



Gestão de Crises Organizacionais na Sociedade Digital¹

Anelisa MARADEI²

Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

As organizações estão redescobrendo a forma de se relacionar com seus públicos, especialmente durante processos de crise, pois, hoje, a sociedade digital exige uma comunicação instantânea e quase onipresente. Neste artigo, focamos nossa observação e análise na reflexão sobre como a circulação de conteúdos, por meio de diferentes sistemas midiáticos, se processa na contemporaneidade. Não sustentamos nossa análise no poder da tecnologia, mas, sobretudo, na observação do comportamento desse novo consumidor/cliente/cidadão. O artigo apoia-se em pesquisa bibliográfica, análise de estudos de casos recentes (Arezzo, Brastemp, Chevron, Playcenter e Zara), de notícias publicadas em sites e mídia impressa, além da observação de situações pontuais nas redes sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Crise; Comunicação; Internet; Organizações; Redes Sociais.

INTRODUÇÃO

Os atores sociais na contemporaneidade estão inseridos num universo complexo de informações e são “bombardeados” por elas diariamente e instantaneamente: por SMS, redes sociais, sites de notícias, além dos tradicionais meios de comunicação de massa. Hoje, recebemos informações de todas as partes do mundo e a todo instante, via internet. Isso pode ser positivo, ou não. Podemos usar a web para distribuir conhecimento ou pornografia, da mesma forma que a energia elétrica pode ser utilizada para matar pessoas, para gelar uma bebida no refrigerador, aquecer a água do banho e muito mais. O importante nessa nova conjuntura é prepararmos e fortalecermos os indivíduos para fazer boas escolhas e um uso adequado do que a tecnologia oferece. Até o tempo que a tecnologia consome em nossas vidas é uma escolha, livre, e que deve ser feita de forma consciente.

Mas, isso não é algo fácil. E não é uma questão que pareça ter volta. Fazer boas escolhas diante da multiplicidade de informações que estão a nosso alcance é um desafio inevitável a educadores, pais e a qualquer cidadão que queira trabalhar para criar uma sociedade mais fortalecida. Como propõem Nordström e Ridderstrale em Funky

¹ Trabalho apresentado no DT03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

² Mestranda do Curso de Comunicação Social da UMESp, e-mail: ane@amaradei.com.br



Business: Talento movimentando capitais, a revolução que estamos vivendo atualmente é maior que aquela imaginada por Marx.

É uma revolução que irá mudar a própria natureza de nossas sociedades, economias, indústrias, empresas, empregos e vidas pessoais. É abrangente. E está acontecendo agora. Você pode não ser capaz de ver barricadas na rua e gás lacrimogêneo no ar, mas está acontecendo – na sua e na nossa mente [...] O mais provável é que você nunca tenha passado por uma revolução [...] Os papéis tradicionais, os empregos, as habilidades, as formas de fazer as coisas, os insights, as estratégias, as aspirações, os medos e as expectativas não importam mais. (NOEDSTRÖN; RIDDERSTRALEPG, 2001, p.25-26).

Um ponto importante a considerar nesse contexto é que isso tudo acontece porque não estamos mais diante de uma comunicação nos moldes antigos. A imprensa, o rádio e a televisão funcionavam segundo um esquema “um para todos”. Por esses canais, um certo emissor envia mensagens na direção de receptores passivos e sobretudo isolados uns dos outros. Pessoas recebem as mesmas mensagens e partilham o mesmo contexto. O correio e o telefone, ainda presentes em nossas vidas, por sua vez, proporcionam uma comunicação ponto a ponto, “um para um”. Já o ciberespaço, que vem revolucionando nossas vidas, nos dá a oportunidade de uma comunicação que combina as vantagens dos dois sistemas anteriores. Trata-se da comunicação “todos para todos”. Há interação entre as pessoas. Surge, assim, nos dias de hoje, um contexto dos grupos de discussão, das redes. De acordo com Rogers (apud Galindo, 2002, p.84):

As novas mídias são também desmassificantes, ou seja, em certo grau, a mensagem pode ser trocada com cada indivíduo em uma grande audiência. Como individualização, as novas mídias assemelham-se ao processo face a face, ou ao processo interpessoal, não obstante elas não serem efetivamente um processo face a face. O alto grau de desmassificação representado pelas novas tecnologias significa que elas são, em última instância, uma oposição às mídias de massa, ou seja, desmassificação, aqui, significa que o controle usualmente atribuído na comunicação de massa está passando do produtor da mensagem para o consumidor da mídia (ROGERS, 1986, p.5).

