *on line*).

Holtz e Havens (2009, p. 151) afirmam que “se as pessoas acharem que você não as está escutando, elas vão eventualmente começar falando de você (de forma que você não vai gostar) e comprando de outra pessoa”. Ora, se o

consumidor visita o *site* da Nokia, ele espera ler notícias interessantes sobre celulares, dicas como aproveitar todas as suas funcionalidades e outros tipos de matérias úteis para o dia-a-dia. Ou seja, ele espera informações especializadas sobre celulares. Continuando, os autores ressaltam que

Blogs que são focados em um negócio específico oferecem duas vantagens distintas para qualquer organização: Eles oferecem a oportunidade de demonstrar uma área de especialização. Eles oferecem um fórum para pessoas conversarem sobre suas ideias e sobre a marca”. (HOLTZ; HAVENS, 2009, p.151).

Assim, no *blog* da Nokia, os consumidores seriam convidados a expor suas ideias e opiniões sobre os celulares da empresa e, tal como a Dell, dar opiniões de como melhorar os aparelhos e a companhia efetivamente acolheria as melhores sugestões. Como pode se perceber, *blog* não é lugar para *release*.

Há outras empresas que produzem *blogs* com falsos personagens, no intuito de fazer propaganda velada. Foi o que aconteceu com a Sony, no Natal de 2006, quando criou um *blog* chamado “Tudo o que eu quero de Natal é um PSP (*PlayStation* – grifos nossos)”. No *blog*, Charlie estava tentando ajudar seu amigo, Jeremy, a conseguir o jogo, que era caro, mas muito popular entre os jovens. Não demorou muito, foi descoberto que o *site* estava registrado numa agência de *marketing* chamada Zipatoni (HOLTZ; HAVENS, 2009, p. 11). A informação caiu como uma bomba para a Sony, que recebeu comentários no falso *blog* tais como: “Esse *site* me faz querer me livrar do meu Playstation.” [...] As coisas devem estar muito ruins para a Sony se tudo o que eles podem promover de um produto que é dos carros-chefe da empresa são vocês macacos”.

A transparência é algo que deve fazer parte da cultura da empresa. Deve se refletir nos hábitos diários dos seus empregados e diretores. Holtz e Havens (2009, p.22) listam algumas características de instituições transparentes:

Seus líderes: Os líderes de companhias transparentes são acessíveis e são objetivos quando falam com membros de públicos-chave. Seus empregados: Empregados de empresas transparentes são acessíveis para reforçar a visão pública da empresa e ajudar as pessoas onde for apropriado. Seus valores: Comporta-

mento ético, tratamento justo e outros valores são amplamente divulgados em companhias transparentes. Sua cultura: Como uma empresa faz coisas é mais importante hoje do que o que ela faz. A forma que as coisas são feitas não é segredo em empresas transparentes. Os resultados de seus negócios sejam eles bons ou maus: Sucessos, fracassos, problemas e vitórias, tudo é comunicado em transparentes companhias.

Empresas transparentes não têm medo de questionamentos nas redes sociais, onde também falam abertamente com seus consumidores. No âmbito interno, os gestores devem se preocupar em gerar felicidade entre seus empregados, para que isso transpareça para fora da empresa. Afirma Chetochine (2006 p. 105-106):

Em uma economia psíquica, a empresa também deve mudar. Ela não é mais apenas o local de criação de riquezas, ela deve ser antes de tudo o local de criação da felicidade. No mercado de peixes de Pike Fish Market, em Seattle, o exemplo cotidiano de felicidade dos peixeiros é contagiante. Eles não trabalham, parecem se divertir. Riem e fazem rir. O calor, o frio, os clientes chatos, os dias de vendas ruins ou de tempestade, nada disso os atinge: eles transpiram felicidade. São os melhores nesse mercado cheio de peixes. A quem se deve isso? A Johnny Yokoyama, o proprietário da peixaria, que soube encontrar a solução. Ele desenvolveu uma administração muito simples, que evita frustrações nos funcionários e nos clientes e põe todos em uma situação gratificante! [...] É preciso encontrar soluções criativas para que os colaboradores se divirtam enquanto trabalham. O escritório não é uma prisão nem uma mina. É lá que passamos a maior parte da nossa vida. [...] Existem mil oportunidades de se divertir em uma empresa, desde que se deseje isso! No combate contra as frustrações, há distribuição de medalhas de ouro, de prata e de bronze. A empresa deve, antes de tudo, ser um lugar de jogos se deseja que cada colaborador seja criativo e encontre sua solução para combater uma frustração interna ou externa!

