

» Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para promover o diálogo com seus *stakeholders*

Madrid » 11 » 2018

A essa altura, sobram dados estatísticos¹ para reconhecer que vivemos em uma “sociedade digitalizada”. Basta considerar a quantidade de cabeças voltadas a dispositivos móveis que podemos observar em nossas ruas e até mesmo em nossos lares, a qualquer hora do dia.

Tampouco parece necessário apontar a “hipertransparência” a qual as instituições e corporações estão submetidas em decorrência desse fenômeno planetário (Cortés e Pino, 2016). São inúmeras as notícias de escândalos políticos e empresariais que vêm à tona em todo o mundo como efeito da difusão de experiências pessoais, dados privados ou documentos confidenciais nas redes sociais.

No entanto, gerir as fronteiras entre a privacidade e a publicidade das informações corporativas, nesse contexto de transformação digital, está se tornando uma questão crucial para a maioria das empresas.

“A transparência corporativa já não é suficiente” tal como havia sido concebida até agora. É o que afirma a pesquisadora Elisa Baraibar em sua tese sobre o tema (Baraibar, 2013), para quem, graças às novas tecnologias, é necessário “incorporar as mudanças sociais e transformações na relação [das empresas] com os *stakeholders*”.

TRANSPARÊNCIA RADICAL

Em sua pesquisa, Baraibar recorre ao conceito de “transparência radical”, citando Thompson (2007), para definir um modelo de gestão de transparência que implica na “capacidade da alta direção de uma empresa em adotar tecnologias baseadas na Internet (...), a fim de criar um diálogo direto e contínuo com os clientes e outros *stakeholders*”. Uma transparência que geralmente pode ser encontrada na genética de empresas emergentes (*startups*), e que estão adotando, acima de tudo, as soluções tecnológicas de algumas das maiores empresas do mundo.

A leitura de prestigiados analistas da economia digital (Anderson, 2006, Beal e Strauss, 2008, Holtz e Havens, 2009, Tapscott e Ticoll, 2003) permite identificar os padrões de comportamento e crenças compartilhadas que compõem essa cultura de “transparência radical”. Diretrizes e crenças se opõem, em vários pontos, às da transparência convencional, o que dificulta a adaptação de empresas tradicionais às expectativas de seus grupos de interesse em uma sociedade digitalizada².

¹ De acordo com o relatório Sociedade Digital na Espanha 2017 (Fundação Telefônica, 2018), 84,6% dos indivíduos entre 16 e 74 anos usaram a Internet ao longo de três meses em 2017, o que representa um aumento de 5% em relação ao ano anterior, alcançando, assim, 29 milhões de pessoas.

² Para articular essa reflexão, tomamos como referência a “contextualização da transparência na integração dos elementos da comunicação empresarial” proposta por Baraibar (2013).



Em relação ao receptor. Os receptores da informação, entendidos como grupos de interesse ou *stakeholders* da empresa, são os grandes esquecidos no conceito da transparência convencional, que ignora a crença essencial do empoderamento do indivíduo (VV. AA., 1999), no qual está fundamentada a transformação digital.

A cultura da transparência radical, ao contrário, assume o princípio de que são os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e cidadãos privados os atores protagonistas da comunicação corporativa. Estes são os principais promotores da transparência das empresas a partir da sua participação ativa nas redes sociais na Internet.

Em relação ao canal. É possível encontrar uma centena de estudos relacionados ao *reporting* ou apresentação de relatórios, impressos ou on-line, como canal de expressão mais predominante da transparência corporativa. É a sua diretriz mais forte, baseada em modelos precisos de apresentação (IFRS, GRI, IR...).

Resulta muito mais complicado descobrir doutrina ou literatura científica que credite às redes sociais da Internet o *status* de canais legítimos de transparência corporativa. Algo que, no entanto, caracteriza a prática cotidiana da transparência radical, particularmente pelo uso de suas redes sociais pessoais por parte de líderes das próprias empresas.