Ao mesmo tempo em que os atores sociais têm uma maior interação entre si por meio da Internet, há uma proliferação de espaços que propiciam a comunicação de forma mais direta com o consumidor/cliente, pensando em seus anseios, suas preferências, seu estilo de vida, como o que presenciamos com os canais de TV por assinatura. Há 30 anos, falar em televisão era falar em Rede Globo, SBT, Record, Bandeirantes. Hoje, além dos canais de TV aberta, os cidadãos têm à disposição dezenas de canais por assinatura, com programas para todos os gostos, veiculados nos mais diversos horários e formatos. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o total de domicílios atendidos com o serviço de TV por assinatura no país



chegou a 11,9 milhões em setembro de 2011³. Considerando o número médio de pessoas por domicílio divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que é de 3,3 pessoas, os serviços de TV por assinatura alcançaram mais de 39,2 milhões de brasileiros no referido mês.

A internet, por suas características interativas, desmassificantes, vem também ganhando audiência com velocidade. A web traz possibilidades que fazem com que o tempo que as pessoas passam consumindo essa mídia aumente ano a ano. Segundo dados do Ibope/Nielsen, o Brasil fechou o mês de setembro de 2011 com 61,2 milhões de brasileiros com acesso à rede (usuários domésticos e que acessam do trabalho), dos quais 46,3 milhões foram usuários ativos. Somados todos os ambientes de acesso (residências, trabalho, lan houses, escolas etc.), o país possuía naquele período 77,8 milhões de usuários. O Brasil superou a Alemanha, com 46,26 milhões de usuários ativos, assim como a França e o Reino Unido. Os Estados Unidos e o Japão ainda mantinham, até aquela data, a liderança, com 203,4 e 62,3 milhões de usuários ativos, respectivamente. Em média, cada usuário brasileiro passou 62 horas e 58 minutos conectado à web durante o mês de setembro⁴.

Esse interesse crescente pela web é decorrente do fato de que as novas tecnologias colocam ao alcance dos usuários da rede aparatos que possibilitam o acesso a informações de qualquer parte do mundo, em qualquer lugar e a qualquer hora. Hoje, quem diria, podemos verificar e-mail na fila do banco; consultar qual o melhor caminho para escapar do trânsito, de dentro do carro, via celular; passar um SMS para o namorado, do escritório, durante o trabalho; consultar nossas mensagens no Facebook dentro de uma aula na Universidade; verificar a cotação da bolsa de Nova Iorque em casa; para citar alguns exemplos.

Crises Organizacionais

As mudanças na forma de se relacionar, de se comunicar, estão também, e sobretudo, atingindo as organizações. Nesse cenário, as empresas estão tendo que redescobrir a forma de se relacionar com os seus públicos, pois, hoje, a sociedade digital

³ <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-10-27/numero-de-assinantes-de-tv-por-assinatura-cresceu-217-desde-inicio-do-ano>

⁴ <http://info.abril.com.br/noticias/internet/internet-no-brasil-cresce-14-em-um-ano-31102011-25.shl>



exige uma comunicação instantânea e quase onipresente. É necessário entender essa nova lógica comunicacional imposta pela era digital, onde as crises organizacionais se propagam a uma maior velocidade e com um alcance nunca antes presenciado. A verdade é que as organizações nunca estiveram tão vulneráveis. Temos presenciando inúmeros exemplos de empresas expostas negativamente na mídia. Somente em 2011, tivemos notícia de crises vivenciadas por organizações como: Zara, Arezzo⁵, Playcenter⁶, Chevron⁷, Brastemp⁸, entre outras.

Por outro lado, se a distância entre as cidades, os países, os continentes onde ocorrem os fatos era a mesma (em quilômetros) há um século, hoje, os novos dispositivos de transporte (trem de grande velocidade, aviões e modernas rodovias) e de comunicação (internet, telefonia celular, transmissão por satélite) modificaram os espaços práticos e as proximidades efetivas. O impacto da tecnologia da informação é visto em toda parte e as organizações estão sentindo esse fenômeno de forma intensa. E isso fica bastante evidente em processos de crises. Como afirmam Ridderstrale e Nordstrom:

Hoje a informação flui livremente. Não se pode evitá-la. É como areia no seu maiô – um pouco incômodo e quase impossível de se livrar. E por ser impossível de se livrar do que falam sobre as organizações é que devemos saber como lidar com os fatos nos momentos de gerenciar as crises organizacionais. (NOEDSTRÖN; RIDDERSTRALEPG, 2001, p.43).