Outra empresa que segue essa mesma filosofia é a Zappos! , cuja missão é “entregar felicidade”. Ao afirmar isso, num primeiro momento pode causar estranheza e ceticismo. Mas observa-se que tanto no ambiente interno quanto externo, tal objetivo parece configurar-se em realidade.

No *site* da loja virtual é possível assistir a vídeos postados pelos funcionários, exibindo situações divertidas no dia-a-dia dos bastidores da empresa. Ao assisti-los, temos a real impressão de que eles realmente estão felizes com o trabalho.

Quando observamos seu faturamento de 1 bilhão de dólares e praticamente uma unanimidade de aprovação na *internet*, percebemos que a satisfação também ocorre do lado de fora da empresa.

Com um decálogo de fortes valores que permeiam todas as ações da companhia e apesar dos incipientes estudos acadêmicos de comunicação sobre as novas mídias, a Zappos é uma das empresas que tem demonstrado sucesso no seu posicionamento de *marketing* e comunicação através das redes sociais, justamente por valorizar a transparência, a autenticidade, a personalização no trato com o cliente e na criação de um ambiente feliz no trabalho. Tudo isso se reflete positivamente na comunicação da empresa nas redes sociais, onde os funcionários se sentem livres para interagir à vontade com os qualquer tipo de pessoa – sejam eles clientes ou não.

Com essa postura, a empresa arregimentou milhões de “evangelizados”, atuando como defensores da marca, num “boca-a-boca” com alto nível de credibilidade. A Zappos optou por não investir fortunas em propaganda tradicional maciça, deixando que os próprios clientes “falem pela empresa”. Seus testemunhos altamente favoráveis são encontrados em *blogs*, fóruns de discussão, *twitts* e demais comunidades virtuais, formando assim uma legítima opinião pública extremamente favorável a sua imagem institucional.

A estratégia da Zappos.com

A Zappos.com é uma empresa americana que vende roupas, sapatos e acessórios pela internet, com faturamento anual de 1 bilhão de dólares. Foi criada em 1999 por Nick Swinmurn, que identificou a demanda por uma loja na *web* especializada em sapatos com todos os tipos, cores, marcas e tamanhos. A ideia inicial era criar um *site* que oferecesse a melhor seleção de calçados. Dez anos depois de fundada, agora o maior desafio da Zappos! consiste em manter vivos os valores da companhia em cada funcionário e continuar oferecendo o melhor atendimento *on line* – não apenas em sapatos, mas em qualquer categoria. Pelo jeito, estão conseguindo. Em 2009, a empresa ganhou o prêmio da revista *Business Week* como a empresa de melhor atendimento do ano (ZAPPOS, 2010, *on line*).

Para conseguir alcançar essa meta, a Zappos.com realiza uma rigorosa seleção e treinamento de funcionários, os quais passam a “respirar” os valores da companhia 24h por dia. Além disso, a empresa apresenta uma comunicação marcada pela transparência e interatividade com o consumidor. Uma comunicação alinhada com as estratégias da companhia, onde a informalidade, o bom humor e a transparência predominam. Com tal postura, a Zappos conquistou 11 milhões de clientes e milhares de “fãs” da marca espalhados pelo mundo.

Os dez principais valores da companhia, segundo o CEO da Zappos, Tony Hsieh (e amplamente divulgados no *site* da empresa) são:

1. Encantar através do serviço;
2. Aceitar e lidar com desafios;
3. Criar alegria e um pouco de ‘*esquisitices*’
4. Ser aventureiro, criativo e de mente aberta;
5. Perseguir o crescimento e o aprendizado;
6. Construir relacionamentos por meio de uma comunicação aberta e honesta;
7. Criar uma equipe positiva e um espírito de família;
8. Fazer mais, com menos;
9. Ser apaixonado e determinado;
10. Ser humilde. (ZAPPOS, 2010, *on line*, grifo nosso).

Encantar o cliente. Eis o mandamento número um da Zappos.com, absolutamente levado a sério. Hsieh resume sua filosofia

O essencial é pensar em como você quer que as pessoas se sintam quando interagem com seus produtos ou serviços. [...] Queremos que os consumidores comprem da Zappos porque eles realmente gostam da experiência. [...] Nossa missão é entregar felicidade. (GOTARDELO FILHO, 2010, *on line*).