Em relação à mensagem. As diretrizes relativas à *disclosure* ou divulgação de informações empresariais, sejam elas financeiras ou das chamadas de ESG (*Environmental, Social, Governance*), também são prolixas em documentos e referências voltadas à concepção clássica da transparência (Commission Aldama, 2003). Nesse sentido, resulta interessante a seguinte classificação dessas mensagens:

- *Sobre o volume de informação*, a tendência aponta a priorização da qualidade sobre a quantidade, em consonância com as abordagens do relatório integrado (IR).
- *Sobre a materialidade das informações*, a transparência herda das normas contábeis, acima de tudo, os requisitos da precisão e da confiabilidade dos dados.
- *Sobre a temporalidade da informação*, a ênfase está sobre a periodicidade ou a regularidade da publicação dos relatórios de informações para aqueles a quem elas possam ser úteis.
- *Sobre o envolvimento dos receptores*, o debate centra-se na acessibilidade (física e intelectual) da informação para os diferentes grupos de interesse de forma equitativa ou simétrica.

“A cultura da transparência radical, assume o princípio de que são os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e cidadãos privados os atores protagonistas da comunicação corporativa”

Agora, se observarmos esses mesmos atributos do ponto de vista da transparência radical, encontraremos perspectivas muito desafiadoras para a gestão da informação em um contexto de transformação digital:

- *Em relação ao volume de informações*, leva-se em conta o papel dos algoritmos dos mecanismos de busca e das redes sociais para a administração da quantidade e qualidade das informações corporativas que, em última análise, chegam aos grupos

de interesse. Daí a importância das técnicas de posicionamento de mensagens: *Search Engine Optimization* (SEO) e *Social Media Optimization* (SMO).

- *Sobre a materialidade da informação*, toda a preocupação está centrada, hoje em dia, em assegurar a verificação de mensagens corporativas (*fact checking*) frente à capacidade exponencial de tergiversação e falsificação das mesmas nas redes sociais (*fake news*).
- *Sobre a temporalidade da informação*, sem dúvida, o desafio da gestão vai além da periodicidade para dar resposta à demanda contínua de informação e interação por parte dos grupos de interesse (*real time*) nas redes sociais de internet, em tempo real.
- *Sobre o envolvimento dos receptores*, a transparência radical entende que as mensagens alcançam seu objetivo não apenas porque o destinatário as acessa, mas também porque interagem com elas, comprometendo-se (*engagement*) em um diálogo com a empresa.

Em relação ao emissor. A crença fundamental compartilhada da transparência consiste na obrigação moral do *accountability*, de “prestar contas” quando uma responsabilidade nos é conferida. Na concepção tradicional, essa responsabilidade é conferida por uma autoridade política a uma entidade empresarial (o emissor de informações corporativas), por meio de códigos e regras de conduta.

Na visão radical da transparência, essa responsabilidade é conferida às empresas por seus diferentes grupos de interesse, que também aguardam e exigem a oportuna prestação de contas do emissor; utilizando, além disso, os códigos próprios dos meios e redes sociais da Internet: visuais, pessoais e em tempo real.

Concluindo, para ser considerada “transparente”, uma empresa deveria assimilar, por um lado, duas crenças fundamentais:

- A primeira, vinculada ao conceito de reputação³, de que as expectativas das partes interessadas ou *stakeholders* da empresa são o ponto de referência constante durante todo o processo de comunicação que constitui a transparência.

³ O modelo de reputação da “Relevância de Reputação” da LLORENTE & CUENCA inclui a dimensão de “transparência” como uma expectativa relacional de grupos de interesse em relação ao comportamento da empresa (Cardona e Tolsá, 2018).

- E a segunda, relacionada à responsabilidade corporativa, de que a empresa assume, diante de todos e cada um desses grupos de interesse, a responsabilidade de “prestar contas” tanto por seu desempenho ou impacto econômico como pelo aspecto social e ambiental.

Além disso, no atual contexto de transformação digital, uma empresa “transparente” precisaria adotar, ao menos, quatro padrões de conduta característicos do *brand journalism* (Tascón e Pino, 2014) e do *authentic advocacy* (Pedrol et al., 2018; González y Pérez, 2018):

- Envolvimento dos diretores no processo de comunicação da transparência corporativa, usando sua própria identidade digital como canais.
- Exercício de uma “disciplina de verificação” das informações relacionadas à empresa, de acordo com as melhores técnicas de jornalismo.
- Prática constante de escuta ativa e interação em tempo real com as partes interessadas a partir das redes sociais na Internet.
- Aplicação de técnicas de posicionamento de mecanismos de busca (SEO) e de propagação transmídia (SMO) para as mensagens corporativas.

