

## » Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para impulsionar o diálogo com os seus *stakeholders*

Madrid » 11 » 2018

Nesta altura, há informação estatística mais do que suficiente<sup>1</sup> para reconhecermos que vivemos numa «sociedade informatizada». Basta considerar a quantidade de cabeças inclinadas sobre dispositivos móveis que podemos observar nas nossas ruas, e até nas nossas casas, a qualquer altura do dia.

Também não parece necessário realçar a «hipertransparência» a que estão submetidas as instituições e as corporações devido a este fenómeno global (Cortés e Pino, 2016). Abundam as notícias de escândalos políticos e empresariais, que vêm à tona em todo o mundo graças à divulgação de experiências pessoais, informação privada e documentos confidenciais nos meios sociais.

No entanto, gerir as fronteiras entre a privacidade e a publicidade da informação empresarial, neste contexto

de transformação digital, está a tornar-se uma questão pendente para a maior parte das empresas.

«A transparência corporativa já não chega», tal como se tem vindo a pensar até agora. É isto que afirma a investigadora Elisa Baraibar na sua tese sobre este assunto (Baraibar, 2013). Para ela, é necessário «incluir as modificações sociais e as transformações da relação [das empresas] com os stakeholders causadas pelas novas tecnologias».

### TRANSPARÊNCIA RADICAL

Na sua investigação, Baraibar vai buscar o conceito de «transparência radical», citando Thompson (2007), para definir um modelo de gestão da transparência que implica a «capacidade da alta direção da empresa para usar tecnologias baseadas na Internet (...) visando criar um diálogo direto e contínuo com os clientes e outros stakeholders». Uma transparência que normalmente é encontrada na genética das empresas emergentes, e que está a ser adotada sobretudo pelas empresas tecnológicas, entre outras grandes empresas do mundo.

A leitura de analistas de renome da economia digital (Anderson, 2006; Beal e Strauss, 2008; Holtz e Havens, 2009; Tapscott e Ticoll, 2003) permite-nos identificar as diretrizes de conduta e de convicções partilhadas que formam esta cultura de «transparência radical». Estas diretrizes e convicções, em vários aspetos, vão de encontro às da transparência convencional, o que dificulta a adaptação das empresas tradicionais

<sup>1</sup> Segundo o relatório *A Sociedade Digital em Espanha 2017* (Fundação Telefónica, 2018), 84,6 % dos indivíduos com idades compreendidas entre os dezasseis e os setenta e quatro anos utilizou a Internet nos últimos três meses durante 2017, o que significa um aumento de 5 % relativamente ao ano anterior, alcançando assim os 29 milhões de pessoas.



às expectativas dos seus grupos de interesse numa sociedade informatizada<sup>2</sup>.

**Relativamente ao recetor.** O recetor da informação, entendido como grupo de interesse ou stakeholder da empresa, é o grande esquecido da transparência convencional, que ignora a convicção fundamental sobre a apropriação por parte do indivíduo (VV. AA., 1999), na qual é fundada a transformação digital.

A cultura de transparência radical, pelo contrário, assume o princípio de que são os clientes, os funcionários, os fornecedores, os acionistas e os cidadãos os principais intervenientes da comunicação corporativa. São os principais promotores da transparência das empresas, participando ativamente nos meios sociais da Internet.

**Relativamente ao canal.** Podemos encontrar centenas de estudos relacionados com o reporting ou a apresentação de relatórios, sejam impressos ou on-line, como canal de expressão predominante da transparência corporativa. É a linha de atuação mais espalhada, baseada em modelos precisos de apresentação (IFRS, GRI, IR...).

É muito mais complicado descobrir estudos científicos e literatura científica que certifiquem os meios sociais da Internet como canais legítimos de transparência corporativa. No entanto, os meios sociais da Internet caracterizam a prática quotidiana da transparência radical, especialmente pelo uso que os próprios líderes das empresas dão às respetivas redes sociais pessoais.

**Relativamente à mensagem.** As diretrizes relativas à disclosure ou divulgação de informação empresarial, seja financeira, seja a chamada ESG (Environmental, Social, Governance), são também difusas em documentos e referências para a conceção clássica da transparência (Comissão Aldama, 2003). Neste sentido, é de interesse a seguinte classificação destas mensagens:

- *Relativamente ao volume de informação*, a tendência aponta para dar prioridade à qualidade antes da quantidade, em linha com as abordagens do relatório integrado (RI).
- *Relativamente à materialidade da informação*, a transparência herda as normas da contabilidade, especialmente os requisitos de exatidão e fiabilidade dos dados.
- *Relativamente ao aspeto temporal da informação*, sublinha-se a periodicidade ou regularidade da publicação dos relatórios, para serem úteis.