Um problema de imagem da Petrobras no Brasil, por exemplo, em segundos, chega a outras localidades onde a empresa tem atividade, como Bolívia, Índia, Estados Unidos e China. E em instantes também as pessoas do país base onde ocorreu um determinado acidente ecológico, como o acontecido no Brasil com a Chevron, podem estar se comunicando e debatendo o tema com ativistas do Greenpeace da Inglaterra e Japão.

⁵ <http://www.facebook.com/notes/arezzo/comunicado/208897042461847>

⁶ <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2011/04/04/sp-brinquedo-e-interditado-apos-acidente-que-deixou-oito-feridos-no-playcenter/>

⁷ <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2011/11/18/greenpeace-faz-manifestacao-em-frente-a-sede-da-chevron-contravazamento-em-campos.jhtm>

⁸ <http://mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/17347/cliente-faz-video-arrasando-a-brastemp.html>



No caso do recente e impactante exemplo do derramamento de petróleo sob a responsabilidade da Chevron Brasil, que aconteceu em novembro de 2011, no Campo do Frade, no Rio de Janeiro, a comoção foi internacional. Segundo reportagem do site Uol, de 18 de novembro de 2011⁹, ativistas do Greenpeace fizeram protesto diante da sede da empresa, derramando tinta preta em frente ao prédio da organização, simbolizando o óleo vazado. Também foram pintadas pegadas de animais no chão, para lembrar como o vazamento de óleo poderá prejudicar a vida animal na costa fluminense. Ainda de acordo com a reportagem, a coordenadora da Campanha de Clima e Energia do Greenpeace Brasil, Leandra Gonçalves, afirmou que a empresa petrolífera “foi negligente e não transparente no episódio”.

O fato não só comprometeu a imagem da empresa como também do Programa Pré-Sal, afinal, com as atividades na camada pré-sal, a expectativa natural é que o risco de acidentes aumente e demos uma demonstração mundial de nossa vulnerabilidade. Segundo o Greenpeace informou em entrevista concedida na mesma reportagem, conseguiu-se, por satélite, demonstrar imagens de um derrame "10 vezes maior" do que os 330 barris por dia calculado pela ANP, Agência Nacional de Petróleo do Brasil.

Dessa forma, de postagem em postagem nas redes, de manifestação em manifestação, de anônimo porta-voz em anônimo porta-voz, em poucas horas, o acidente ganhava repercussão internacional. Não foi diferente no caso ocorrido em abril com o Playcenter. Embora uma situação local, que aconteceu em um parque paulistano, o episódio ganhou repercussão nacional comprovada em matérias publicadas em estados como: Rio de Janeiro¹⁰, Rio Grande do Sul¹¹, Mato Grosso do Sul¹², entre outros. Os comentários via redes sociais, auditados pela assessoria de comunicação do parque e aos quais tivemos acesso, também demonstram a proporção do episódio nas redes sociais. Foram recuperadas, em oito dias a partir da data do acidente, 2.154 ocorrências sobre a marca na internet. Foram 1.738 posts no Twitter, rede social que agregou o maior

⁹ <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2011/11/18/greenpeace-faz-manifestacao-em-frente-a-sede-da-chevron-contra-vazamento-em-campos.jhtm>

¹⁰ <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2011/04/04/procon-sp-notifica-playcenter-e-pede-que-arque-com-despesas/>

¹¹ <http://novohamburgo.org/site/noticias/geral/policia-geral/2011/04/04/brinquedo-do-playcenter-deixa-oito-feridos-em-sao-paulo/>

¹² http://www.correiadoestado.com.br/noticias/brinquedo-e-interditado-apos-acidente-no-playcenter_105734/



número de referências, 196 ocorrências no Facebook, 57 no Orkut, 35 no Youtube, 76 em blogs e 128 em outros canais.

Na visão de Recuero:

Redes Sociais são dinâmicas e estão sempre em transformação. Essas transformações, em uma rede social, são largamente influenciadas pelas interações. É possível que existam interações que visem somar a construir um determinado laço social e interações que visem enfraquecer ou mesmo destruir outro laço (RECUERO, 2009, p.78).