ELON MUSK (TESLA): “FINANCIAMENTO GARANTIDO”

Caso alguém peça indicação de um empresário que poderia ser descrito como “disruptivo”, provavelmente o nome do CEO da Tesla, Elon Musk, será citado. A capacidade do executivo de quebrar paradigmas e as regras estabelecidas é notória. Ele exerce essa força motriz na indústria automotiva, de transportes ferroviários e até no setor aeroespacial; mas também o faz, como veremos agora, no mundo rígido da transparência corporativa ou financeira.

Em agosto de 2018, depois de vários tweets infelizes, e em um clima de desconfiança dos acionistas em relação ao futuro da empresa, Musk postou em seu perfil no *Twitter* a seguinte mensagem: “Estou pensando em tornar a Tesla privada por US\$ 420. Financiamento garantido”. A polêmica estava assegurada.

O debate provocado pelo *tweet* teve duas consequências. A primeira foi, no mesmo dia, ter aumentado o valor da ação da Tesla em 11%, embora esta tenha voltado a cair, o que permitiu avaliar a resposta do mercado à possível privatização da empresa. Trata-se de uma avaliação muito relevante para uma empresa tão endividada, com a qual os detentores de bônus podem convertê-los em ações de um determinado valor, livrando a empresa de fazer frente a esse desembolso de dinheiro.

A segunda foi que, durante duas intensas semanas, todo o mundo financeiro (bancos de investimento, reguladores de valores mobiliários, investidores institucionais, acionistas...) se viu obrigado a emitir algum tipo de pronunciamento sobre os planos de Tesla, de uma forma ou de outra. Muitos daqueles que, antes do controverso

tweet, questionaram seriamente o futuro da empresa, ajudaram a reafirmar a continuidade da empresa na Bolsa de Valores. “Dados os comentários que recebi, está claro que a maioria dos acionistas da Tesla acredita que somos melhores como uma empresa pública”, disse Musk (BBC, 28 de agosto de 2018).

Agora, o que foi tudo isso? Um exercício de transparência radical ou uma enorme provocação, com possíveis repercussões legais? Provavelmente ambos ao mesmo tempo.

Sabe-se que a decisão de retirar as ações da Tesla da Bolsa foi levantada, de fato, por um dos acionistas da empresa, o fundo soberano da Arábia Saudita, dono de 5% das ações. E que antes do controverso *tweet*, o assunto havia sido debatido pelo conselho de administração da empresa, que acabou formalizando um comitê de estudo de projetos, contando com assessores da Silver Lake e a Goldman Sachs como consultores.

Sabe-se também que os canais formais e convencionais de informação financeira da transparência foram dispensados de forma consciente. Nem o relatório clássico 8-K foi usado para anunciar esses tipos de questões nem foi mencionado no documento 10-K do último balanço trimestral, embora tenha sido tratado no mesmo Conselho que aprovou as contas.

Em vez disso, Musk usou o *Twitter* para promover um debate aberto sobre os planos da empresa, algo que a SEC permite, “desde que os investidores tenham sido previamente informados sobre o uso de tais canais para fazer anúncios”. (De Haro, 10 de agosto de 2018). Assim, a Tesla estaria coberta, uma vez que, em novembro de 2013, “alertou seus acionistas de que o *Twitter* do Musk se tornaria uma” fonte adicional de informações” sobre o fabricante de carros elétricos.”

Apesar de tudo isso, a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC, na sigla em inglês) decidiu, no final de setembro, processar Musk por fazer “declarações públicas falsas e enganosas”. Um breve *tweet* do empresário lhe custou a presidência da Tesla (embora Musk tenha mantido suas responsabilidades como CEO) dois dias após a apresentação da queixa, tida como prematura e excepcional por alguns, e qualificada como ajustada e necessária por outros.

REFERÊNCIAS

Anderson, C. (2006, 26 de novembro). *In praise of radical transparency*. Extraído de: http://www.longtail.com/the_long_tail/2006/11/in_praise_of_ra.html

Baraibar, E. (2013). *Contextualização da transparência na integração dos elementos da comunicação empresarial e aplicações empíricas da transparência social*. Relatório de tese de doutorado. Santander: Universidade de Cantabria.