“A cultura de transparência radical, assume o princípio de que são os clientes, os funcionários, os fornecedores, os acionistas e os cidadãos os principais intervenientes da comunicação corporativa”

- *Relativamente ao envolvimento dos recetores*, o debate centra-se na acessibilidade (física e intelectual) da informação para os diferentes grupos de interesse, de forma equitativa ou simétrica.

Agora, se observarmos estes aspetos do ponto de vista da transparência radical, encontraremos perspetivas que impõem grandes desafios para a gestão da informação num contexto de transformação digital:

- *Relativamente ao volume de informação*, o papel dos algoritmos dos motores de busca e das redes sociais é muito importante para a administração da quantidade e da qualidade da informação empresarial que chega no fim aos grupos de interesse. Daí a importância das técnicas de posicionamento de mensagens. *Search Engine Optimization (SEO)* e *Social Media Optimization (SMO)*.
- *Relativamente à materialidade da informação*, toda a preocupação hoje em dia se centra em assegurar a verificação das mensagens empresariais (*fact checking*) frente à capacidade exponencial de deturpação e de falsificação das mensagens nas redes sociais (*fake news*).
- *Relativamente ao aspeto temporal da informação*, o desafio de gestão vai, sem dúvida, além da periodicidade para dar resposta à exigência contínua de informação e de interação por parte dos grupos de interesse no tempo real (*real time*) dos meios sociais da Internet.
- *Relativamente ao envolvimento dos recetores*, a transparência radical entende que as mensagens alcançam o objetivo não só quando o recetor acede às mesmas, mas também quando interage com elas, envolvendo-se (*engagement*) num diálogo com a empresa.

**Relativamente ao emissor.** A convicção partilhada fundadora da transparência consiste na obrigação moral de *accountability*, a de «prestar contas» quando uma responsabilidade nos foi atribuída. Na conceção tradicional, esta responsabilidade é atribuída por uma autoridade política a uma entidade empresarial (o emissor da informação empresarial) com base em códigos e normas de conduta.

Por outro lado, na visão radical da transparência, esta responsabilidade é atribuída às empresas pelos seus diferentes grupos de interesse, que também esperam e

<sup>2</sup> Para articular esta reflexão, tomamos como referência a «contextualização da transparência na integração dos elementos da comunicação empresarial» proposta por Baraibar (2013).

exigem uma prestação de contas apropriada por parte do emissor; além disso, fazem-no usando os códigos próprios dos meios e das redes sociais da Internet: visuais, pessoais e em tempo real.

Concluindo, para ser considerada «transparente», uma empresa deve, por um lado, assimilar duas convicções fundamentais:

- A primeira, ligada ao conceito de reputação<sup>3</sup>, é a convicção de que as expectativas dos grupos de interesse ou stakeholders da empresa são o ponto de referência constante durante todo o processo de comunicação que constitui a transparência.
- A segunda convicção, relacionada com a responsabilidade empresarial, é a de que a empresa assume perante todos os grupos de interesse a responsabilidade de «prestar contas», tanto pelo seu desempenho ou impacto económico quanto pelo social e ambiental.

Além disso, no contexto atual de transformação digital, uma empresa «transparente» precisaria de adotar, pelo menos, quatro diretrizes de conduta características do *brand journalism* (Tascón e Pino, 2014) e da *authentic advocacy* (Pedrol et al., 2018, González e Pérez, 2018):

- Envolvimento dos dirigentes no processo de comunicação da transparência corporativa usando como canais a sua própria identidade digital.
- Exercício de uma «disciplina de verificação» das informações relacionadas com a empresa, de acordo com as melhores técnicas do jornalismo.
- Prática constante da escuta ativa e interação em tempo real com os grupos de interesse, nos meios sociais da Internet.
- Aplicação de técnicas de posicionamento em motores de busca (SEO) e propagação transmedia (SMO) para as mensagens empresariais.

### ELON MUSK (TESLA): «FUNDING SECURED»

O CEO da Tesla, Elon Musk, pode ser considerado um dos maiores representantes da «transparência radical» no mundo dos negócios, com todos os prós e contras. Em agosto de 2018, depois de vários tweets infelizes, e num ambiente de desconfiança dos acionistas relativamente ao futuro da empresa, Musk publicou no perfil do Twitter dele a seguinte mensagem: «Am considering taking Tesla private at \$420. Funding secured.» A polémica estava instalada.