Nessa perspectiva, as empresas devem, mais do que nunca, estar atentas aos movimentos em espaços como as redes sociais, pois processos de crise, como a do Playcenter, podem levar os atores sociais a realizar manifestações na rede que gerem o enfraquecimento de laços estabelecidos previamente entre consumidores/clientes e determinadas marcas. No referido caso do Playcenter, posts como: “estou com medo de ir no playcenter, acabou de acontecer mais um acidente, como assim?!?!?!”; “esse playcenter ta podre mano, s acontecendo acidente, a galera voando dos brinquedos.. eu hem rs ”; “os brinquedos tambm no so seguros. Sem contar o acidente com o Looping Star ano passado. Fui no playcenter a ltima vez em 2005...”¹³, demonstram que as redes sociais, além de dar vozes aos internautas sobre fatos presentes, colocam à disposição das pessoas o regate de fatos do passado, como o episódio ocorrido no Looping Star, no mesmo parque, em setembro de 2010 (sete meses antes)¹⁴. O episódio do Looping, segundo as manifestações aqui reproduzidas, parece ainda estar presente na memória dos internautas.

As organizações contemporâneas, assim, devem estar, mais do que nunca, atentas às manifestações, protestos e até clamores dos cidadãos nas redes sociais. Os ajustes em serviços, produtos e práticas, sob os olhares atentos de clientes e consumidores, devem ser rápidos, precisos, sob pena de prejuízos irreversíveis às suas imagens. Como nos propõem Li e Bernoff, sobre as vozes provenientes das redes (2009, p.9), “[...] esse movimento não pode ser domado. Ele vem de milhares de fontes e arrasa os negócios tradicionais como uma enchente. E como uma enchente ele não pode ser estancado em um lugar”.

Sendo assim, se hoje as organizações se deparam com um sistema de comunicação que permite a rápida propagação da informação e a interação das pessoas, elas não podem deixar de observar e de contemplar esse fenômeno em suas estratégias

¹³ Posts captados da do Twitter e reproduzidos na íntegra.

¹⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=rE4x15z4Usk>



de comunicação e em seus processos de gestão de crise. E mais, atualmente, as velhas e as novas mídias convivem. A mídia tradicional e a mídia alternativa se cruzam, uma potencializa a força da outra. É o que se pode perceber no post de um cidadão que, com relação ao episódio do Playcenter, relata: “Depois de assistir uma reportagem sobre o acidente no playcenter, decidi q nunca mais vou voltar nesse parque. <http://migre.me/4bFz8>¹⁶”. Como esse exemplo sinaliza, muitos dos posts dos cidadãos nas redes sociais são resultantes de propagação de matérias de emissoras de TVs abertas, compactadas especialmente via Twitter. Os universos se fundem.

Nos dias atuais, o jornalista utiliza-se das imagens feitas no local dos fatos pelos anônimos, que também reproduzem em larga escala, via rede social, as reportagens realizadas pelos profissionais de imprensa, imprimindo seus comentários e suas versões aos fatos. Nesse sentido, vale observar que num contexto complexo de convergência, o poder do consumidor interage de maneira imprevisível com o poder do produtor de mídia. Há alguns anos seria inconcebível pensarmos em um vídeo, gravado a partir de um celular de um anônimo, ser ferramenta de trabalho jornalístico. E não foi isso o que presenciamos no massacre de estudantes na escola de Realengo¹⁷, no Rio de Janeiro, em abril de 2011? O imediatismo proporcionado pelas novas tecnologias faz com que acidentes, tragédias e desastres filmados por atores sociais, no cotidiano, sejam veiculados em rede nacional.

Por isso, neste artigo propomos tratar das crises organizacionais diante dessa nova realidade, em que a circulação de conteúdos, por meio de diferentes sistemas midiáticos, se processa cada vez mais pelas mãos dos consumidores e cidadãos. Mas não apoiamos nossa análise no poder da tecnologia, mas, sobretudo, na observação do comportamento desse novo consumidor/cliente/cidadão. Acreditamos que os processos comunicacionais estão ligados, sim, às mudanças tecnológicas, mas, mais que isso, às interações que as tecnologias proporcionam entre os indivíduos.

As tecnologias de comunicação, que antes se apresentavam separadas, como mídias únicas, hoje se fundem, numa integração de fala, texto, áudio, telecomunicações, eletrônica de diversão e tecnologia de computador, resultando em profunda mudança das conhecidas formas de comunicação humana e midiáticas.

¹⁵ Posts captados da do Twitter e reproduzidos na íntegra.

¹⁶ Posts captados da do Twitter e reproduzidos na íntegra.