BBC (28 agosto 2018). Elon Musk anuncia que a Tesla permanecerá cotada na bolsa de valores. Extraído de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45304484>.

Beal, A. & Strauss, J. (2008). *Radically Transparent: Monitoring and Managing Reputations Online*. Indianapolis: Wiley & Sons.

Cardona, J. e Tolsá, J. (2018). Empatia Corporativa: uma nova abordagem para o gerenciamento de reputação. Extraído de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion/>

Comisión Aldama (2003). Relatório da Comissão Especial para a Promoção da Transparência e Segurança nos Mercados e Empresas Listadas na Bolsa. Extraído de: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>

Cortés, S. e Pino, I. (2016). Para a transformação digital da comunicação. Extraído de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/03/hacia-la-transformacion-digital-de-la-comunicacion/>

De Haro, J.L. (10 agosto de 2018). Os tweets da Tesla e Elon Musk, no centro das atenções do regulador dos EUA. Extraído de: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/9324835/08/18/Tesla-y-los-tuits-de-Elon-Musk-en-el-punto-de-mira-del-regulador-de-EEUU.html>

Fundação Telefônica (2018). Sociedade Digital na Espanha, 2017. Extraído de: https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/

González, L. e Pérez, J. (2018). As dez regras de ouro da defesa *employee advocacy*. Extraído de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>

Holtz, S. & Havens, J. (2009). *Tactical transparency. How leaders can leverage social media to maximize value*. San Francisco: Wiley & Sons.

Pedrol, E., Obispo, M., Velasco, M. e Álvarez, V. (2018). Contra as *fake news* na empresa: real advocacy. Extraído de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/contras-las-fake-news-en-la-empresa-real-advocacy/>

Tapscott, D. & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation. How the age of transparency will revolutionize business*. New York: Free Press.

Tascón, M. e Pino, I. (2014). Jornalismo de marca e reputação corporativa. Extraído de: https://www.desarrollando-ideas.com/publico/140226_dmasi_Informe_especial_periodismo_de_marca_y_reputacion.pdf

Thompson, C. (2007). *The See-Through CEO*. Extraído de: <https://www.wired.com/2007/04/wired40-ceo/>

Varios Autores (28 de janeiro de 2018). *Cluetrain Manifesto* [página web]. Extraído de: <http://www.cluetrain.com/>



Iván Pino, Sócio e Diretor Sênior da Área Digital da LLORENTE & CUENCA. É Jornalista formado em Ciências da Informação pela UCM. É Mestre em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI, com 20 anos de experiência em Comunicação Corporativa e Reputação. Especializado em Comunicação Digital. Coautor de "*Chaves para Novo Marketing: Como tirar proveito da Web 2.0*" (2009, Gestión 2000) e editor do primeiro ebook em espanhol sobre comunicação corporativa em mídias sociais: *Seu Plano de Comunicação na Internet. Passo a Passo* (2008). Além disso, é conferencista e professor do Programa Executivo de *Customer Experience Management*, na *IE Business School*, de Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e do Mestrado em Comunicação Corporativa e Publicitária da Universidade Complutense de Madri.

ipino@llorenteycuenca.com



Jorge López Zafra é diretor-sênior da Área Corporativa Financeira da LLORENTE & CUENCA. É especialista em Planejamento Estratégico, Comunicação Financeira e Inteligência Competitiva (análise do setor e tendências). Ingressou na LLORENTE & CUENCA em outubro de 2016, depois de uma primeira etapa, na qual colaborou ativamente com a companhia. Anteriormente, trabalhou para a Iberdrola por oito anos, participando do desenvolvimento de estratégias e coordenação de projetos de comunicação (OPAS, M&A, Assembleias Gerais de Acionistas e em outros assuntos corporativos). Além disso, ocupou diferentes posições na empresa, como a de Responsável pela Comunicação Estratégica; Comunicação Digital; Inteligência de Marca e Reputação. Antes disto, havia trabalhado para Hispânia Service e Airtel.

jlopez@llorenteycuenca.com





Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br