Experiência do consumidor é a preocupação principal da Zappos.com, que não cobra taxas de entrega; se o cliente quiser trocar o produto, a empresa arca com todos os custos e ainda aceita a devolução um ano após a compra; entrega a mercadoria em até oito horas; leva os clientes para conhecer suas instalações e disponibiliza um veículo para pegar o cliente no aeroporto e deixá-lo no hotel e vice-versa. Caso o visitante queira, funcionários da empresa

o acompanham em um *tour* pela cidade de Las Vegas, onde a Zappos! está sediada. Tudo sem custo algum. Por fim, como um mimo a mais, um par de meias grátis vão junto com os sapatos (FILHO, 2010, *on line*; HSIEH, Tony. Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... *on line!*).

Os funcionários do atendimento ao cliente são um capítulo à parte. Os membros da “Equipe de Fidelização do Consumidor” estão disponíveis durante 24 horas, 365 dias por ano. Não recebem um *script*, nem têm metas de vendas a cumprir. Frequentemente, passam horas ao telefone fazendo bem mais do que a venda de um produto – às vezes, a ligação vira uma “sessão de terapia”. Além do telefone, os atendentes interagem com o cliente por meio das redes sociais, sobretudo pelo Twitter³ e *sem a intenção de postar releases outextos de caráter publicitário* (GOTARDELO FILHO, 2010, *on line*; HSIEH, Tony. Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... *on line!*, grifos nossos).

Nos dias de hoje, torna-se necessário às marcas exercer uma nova abordagem junto aos clientes. Como já descreveu Jenkins (2009, p.104): “[...] as marcas de sucesso são construídas pela exploração de múltiplos contatos entre a marca e o consumidor. A força de uma conexão é medida em termos de seu impacto emocional”.

E envolvimento emocional é tudo o que a Zappos.com busca. Só para citar um exemplo, certa vez, uma cliente quis devolver um par de sapatos que tinha recém-comprado, porque a mãe morreu. Quando o atendente soube do infortúnio, tomou a iniciativa de enviar flores para a consumidora. “A mulher ficou tão deslumbrada com a atitude que divulgou a experiência no seu blog e em toda sua rede de relacionamento” (HSIEH, Tony. Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... *on line!*).

Entregar felicidade

No *site* da empresa, todos os seus valores são explicados detalhadamente, deixando claro para o internauta qual sua forma de gestão e seus objetivos. Além disso, ao final de cada página do *site* é divulgado um dos valores da

empresa, numa clara demonstração de reafirmação da sua importância para a Zappos.

Como se pode observar, não é nada que lembre os costumeiros “missão, visão e valores”, eventualmente divulgados pelas empresas, geralmente redigidos de forma impessoal, formal e às vezes, até incompreensível. Na visão da Zappos, o “encantamento” também passa pela informalidade, que é refletida em toda a comunicação externa da empresa.

Pretendemos aqui analisar especificamente o item seis do decálogo de valores da companhia (“construir relacionamentos com uma comunicação aberta e honesta”), mas, a fim de demonstrar melhor a cultura da Zappos.com, descrevemos a seguir o que significa “criar alegria e um pouco de esquisitices” (valor número três):

Uma das coisas que faz a Zappos diferente das outras empresas é que nós valorizamos a alegria e um pouco de esquisitices. Nós não queremos nos tornar aquelas grandes companhias formais e chatas. Nós queremos possibilitar o riso de nós mesmos. Nós procuramos pela alegria e o bom humor no nosso trabalho diário.

Isso significa que muitas coisas que nós fazemos podem não ser convencionais – mais do que isso não seria um pouco estranhas. Nós não procuramos loucos ou pessoas extremamente esquisitas. Nós queremos que a empresa tenha uma única e memorável personalidade.

[...] Um dos efeitos de encorajarmos a esquisitice é que isso incentiva as pessoas a pensar fora de suas caixas e a ser mais inovadoras. Quando você combina um pouco de loucura com a certeza de que todos estão se divertindo no trabalho, acaba gerando um ganha-ganha para todo mundo: empregados mais comprometidos com seu trabalho e toda a empresa torna-se mais inovadora. (AT ZAPPOS, WE'RE ALWAYS CREATING FUN AND A LITTLE WEIRDNESS!, s/d., on line)

Nordström e Ridderstrale (2001, p. 26) afirmam que, graças à Internet dos dias de hoje, está havendo uma verdadeira revolução do conhecimento: “Não podemos ter negócios usuais. Precisamos de empresas *incomuns*. Precisamos de empresas diferentes. Precisamos de empresas inovadoras. Precisamos de empresas imprevisíveis. De empresas surpreendentes.”