¹⁷ <http://veja.abril.com.br/multimedia/video/video-amador-mostra-imagens-do-massacre-em-realengo>



Partilhamos do pensamento proposto por Jenkins (2008), contra a ideia de que a convergência deve ser compreendida principalmente como um processo tecnológico que une múltiplas funções dentro dos mesmos aparelhos. Em vez disso, entendemos que a convergência representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos. Ainda que não se deva desconsiderar a capacidade da tecnologia no contexto da comunicação contemporânea via redes sociais, o aspecto fundamental a se observar é a forma como se processam as interações entre os sujeitos. Especialmente em episódios de crise, é a interação entre os sujeitos que nos interessa analisar.

O artefato, nesse sentido, torna-se o meio e a observação desloca-se da máquina para as pessoas e como elas se comportam diante de episódios de crise na contemporaneidade. Não nos propomos a observar o relacionamento entre homens e máquinas, mas, além disso, consideramos as relações e interações pessoas com pessoas.

A convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros. Cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana. (JENKINS, 2008, p.28).

Focando nosso olhar nos atores sociais, parece relevante pontuar que o consumidor/cliente dos dias atuais, que exerce o poder de relacionar-se, prefere estar conectado com outros consumidores a estar conectado com as organizações. Nesse sentido, em situações de crise, considerando que as informações são transmitidas por essas comunidades, por esses atores sociais, nada mais sensato por parte das empresas do que, com agilidade, munir de dados suficientes e claros esses cidadãos, a fim de que os estragos à imagem de determinada empresa que se encontra na berlinda não venham a ter desdobramentos mais desastrosos. Afinal, a visão do consumidor/cliente passivo, manipulado e à mercê das organizações já não encontra espaço em nossa sociedade.

O cliente, o funcionário e o cidadão crédulos, fiéis e humildes não existem mais. Os eleitores estão desafiando os políticos; os subordinados estão desafiando os gerentes; os estudantes estão desafiando os professores; os pacientes estão desafiando os médicos; os filhos estão desafiando os pais; os clientes estão desafiando as empresas; e as mulheres estão desafiando os homens.... Agora o poder pertence às pessoas. (NOEDSTRÖN; RIDDERSTRALÉPG, 2001, p.46)



Em outros tempos, em um deserto de informações as empresas estavam no comando. Agora, a situação é outra. Graças à tecnologia da informação, os mercados estão cada dia mais eficientes, as empresas mais ágeis, mais responsáveis e os consumidores mais exigentes. Se por um lado a tecnologia veio para facilitar processos nas organizações, por outro veio ditar novas regras aos mercados. Em lojas de varejo, a maior parte dos bens comercializados nem passam por um depósito. Os artigos, assim como em muitos outros estabelecimentos comerciais, vão direto do fabricante para as prateleiras. A cadeia de suprimento opera em tempo real. Quando o consumidor compra um agasalho de lã da Benetton, toda a rede é avisada. Perfeito! Até certo ponto. Tudo vai bem até que nos deparamos com um episódio como o da Zara no Brasil.

Trabalhar com fornecedores terceirizados, na corrida contra o tempo, não isenta as organizações das mesmas responsabilidades de sempre. Aliás, como pudemos conferir no episódio da Zara¹⁸, a responsabilidade corporativa nunca esteve tão em pauta. Durante o mês de agosto, equipes de fiscalização do governo federal flagraram em São Paulo trabalhadores estrangeiros submetidos a condições análogas à escravidão produzindo peças de roupa da badalada marca internacional Zara, do grupo espanhol Inditex. O Ministério do Trabalho fechou as oficinas e o episódio levou o nome da Zara aos Trends Topics mundiais no microblog Twitter.

A crise da Zara deixou claro a toda sociedade brasileira o quanto as empresas estão tendo que se reinventar neste novo ambiente de transparência e ativismo social, tão radicalmente diferente daquele em que elas operavam até pouco tempo¹⁹. Na verdade, já não basta oferecer produtos ou serviços de qualidade. Hoje, a responsabilidade social e ambiental em cada etapa do processo de atuação de uma empresa não pode ser negligenciada, sob pena de danos irreparáveis à imagem da organização.

Para que o cliente não fique frustrado, a companhia deve ter consciência de sua responsabilidade de excelência ao longo de toda a cadeia de prováveis frustrações do indivíduo que a escolheu para realizar seu voo. Não se trata, portanto, de ser excelente em seu campo de atividade, é preciso ser excelente em tudo aquilo que estruturalmente não diz respeito à empresa, isto é, na cadeia de imposições que não começa nem termina no ponto em que começa o campo de atividade da companhia. (CHETOCHINE, 2006, p.102).