Centenas, milhares de notícias, posts, comentários e mensagens percorreram o planeta, criticando, avaliando e analisando estes 52 caracteres sem espaços. Numa primeira instância, a maioria encarou a informação

como outra infeliz extravagância do visionário empreendedor. Mas, vista em perspetiva, talvez não tenha sido nem tão inocente nem tão infeliz.

O debate suscitado pelo tweet teve duas consequências. A primeira foi que, nesse mesmo dia, o valor das ações da Tesla aumentou 11 %, embora tenha logo voltado a baixar, o que permitiu avaliar a resposta do mercado perante uma possível privatização da empresa. Trata-se de uma avaliação muito relevante para uma empresa tão endividada, em que os portadores de obrigações podem transformá-las em ações a partir de um determinado valor, permitindo à empresa não ter de lidar com esse desembolso de dinheiro.

A segunda foi que, durante duas intensas semanas, todo o mundo financeiro (bancos de investimento, reguladores da bolsa, investidores institucionais, acionistas...) se viu obrigado a pronunciar-se sobre os planos da Tesla, num sentido ou noutro. Muitos daqueles que, antes do polémico tweet, questionavam seriamente o futuro da empresa, acabaram por reafirmar a continuidade da empresa na bolsa. «Dados os comentários que recebi, é evidente que a maior parte dos acionistas da Tesla acredita que estamos melhor como empresa pública», pôde Musk finalmente dizer (BBC, 28 de agosto de 2018).

Então, o que foi isto tudo? Um exercício de transparência radical ou uma grande brincadeira com possíveis repercussões legais? A Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, ou SEC) abriu uma investigação sobre o assunto, atendendo às denúncias de alguns investidores.

Sabe-se que a decisão de tirar a Tesla da bolsa tinha sido proposta, de facto, por um dos acionistas da empresa, o fundo soberano da Arábia Saudita, proprietário de 5 % das ações. E que, antes do controverso tweet, o assunto tinha sido debatido pelo conselho de administração da empresa, que acabou por formalizar uma comissão de estudo, tendo como assessores a Silver Lake e a Goldman Sachs.

Também se sabe que prescindiu conscientemente dos canais formais de informação financeira da transparência convencional. Nem foi utilizado o clássico relatório 8-K para anunciar este tipo de questões, nem foi mencionado no documento 10-K do último estado financeiro trimestral, apesar de ter 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 «tendo informado previamente os investidores sobre o uso destes canais para fazer anúncios». (De Haro, 10 de agosto de 2018). A Tesla estaria em conformidade com isto, uma vez que, em novembro de 2013, «avisou os seus acionistas de que o feed do Twitter de Musk se tornaria uma "fonte adicional de informação" sobre o fabricante de carros elétricos».

<sup>3</sup> O modelo de reputação da LLORENTE & CUENCA «Reputation Relevance» inclui a dimensão de «transparência» como uma expectativa relacional dos grupos de interesse relativamente ao comportamento da empresa (Cardona e Tolsá, 2018).



**Iván Pino**, Sócio e Diretor Sênior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA. Jornalista, licenciado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid. Tem um mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI, com 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa. Especializado em Comunicação Digital. É coautor do livro Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0 (2009, Gestión 2000), e editor do primeiro e-book em espanhol sobre comunicação corporativa nos meios sociais: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Além disso, é conferencista e professor do Programa Executivo de Customer Experience Management na IE Business School, de Comunicação Corporativa e Institucional na Universidade Carlos III, e do Mestrado em Comunicação Corporativa e Publicitária da Universidade Complutense de Madrid.

[ipino@llorenteycuenca.com](mailto:ipino@llorenteycuenca.com)



**Jorge López Zafra**, Diretor sênior da Área Corporativa Financeira da LLORENTE & CUENCA. Tem mais de 20 anos de experiência no setor da comunicação. É especialista em Planificação Estratégica, Comunicação Financeira e Inteligência Competitiva (análise do setor e tendências). Integrou a LLORENTE & CUENCA em outubro de 2016, depois de uma primeira etapa de colaboração ativa com a empresa. No passado, trabalhou para a Iberdrola durante oito anos, tendo participado no desenvolvimento de estratégias e na coordenação de projetos de comunicação (OPS, M&A, Reuniões Gerais de Acionistas e outros assuntos empresariais). Além disso, ocupou diferentes cargos na empresa, tendo sido Responsável de Comunicação Estratégica; de Comunicação Digital e de Inteligência de Marca e Reputação. Antes da Iberdrola, trabalhou na Hispania Service e na Airtel.

[jlopez@llorenteycuenca.com](mailto:jlopez@llorenteycuenca.com)



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

**Desenvolvendo Ideias.**

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