Empresa incomum para um consumidor diferenciado, consumidor bombardeado com mesmice dos apelos publicitários, vendendo uma avalanche de

coisas, colocando o consumidor contemporâneo diante de uma grande frustração: a escolha. Em face desse cenário, Chetochine (2006) resgata o conceito de “economia psíquica”, criado por Charles Melman:

[...] A definição dessa nova economia visaria assim a fazer com que admitíssemos que a “grande filosofia moral de hoje é que cada ser humano deveria encontrar obrigatoriamente no seu ambiente aquilo com o que pudesse se satisfazer plenamente. (MELMAN apud CHETOCHINE, 2006, p.86).

Podemos entender tudo isso como o gerenciamento da atual vontade visceral do indivíduo de usufruir de tudo sem demora, ou seja, os atores da economia, assim como os da política, terão de admitir em um futuro próximo que seu único objetivo será fornecer a cada um a resposta, o meio que lhe trará o sentimento de satisfação total, eliminando toda e qualquer frustração em suas relações de troca, em último estágio, o resgate e equilíbrio da melhor saúde mental possível, em sua vivência consumista.

A economia psíquica surge como uma economia em que todos os empreendedores, todos os operadores devem fazer de tudo para que não haja nenhuma frustração no *Homo consumatio*, assim como no *Homo cliens*, tanto no ato de consumo quanto no ato da compra ou durante o período de utilização e de destruição do produto. (CHETOCHINE, p.86-87).

Percebe-se que se trata de uma postura empresarial absolutamente nova, onde a empresa “[...] não é mais o local de criação de riquezas, ela deve ser antes de tudo o local de criação de felicidade”. (HSIEH, apud GOTARDELO FILHO, 2010, *on line*)

Com o surgimento e popularização da Web 2.0 (que permite a interatividade), surgiu um consumidor diferenciado, exigente, que valoriza empresas que lhe proporcionem boas experiências. É mais do que aprovar a qualidade de um produto, é quase um relacionamento “pessoal” que o consumidor deseja desenvolver com a marca.

Esse novo cliente exige qualidade e interatividade por parte da empresa e não pensa duas vezes em publicar seus infortúnios com as marcas nos seus *blogs*, *tweets* e fóruns de discussão. Por outro lado, essa nova realidade

também fez emergir os “evangelizadores da marca”: clientes que tiveram experiências tão boas com a empresa que passaram a ser seus ferrenhos defensores. “Hoje pesquisadores de marketing falam de ‘comunidades de marca’, tentando entender melhor por que alguns grupos de consumidores formam laços intensos com o produto e, por meio dele, com outros consumidores” (JENKINS, 2009, p.116).

Ao focar-se totalmente no consumidor, com a missão de “entregar a felicidade”, a Zappos.com tornou-se um modelo de sucesso em *lovemark* (ROBERTS, apud JENKINS, 2009, p.106), possuindo um sem-número de defensores da marca. Para se ter uma noção de como a empresa é vista pelos seus clientes, fizemos uma pesquisa simples no Google no dia 20 de janeiro de 2010 com a expressão “I Love Zappos” e “I like Zappos” e houve um retorno de 373 mil resultados para a primeira e 296 mil para a segunda sentença. Testamos também as expressões “I hate Zappos” e “I don’t like Zappos” e o resultado foi 351 *links* para a primeira expressão e apenas um *link* para a segunda. Como pode se observar, a satisfação do cliente com a empresa é quase uma unanimidade, pelo menos na *web*. A estratégia e o objetivo de “entregar a felicidade” está dando certo (HSIEH. Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... *on line!*).

Galindo (2008, p.290), evidencia o que o poder está nas mãos ou, melhor, nos dedos de um consumidor que aciona o teclado do computador, do celular, do controle remoto, do *game*, do Mp3, *netbook*, e demais suportes *on-line*, ou apenas toca na telas e executa *downloads* e arrasta arquivos para qualquer lugar, inclusive para a lixeira. A estratégia está na articulação de conteúdos relevantes e prazerosos, customizados segundo a sensibilidade dos consumidores, considerando que eles estão geograficamente distantes uns dos outros apenas pelo tempo necessário para tocar nas teclas “enter” ou “delete”.

A transparência como estratégia empresarial

Para conquistar toda essa adesão à marca, além de um atendimento ao cliente primoroso e diferenciado, a empresa valoriza a agilidade e a transpa-

rência na comunicação. Holtz e Havens (2009, p.2, tradução nossa) destacam a importância da honestidade e do “jogo aberto” entre empresa e cliente.

[...] Vamos deixar claro aqui por que *transparência* é um termo recorrente nos negócios hoje em dia. [...] é essencial observar que se a organização escolhe adotar alguma ferramenta ou metodologia que pode lhe trazer uma autenticidade maior, é necessário se pensar sobre a transparência como estratégia ou você aparecerá opaco⁴ e atrasado perante seus clientes e funcionários. Ponto.