¹⁸ <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1925>

¹⁹ http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/em_perspectiva/2011/08/30/20110830Zara-vira-exemplo-negativo-.html



Em resposta a questões sobre os ocorridos, a Inditex – que é dona da Zara e de outras marcas de roupa com milhares de lojas espalhadas mundo afora – classificou o caso como “terceirização não autorizada” por parte de uma prestadora de serviço da marca, que “violou seriamente” o Código de Conduta para Fabricantes. De acordo com a Inditex, o Código de Conduta determina que qualquer subcontratação deve ser autorizada por escrito pela Inditex. A assinatura do Código de Conduta é obrigatória para todos os fornecedores da companhia e foi assumido pelo fornecedor em questão (AHA).

O fato é que o quadro encontrado pelos agentes do poder público incluía contratações completamente ilegais, trabalho infantil, condições degradantes, jornadas exaustivas de até 16h diárias e cerceamento de liberdade (seja pela cobrança e desconto irregular de dívidas dos salários, o truck system, seja pela proibição de deixar o local de trabalho sem prévia autorização). Quem vê as blusas de tecidos finos e as calças da estação nas vitrines das lojas da Zara não imagina que, algumas delas, foram feitas em ambientes apertados, sem ventilação, sujos, com crianças circulando entre as máquinas de costura e a fiação elétrica toda exposta. Principalmente porque as peças custam caro. Para cada peça feita, a reportagem²⁰ apurou que o dono da oficina recebia R\$ 7. Os costureiros declararam que recebiam, em média, R\$ 2 por peça costurada. No dia seguinte à ação, 27 de junho de 2011, a reportagem foi até uma loja da Zara na Zona Oeste de São Paulo (SP), e encontrou uma blusa semelhante, fabricada originalmente na Espanha, sendo vendida por R\$ 139.

Mas, se todas as empresas na contemporaneidade são baseadas em informação, como ingenuamente a Zara pretendia safar-se do episódio alegando não ter conhecimento que no seu processo produtivo, dentro da cadeia de sua organização, um fato de tamanha relevância estava ocorrendo? O resultado foram posts como os abaixo expostos:

²⁰ <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1925>



O episódio em questão nos demonstra também como estamos presenciando o declínio do estado-nação. Peruanos e bolivianos deixam seus países em busca do “sonho brasileiro”, que, neste caso, se transformou em pesadelo. Esses movimentos têm se tornado frequentes em muitas partes do mundo nas últimas décadas. É o que acontece com mexicanos que partem para os Estados Unidos, peruanos que vão para o Chile, cidadãos das ex-repúblicas socialistas que buscam melhores condições na União Europeia, para citarmos alguns exemplos. Nordström e Ridderstrale afirmam que:

O declínio do estado-nação está inextricavelmente ligado ao aumento da internacionalização como uma força potente em negócios e além disso. Em termos institucionais, estamos passando por um período de globalização nunca testemunhado antes..... Estamos vivendo em uma economia global. Os mercados de hoje são virtuais e internacionais em vez de nacionais. A informação desconhece limites. Em um nível macro, os problemas e as oportunidades fundamentais com que a humanidade se depara não podem mais se considerados locais. O desemprego não é um problema holandês, nem francês; a poluição ambiental não é simplesmente um desafio alemão, muito menos turco. (NOEDSTRÖN; RIDDERSTRALEPG, 2001, p.55)

Da mesma forma a exploração de mão-de-obra realizada pela Zara no Brasil não é um problema brasileiro ou espanhol, mas sim mundial; bem como um derramamento de óleo que comprometa o meio ambiente atinge a todas as pessoas envolvidas com a preservação do Planeta de qualquer parte do Globo. Na verdade, a atenção dos atores sociais está voltada para a responsabilidade das organizações como nunca. Hoje, as pessoas não se importam onde um tênis Nike ou uma blusa Zara é produzida. “O que interessa é quem – e não onde. É fabricado por (made by) – e não fabricado em (made in). (NORDSTRÖM; RIDDERSTRALE, 2001, p.96). E isso significa muito. Significa



que as marcas carregam o peso de si mesmas. O peso de sua reputação, do trabalho que realizam, da qualidade do produto que colocam no mercado, do serviço que prestam, do atendimento que dão a seus clientes, estejam onde estiverem.²¹