Tia Carr Williams, CEO da EveryMedia e chefe de desenvolvimento concorda:

Nós estamos no começo de uma revolução da transparência, e a tecnologia da informação pode ser a força mais poderosa para a transparência na atualidade. Considerando que na mídia dominante havia diálogos de mão única, a Internet multidirecional é o oposto. Ninguém controla seu conteúdo, exceto seus usuários. [...] Transparência é também uma força que as empresas podem adotar ativamente, usando a sinceridade para construir confiança. Transparência é uma nova forma de poder e está se tornando o principal sucesso nos negócios. (idem).

Para Bueno (2009, p.281), a transparência empresarial também é pré-requisito para a boa governança corporativa:

[...] uma boa governança corporativa passa, obrigatoriamente, por ações e estratégias comunicacionais competentes, que primam (ou deveriam primar) pela transparência, pelo relacionamento saudável com os ‘stakeholders’, pela circulação de informações qualificadas e por aí vai.

Na Zappos.com a transparência faz parte do cotidiano da empresa. Um dos mais significativos exemplos foi em 22/06/2009, quando Hsieh anunciou por *email* para os funcionários a fusão com a Amazon.com e, logo em seguida, divulgou o mesmo email no seu blog (cujo *link se* encontra na página principal da empresa) (CEO LETTER, s/d., *on line*).

Como já foi dito anteriormente, um recurso bastante utilizado pela Zappos na busca da transparência e do encantamento do cliente são as redes sociais. É por meio delas que a empresa interage ativamente com seus consumidores, sempre de modo informal, bem humorado e abordando os mais

diversos assuntos – não necessariamente relacionados à comercialização de produtos. O objetivo principal é criar laços *autênticos* com o cliente, e não um interesse passageiro restrito ao momento da venda. Eles utilizam a tecnologia “*high tech*” em prol do “*high touch*”. Galindo (2002, p.149) descreve esse novo tipo de comunicação empresarial:

[...] Vemos aqui o papel da comunicação como mediadora de uma estratégia comercial, contudo, sendo a própria comunicação a razão de ser desta estratégia que simplesmente resgata o relacionamento, [...] presente na maneira de fazer negócio antes da revolução industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia.

Ao apostar ao mesmo tempo nas novas tecnologias e nas antigas (como o telefone, que é ainda um dos principais veículos de comunicação utilizados pelos clientes e contatos face a face) para se relacionar de forma personalizada com o consumidor, a Zappos resgata a antiga relação pessoal produtor-consumidor, outrora abandonada após a revolução industrial.

Diante dessas ponderações, é possível adicionar a contribuição de Harris L. Thomas (apud GALINDO, 2005, p.57), onde o autor destaca que a comunicação mercadológica leva aos consumidores a *razão para comprar* e a comunicação corporativa leva a eles a *permissão para comprar*.

Um dos mais importantes papéis que as relações públicas podem desempenhar a favor do marketing é sensibilizar a empresa para as preocupações e os interesses de todos os públicos envolvidos (*stakeholders*). Somente as relações públicas são capazes de identificar assuntos e interpretar mudanças no ambiente social e cultural que podem impactar significativamente o mercado.

O ambiente social e cultural que impactam hoje o mercado, passa pelo uso consciente das novas tecnologias da comunicação e o seu compromisso com a transparência, a ética e o trânsito junto um consumidor social, ou seja, aquele que detem o poder expressivo e colabora na disseminação das percepções das imagens e marcas corporativas.

A Zappos.com e sua interação com o cliente

A empresa se comunica com o cliente sob as mais diversas formas. Logo em sua página principal, é possível ler a análise (*review*) dos produtos feita por consumidores que os compraram. Nessa seção, o cliente julga a qualidade o produto dando de uma a cinco estrelas. A empresa também possui uma *newsletter* semanal chamada “Weekly Shameless Plug”. Quando o internauta se inscreve para receber o informativo, recebe a seguinte mensagem (<http://www.zappos.com/email-signup-success.zml>):

Uau! – Você deve mesmo gostar de nós! Obrigado!
Prepare-se! Você está prestes a conhecer a nossa Weekly Shameless Plug – nossa newsletter semanal, engraçada e informativa!
Você sabe o que isso significa? Significa que você vai ser o primeiro a saber quando as novas marcas farão lançamentos, os novos estilos e tendências entrarão na moda, e quando os pássaros voam para o sul durante o inverno. Bem, talvez não o último. ;)
Nossa Weekly Shameless Plug mostrará marcas, produtos e categorias relevantes para você!
Esperamos que ela seja um e-mail obrigatório para você!
Visite o site Zappos.com.
Tem dúvidas? Prefere encomendar por telefone ou Fax? Estamos aqui para ajudá-lo! Ligue-nos 24 horas por dia - 365 dias por ano: 1.800.927.7671 ou envie um e-mail a nossa Equipe de Fidelização do Cliente.”
(ZAPPOS.COM, 2010, *on line*, tradução nossa)

Como se vê, cada mensagem visa a agradar o cliente. Uma simples inscrição de uma *newsletter* já oferece a oportunidade de a marca demonstrar sua simpatia e descontração.

A empresa também utiliza *blogs* para se comunicar com públicos específicos. No *site* da empresa (www.zappos.com), há *links* para nada menos que 12 *blogs* temáticos:

1. *Put a little Zappos.com! in your Day*: apresenta os últimos posts dos outros blogs;
2. *Inside Zappos*: mostra os bastidores da empresa e suas atividades, tais como doações, treinamento de novos contratados e até momentos de diversão dos funcionários;

3. *Zappos.TV*: vídeos exibindo festas e uma espécie de “esquetes cômicos” protagonizados pelos próprios funcionários, em situações engraçadas no ambiente de trabalho;
4. *CEO and Coo Blog* : é o blog da diretoria da empresa, mas encontra-se desatualizado. Tony Hsieh prefere se comunicar pelo Twitter ou email;
5. *Fashion Culture*: dá dicas de moda e divulga fofocas de celebridades;
6. *Rideshop*: seu enfoque é anunciar e comentar os produtos da empresa;
7. *Confort*: Textos ligados a conforto no seu sentido mais amplo. Há matérias desde como combater o estresse a se vestir de modo confortável.
8. *Couture*: publica informações sobre acessórios e o que as celebridades estão usando.
9. *Health and Fitness*: Dicas sobre saúde e exercícios.
10. *The Outdoor!*: Matérias sobre atividades a céu aberto, incluindo os melhores hotéis para o esqui, como fazer um jardim em casa, etc.
11. *Parents*: Assuntos ligados à família – passeios, exercícios em família, roupa para grávidas, etc.
12. *Get Moving!* : Notícias sobre corrida e triathlon.

Essa comunicação segmentada, dirigida a diversos públicos que possuem interesses diferenciados, encontra respaldo em Bueno (2009, p.81):

A Comunicação Empresarial incorporou, também, a tendência de segmentação de mercados (e de públicos), [...] com a implementação de canais para dar conta de interesses e expectativas localizados, expressos por segmentos ou grupos de consumidores. A ideia básica, que reforça esta tendência, é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos ou informações. As empresas, que são capazes de identificar estas demandas e, sobretudo de satisfazê-las, trilham, com mais facilidade, o caminho do sucesso.

Na Zappos.com a agilidade na comunicação também é levada em conta. Os emails são respondidos em, no máximo, 48 horas e mensagens via Twitter são respondidas em questão de minutos. “Há uma equipe de 10 pessoas encarregadas de responder os *tweets*, mas todos nós temos outras atividades (emails e telefonemas) além do Twitter” (ZAPPOS, informação verbal)⁵. O próprio CEO, Tony Hsieh, envia vários *tweets* ao longo do dia, e não é difícil ele próprio interagir diretamente com os clientes por esse meio. Suas mensagens são sobre os mais variados assuntos, desde notícias sobre a Zappos.com até trivialidades pessoais, como sua ida ao dentista. Ele conta atualmente com 1.687.731 “seguidores” que acompanham suas mensagens.

O fácil acesso ao CEO (cujo endereços de email e Twitter são amplamente divulgados) faz com que Hsieh receba aproximadamente 2 mil mensagens por dia. Para dar conta de tantos *emails*, ele dispõe de uma equipe que o ajuda, para que a resposta seja rápida. Em um teste que fizemos, tivemos a resposta em 24h de um funcionário que falava por ele.

Mas há situações nas quais o próprio CEO entra em contato com o internauta. Diante de algum tipo de crítica sobre a empresa em *blogs*, por exemplo, é comum ele mesmo interagir com o autor da postagem. Como resultado, ele conquista a compreensão e simpatia daquele que o criticara.