Mas se informação pode ser libertadora, se hoje os atores sociais são mais conscientes, há de se ponderar com que consumidor as organizações tem que se relacionar no seu dia a dia, nas suas relações cotidianas. A Internet permite que esse consumidor compare preços, comentários, características, forma de uso, e demanda por consumo de determinado produto, fazendo com que ele dispute a preferência ou não deste indivíduo. Através de seus relacionamentos na rede, ele busca apoio com seus pares para sua decisão de compra. Ele é, nesse sentido, bem informado, o que o torna também mais seguro para tomar decisões de compra de produtos ou escolha de serviços. Ele é cético. Diante de inúmeros escândalos corporativos que toma conhecimento, cada vez com maior facilidade, tende a desacreditar nas propagandas tradicionais, o que o leva a buscar na rede apoio para suas decisões. É cada vez mais conectado e tem pouco tempo, logo, seletivo. É também bastante exigente, pois, por ter mais informação, não aceita mais ser mal atendido ou a incompetência de uma organização. É também vingativo e infiel.

Ou seja, organizações, bem-vindas a uma nova e desafiadora era: a era da excelência. Mas, nem tudo é tão difícil. Esse consumidor, por outro lado, é bastante acessível e está sempre buscando e compartilhando informações. As empresas que souberem usar isso a seu favor, poderão ter ganhos substanciais no desenvolvimento de produtos e na melhoria de processos e, até mesmo, do atendimento a seus consumidores/clientes.

Considerações finais:

O mundo mudou e continua mudando a uma velocidade revolucionária, nunca antes presenciada. Os consumidores/clientes/cidadãos têm nessa nova conjuntura oportunidades e responsabilidades, e isso vale também para as empresas. Da parte do consumidor, os aportes tecnológicos e seus efeitos nas relações sociais, lhe permite um maior poder de manifestação e reivindicação, especialmente através das redes sociais.

²¹ http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/em_perspectiva/2011/08/30/20110830Zara-vira-exemplo-negativo-.html



Por parte das organizações, elas estão diante da oportunidade de ouvir e aprender com esse consumidor, mas também enfrentam o desafio de se relacionar com esses novos atores sociais, que tem a possibilidade de exercer seus direitos sem a necessidade, como antes, de um mediador.

Por isso, diante de ambientes tão “voláteis”, estar atento aos movimentos dos públicos nas redes sociais é fundamental, pois, como afirma Bueno (2003, p.85), “a imagem não é algo que se cria, como num passe de mágica, mas uma leitura ampla que se faz de uma empresa ou entidade com base em sua inserção global no mercado e na sociedade”. Nesse sentido, o monitoramento das mídias sociais, a conduta ética, a interatividade das corporações com seus públicos e a inclusão da comunicação como atividade estratégica nunca foram tão imprescindíveis para as organizações.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor. **Greenpeace faz manifestação em frente à sede da Chevron contra vazamento em Campos**. Portal Uol. 18 nov 2011. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2011/11/18/greenpeace-faz-manifestacao-em-frente-a-sede-da-chevron-contr-a-vazamento-em-campos.jhtm>. Acesso em: 20 nov 2011.

ACIDENTE no Playcenter deixa feridos – Oficial. SPTV 2ª Edição. 23 set 2010. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=rE4x15z4Usk>. Acesso em 26 jan 2011.

AGUIARI, Vinicius. **Internet no Brasil cresce 14% em um ano**. INFO Online. 31 out 2011. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/internet-no-brasil-cresce-14-em-um-ano-31102011-25.shl>. Acesso em: 20 nov 2011.

AUMENTA vazamento de óleo na Bacia de Campos, informa Chevron. Agência Reuters. 12 nov 2011. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/topNews/idBRSPE7AB08Z20111112>. Acesso em: 20 nov 2011.

BRINQUEDO do Playcenter deixa oito feridos em São Paulo. Portal Novo Hamburgo. 04 abr 2011. Disponível em: <http://novohamburgo.org/site/noticias/geral/policia-geral/2011/04/04/brinquedo-do-playcenter-deixa-oito-feridos-em-sao-paulo/>. Acesso em: 20 nov 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2003.



CASO Arezzo: questões ambientais pesam pouco na decisão do investidor. Portal Uol. 19 abr 2011. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/04/19/caso-arezzo-questoes-ambientais-pesam-pouco-na-decisao-do-investidor.jhtm>. Acesso em 26 jan 2011.

CHETOCHINE, Georges. **O Blues do Consumidor: Por que seu cliente não está satisfeito**. São Paulo: Pearson, 2006.