Por último, mas de igual importância, o telefone ocupa um papel de destaque na relação do consumidor. Em todas as páginas do *site* há o número do Call Center, disponível para receber chamadas 24h por dia, 365 dias por ano. O funcionário da Zappos também pode tomar a iniciativa de ligar para um cliente e conversar sobre um assunto qualquer, sem estar ligado à venda, sem limitação de tempo – “podem fazer o que quiser”, como afirma o CEO da empresa. Afinal, o foco não é nos produtos ou na concorrência, e sim nos consumidores (HSIEH 2010, Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... *on line!*).

Considerações finais

Ao afirmar ter como meta “entregar felicidade”, a Zappos.com, num primeiro momento pode causar estranheza e ceticismo. Mas observa-se que tanto no ambiente interno quanto externo, tal objetivo parece configurar-se em realidade. A julgar pelos vídeos exibindo situações divertidas no dia-a-dia dos funcionários, temos a impressão de que eles realmente estão felizes com o trabalho. Quando observamos seu faturamento de 1 bilhão de dólares e praticamente uma unanimidade de aprovação na internet, percebemos que a satisfação também ocorre do lado de fora da empresa.

Com um decálogo de fortes valores que permeiam todas as ações da companhia e apesar dos incipientes estudos acadêmicos de comunicação sobre as novas mídias, a Zappos tem demonstrado sucesso no seu posicionamento de *marketing* e comunicação através das redes sociais.

Por meio de um discurso informal e transparente, a empresa arregimentou milhões de “evangelizadores”, atuando como defensores da marca, num “boca-a-boca” com alto nível de credibilidade. A Zappos optou por não investir fortunas em propaganda tradicional maciça, deixando que os próprios clientes “falem pela empresa”. Seus testemunhos altamente favoráveis são encontrados em *blogs*, fóruns de discussão, *tweets* e demais comunidades virtuais, formando assim uma legítima opinião pública extremamente favorável a sua imagem institucional.

Podemos concluir, com isso, que a transparência na comunicação e nos negócios é um caminho inexorável na pós-modernidade, em que nunca antes pessoas e empresas foram tão desvelados. Ao adotar a postura da honestidade e da transparência, a Zappos só aumenta sua credibilidade e, mesmo, entre seus críticos (que julgam muito altos os preços praticados pela empresa), obtém o respeito e consideração.

Repensar os modelos comunicacionais entre as instituições e seus públicos, passa a ser uma constante, pois tanto a velocidade das informações bem como sua disponibilidade, a partir da mera reprodução nas mídias tradicionais, ou da sua reelaboração entre os participantes da rede, incidem em uma crise de credibilidade, confiança, respeito e consistência em relação ao objetivos corporativos.

Hoje, o falar passa primeiro pelo ouvir e, com maior rigor, pelo sentir e compartilhar junto aos públicos de interesse, até porque na sociedade da informação, novas tecnologias geram novos modelos negócios. que incide riscos e oportunidades que certamente influencia os negócios presente e influenciará no futuro; portanto, os atos comunicativos das empresas com seus públicos não podem e não devem estar descolados dessa dinâmica, neste momento consagrada pelo caráter colaborativo de um consumidor cada vez mais cidadão.

REFERÊNCIAS

- AT ZAPPOS, WE'RE ALWAYS CREATING FUN AND A LITTLE WEIRDNESS!. Zappos Inc. [Las Vegas: ZAPPOS, s.d].Disponível em: <<http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values/create-fun-and-little-weirdness>> Acesso: 26 jan.2010
- AUSTIN, M.; AITCHISON, J. *Tem alguém aí?* As comunicações no século XXI. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2007.
- Blog Nokia; Nokia Brasil. Disponível em: <http://www.blognokia.com.br/semlimites>. Acesso em: 15 jan. 2010.
- BRAUN, D. Brasil atingiu 10,5 milhões de conexões de banda larga móvel em janeiro. Idg Now. São Paulo, mar.2010. Seção Telecom e Redes. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/telecom/2010/03/10/brasil-atingiu-10-5-milhoes-de-conexoes-de-banda-larga-movel-em-janeiro/>>. Acesso em: 11 mar.2010.
- BROGAN, C.; SMITH, J. *Trust agents: using the web to build influence, improve reputation, and earn trust*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- BUENO, W. C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- _____. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Marajoara Editorial, 2007.
- CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura: A sociedade em rede*. Tradução Roneide Venâncio Majer. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.v.1.
- _____. *Comunicación y poder*. 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 2010.
- CHETOCHINE, G; *O blues do consumidor: por que seu cliente não está satisfeito*. São Paulo: Financial Times, 2006.
- GALINDO, D. S. *Comunicação inteira&ativ@*. São Paulo: Futura, 2002.
- _____. A publicidade em busca de novas configurações. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo: Metodista, n. 43, 2005.
- GALINDO, D. S. Teorias e estratégias de publicidade e propaganda. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. são caetano do sul*: difusão editora, 2008. Cap.5.
- GOTARDELLO FILHO, W. P: Como ser um empreendedor de sucesso hoje? R: O mais importante é ter paixão pelo que se faz. Pense no que você faria feliz, mesmo se não ganhasse dinheiro. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, São Paulo, 18 nov.2009. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,ERT97080-17172,00.html>. Acesso em: 22 jan. 2010.
- HOLTZ, S.; HAVENS J. C. *Tactical transparency: how leaders can leverage social media to maximize value and build their brand*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009..
- HOLTZ, S. I don't care IF you were on twitter before Oprah. ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. [São Paulo: ABERJE, s.d.]. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/detalhes_cursos_ao.asp?id=113>. Acesso em: 24 maio 2009.
- _____. *Ignoring new media could mean ignoring new markets*. ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo: ABERJE, s/d.

- HOLTZ, S.; HAVENS, J.C. *Tactical transparency: how leaders can leverage social media to maximize value and build their brand*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009
- HSIEH, T. Zappos.com: 1 bilhão de dólares em sapatos... on line!. In: *DIGITAL AGE 2.0*. 2009, São Paulo.
- IBGE. De 2005 para 2008, acesso à Internet aumenta 75,3%. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1517&id_pagina=1>. Acessado em 10 mar. 2010.
- IDG NOW!. Facebook registra marca de 103 milhões de usuários em dezembro. Disponível em <<HTTP://www.idgnow.uol.com.br/internet/2010/01/04/facebook-registra-marca-de-103-milhoes-de-usuarios-em-dezembro>>. Acesso em 04 jan. de 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2009). Rio de Janeiro, 2010. http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1517&id_pagina=1 Acesso em: 10 mar.2010.
- JAFFE, J. *O declínio da mídia de massa: por que os comerciais de TV de 30 segundos estão com os dias contados*. São Paulo: M.Books, 2008.
- JENKINS, H. *Cultura da convergência*. Tradução Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2009.
- KEEN, A. *O culto do amador: como blogs, MySpace, YouTube e a pirataria digital estão destruindo nossa economia, cultura e valores*. Tradução Maria Luiza X de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- McCONNELL, B.; HUBA, J. *Citizen marketers: clientes armados e organizados ameaça ou oportunidade?* Tradução Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M.Books, 2008.
- MUNDO DO Marketing. Redes sociais são responsáveis por 62% do tráfego na internet brasileira. Disponível em: <<HTTP://www.mundodomarketing.com.br/10,11077,redes-sociais-sao-responsaveis-por-62-do-trafego-na-internet-brasileira.htm>>. Acesso em: 23 out. 2009.
- NAISBITT, J.; MOTOMURA, O. *High tech high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado*. São Paulo: Cultrix, 1999.
- NIELSEN Company. Global Faces and Networked Places. Disponível em: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2010.
- NORDSTRÖM, K. A.; RIDDERSTRALE, J. *Funky business: talento movimenta capitais*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- O'REILLY, T. Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. O'Reilly Radar. sl: 10 dez. 2006. Disponível em: <<http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>>. Acesso em: 22 maio 2009.
- RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Editora Meridional, 2009.
- REDES sociais e blogs são mais populares que email, diz estudo. *O Globo*, 07 abr.2009. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2009/04/07/redes-sociais-blogs-sao-mais-populares-que-email-diz-estudo-755171046.asp>
- SAAD, B. *Estratégias 2.0 para a mídia digital: Internet, informação e comunicação*. São Paulo: Senac São Paulo, 2008.

SCOTT, D. M.. *The New Rules of Marketing & PR*. Hoboken: Wiley, 2009.

SOLIS, B.; BREAKENRIDGE, D. *Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR*. Uppper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2009.

ZAPPOS.COM POWERED BY SERVICE. Zappos Inc. [Las Vegas: ZAPPOS, s/d].Disponível em: < <http://www.zappos.com/c/rss-feeds>> Acesso em: 23 jan.2010.

ZAPPOS.COM POWERED BY CULTURE. Zappos Inc. [Las Vegas: ZAPPOS, s/d].Disponível em: <<http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>>

WOW - YOU MUST REALLY LIKE US! THANKS!. Zappos Inc. [Las Vegas: ZAPPOS, s.d].Disponível em:< <http://www.zappos.com/email-signup-success.zml> > Acesso em: 26 jan. 2010.

ZAPPOS CORE VALUES. Zappos Inc. [Las Vegas: ZAPPOS, s.d].Disponível em: <<http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