CHEVRON ignorou falha geológica na Bacia de Campos. Veja Online. 22 dez 2011. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/chevron-ignorou-falha-geologica-na-bacia-de-campos>. Acesso em 26 jan 2011.

CHEVRON: sua sujeira, nosso problema. Site Greenpeace Brasil. 18 nov 2011. Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Chevron-seu-petroleo-nossa-sujeira/>. Acesso em 26 jan 2011.

CLIENTE faz vídeo arrasando a Brastemp. Portal Mundo Marketing. 28 jan 2011. Disponível em: <http://mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/17347/cliente-faz-video-arrasando-a-brastemp.html>. Acesso em: 20 nov 2011.

COMUNICADO AREZZO. Facebook. 18 abr 2011. Disponível em: <http://www.facebook.com/notes/arezzo/comunicado/208897042461847>. Acesso em: 20 nov 2011.

CRAIDE, Sabrina. **Número de assinantes de TV por assinatura cresceu 21,7% desde o início do ano**. Agência Brasil. 27 out 2010. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-10-27/numero-de-assinantes-de-tv-por-assinatura-cresceu-217-desde-inicio-do-ano>. Acesso em: 20 nov 2011.

EM audiência, Chevron afirma que vazamento em Campos continua. Portal G1. 13 dez 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2011/12/em-audiencia-chevron-afirma-que-vazamento-em-campos-continua.html>. Acesso em 26 jan 2011.

EMPRESAS de petróleo escorregam nas crises. Portal Comunicação e Crise. 22 nov 2011. Disponível em: http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=442:empresas-de-petroleo-escorregam-nas-crieses&catid=35:blog&Itemid=54. Acesso em 26 jan 2011.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Propaganda inteira & ativ@**. São Paulo: Futura, 2002.

JAFFE, Joseph. **O declínio da mídia de massa**. São Paulo: M. Books, 2008.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.



LI, Charlene; BERNOFF Josh. **Fenômenos sociais nos negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LUCRO da Chevron recua 3,2% no 4º trimestre. Veja Online. 27 jan 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/chevron-tem-queda-de-3-2-em-lucro-no-4o-tri>. Acesso em 26 jan 2011.

PEREIRA, Elvis e DANTAS, Tiago. **Playcenter agora vai passar por fiscalização**. Portal O Estado de S. Paulo. 05 abr 2011. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,playcenter-agora-vai-passar-por-fiscalizacao,701840,0.htm>. Acesso em: 20 nov 2011.

PROTESTO nas redes sociais tira de circulação coleção de peles da Arezzo. Portal Exame. 18 abr 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/protesto-nas-redes-sociais-tira-de-circulacao-colecao-de-peles-da-arezzo>. Acesso em: 20 nov 2011.

PYL, Bianca e HASHIZUME, Maurício. **Roupas da Zara são fabricadas com mão de obra escrava**. Agência Repórter Brasil. 16 ago 2011. Disponível em: <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1925>. Acesso em: 20 nov 2011.

NOEDSTRÖM, Kjell A, e RIDDERSTRALE, Jonas. **Funky Business: Talento Movimenta Capitais**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SP: brinquedo é interditado após acidente que deixou oito feridos no Playcenter. Portal Jornal do Brasil. 04 abr 2011. Disponível em: <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2011/04/04/sp-brinquedo-e-interditado-apos-acidente-que-deixou-oito-feridos-no-playcenter/>. Acesso em: 20 nov 2011.

TORRES, Cleyton Carlos. **O inimigo veste jeans? O case Zara, as redes sociais e o marketing**. Blog Midia8. 17 ago 2011. Disponível em: <http://www.blogmidia8.com/2011/08/o-inimigo-veste-jeans-o-case-zara-as.html>. Acesso em 20 nov 2011.

TWY, Carol. **A leitura do case Arezzo: um somatório de erros**. Blog Mídia8. 20 abr 2011. Disponível em: <http://www.blogmidia8.com/2011/04/o-case-arezzo-um-somatorio-de-erros.html>. Acesso em 26 jan 2011.

VÍDEO amador mostra imagens do massacre em Realengo. Veja Online. 08 abr 2011. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/multimedia/video/video-amador-mostra-imagens-do-massacre-em-realengo>. Acesso em: 20 nov 2011.

ZARA vira exemplo negativo. Meio & Mensagem Online. Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/em_perspectiva/2011/08/30/20110830Zara-vira-exemplo-negativo-.html. Acesso em: 20 nov 2011.

