

2013 nº 13

USO

d+i LLORENTE & CUENCA

FACEBOOK



LINKEDIN



TWITTER

# ***O QUE SOMOS NA INTERNET?***

***Reputação,  
Marca e Identidade Digital***

## d+i LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

## UNO

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.



### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

### CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:

AR Difusión

### ILUSTRAÇÕES:

Marisa Maestre

### IMPRESSÃO:

HB Color

Impressa na Brasil  
Rio de Janeiro, setembro de 2013

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)





Todos os direitos reservados.  
Fica proibida a reprodução total ou parcial  
dos textos e das imagens contidas neste  
livro sem a prévia autorização da  
d+i LLORENTE & CUENCA.

# SUMÁRIO

2013 Nº 13

4

QUEM **SÃO**  
OS **colaboradores**

6

**O QUE SOMOS  
NA INTERNET?  
Reputação, Marca  
e Identidade Digital**

9

**A REDE E O ESPÓLIO  
informativo e cultural**

13

A **EDUCAÇÃO**,  
PONTE ENTRE OS **nativos**  
E OS IMIGRANTES **digitais**

15

DEVEMOS NOS  
**REINVENTAR**  
NA **Internet?**

19

A **IDENTIDADE** DIGITAL  
OU A **APOSTA** DEFINITIVA  
PELA **transparência**

25

○ **DIREITO**  
AO **esquecimento**

29

**INTERNET:**  
A **revolução**  
**permanente**

33

**REPUTAÇÃO**, **marca**  
E **identidade digital**

37

**PRÊMIOS**  
**alcançados** POR **UNO**

38

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado em Direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi Diretor do El Correo de Bilbao, Secretário Geral do Vocento e Director do ABC na Espanha. Está ligado à LLORENTE & CUENCA como Assessor externo permanente e foi Diretor Geral da companhia na Espanha. Distinguido com vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações de Imprensa da Espanha, o Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.

---



### **Pedro Luis Barcia**

Doutor em Letras pela Universidade Nacional de La Plata, linguista, professor e pesquisador universitário. Atualmente, é Presidente da Academia Argentina de Letras e da Academia Nacional de Educação e Membro Correspondente da Real Academia Espanhola da Língua. Além disso, é Diretor de Pesquisa da Universidade Austral, Vice-presidente da Academia Sanmartiniana, Vice-presidente da Fundação “Victoria Ocampo” e Professor Honorário da Universidade Nacional de Formosa. Entre outras atividades, exerceu a docência na Universidade de La Plata, foi Diretor de Pesquisa e de Doutorado em Ciências da Informação da Universidade Austral e pesquisador principal do CONICET (Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas).

---



### **Pío Cabanillas**

Licenciado em Direito pela Universidade Complutense e *Master of Arts in Law and Diplomacy* pela *Fletcher School of Law and Diplomacy* (Tufts-Harvard). Conta com uma vasta carreira profissional que inclui a Direção Geral Adjunta à Presidência do Grupo ACCIONA e a Direção Geral de Comunicação da Endesa; e sua etapa como Ministro Porta-voz do Governo, entre 2000 e 2002, após ter sido Diretor Geral do Grupo RTVE, Diretor de Desenvolvimento e Relações Internacionais do Grupo Prisa e Diretor Geral da Sogecable. Em sua trajetória fora da Espanha, destaca-se seu trabalho como Advogado Geral Adjunto da *The News Corporation* e como Advogado da Comissão Europeia na Direção Geral de Concorrência. Atualmente é Diretor Geral de Imagem Corporativa e Marketing Global da Acciona.

---

# QUEM **SÃO** OS **colaboradores**

---

## **Adolfo Corujo**



Sócio e Diretor Geral para a Iberia da LLORENTE & CUENCA. É expert em gestão de reputação através da Internet. Em seus 15 anos de trajetória profissional, colaborou no design e execução de projetos tanto para a construção como para a defesa ou promoção da identidade digital de diversas multinacionais na Espanha e na América Latina. no âmbito acadêmico, dá aulas e palestras sobre Empresa 2.0, Marca Pessoal e Reputação Online na Universidade Complutense e na Universidade Carlos III, entre outras universidades, e em escolas de negócio. Executive-MBA pela ESADE, Adolfo é Licenciado em Publicidade e Relações Públicas e DEA em Marketing pela Universidade Complutense de Madri.

---

## **Carolina Pina**



Sócia do departamento de Propriedade Industrial e Intelectual e corresponsável pelas áreas de Sports & Entertainment e Media & Telecom da Garrigues. É licenciada em Direito pela Universidade de Alicante, Master em Direito Internacional e Direito Comparado pela London Guildhall University e Pós-graduado em Direção de Assuntos Públicos pelo ICADE. É árbitro da Organização Mundial de Propriedade Intelectual. Membro do conselho acadêmico do FIDE e do conselho editorial da Revista Aranzadi de Esporte e Entretenimento. No ano de 2009, ganhou o Prêmio Internacional Prix Monique da União Internacional de Advogados.

---

## **David González**



Presidente, Conselheiro Delegado e Cofundador da Anuntis, companhia líder em sites para compras e vendas na Espanha e América Latina, entre as quais estão Segundamano.es, Fotocasa.es, Coches.net e Infojobs.com.br. PDG no IESE, iniciou sua carreira no setor de artes gráficas, design, pré-impressão e publicidade. Pioneiro no negócio online na Espanha, em 1996 iniciou a transformação de seu negócio de revistas de classificados na internet. Hoje a Anuntis é a segunda empresa com mais páginas vistas na Espanha. Seus portais somam mais de 16 milhões de usuários, 1,2 bilhões de páginas vistas e 4 milhões de anúncios ativos. Atualmente, centra seus esforços em internet móvel e sua aposta no Infojobs no Brasil.

---

## **Enrique Dans**



Professor de Sistemas de Informação na IE Business School desde 1990. Após se formar em Ciências Biológicas pela Universidade de Santiago de Compostela, cursou um MBA na IE Business School, obteve o título de Ph.D. em Sistemas de Informação na UCLA, e desenvolveu estudos pós-doutorais na Harvard Business School. Em seu trabalho como pesquisador, divulgador e assessor, estuda os efeitos da tecnologia sobre as pessoas, as empresas e a sociedade em seu conjunto. Além disso, desenvolve trabalhos de assessoria em várias startups e companhias consolidadas, é colaborador habitual em vários meios de comunicação e escreve diariamente há mais de dez anos em seu blog pessoal, enrique dans.com, um dos mais populares do mundo em língua espanhola.

# ***O QUE SOMOS NA INTERNET?***

*Reputação,  
Marca e Identidade Digital*





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

A Revolução Digital com a qual convivemos diariamente veio impulsionada pelo rápido desenvolvimento das novas tecnologias da informação e a comunicação e pela inovação dos sistemas de transmissão digitais.

É possível afirmar, sem nenhum tipo de dúvida, que está transformando o relacionamento do homem com seu entorno natural e com outros seres humanos. Está mudando a maneira de as pessoas pensar, agir, se comunicar, trabalhar e ganhar seu sustento.

De fato, ela forjou novas modalidades de criar conhecimentos, educar a população e transmitir informação.

Reestruturou a forma como os países fazem negócios e regem sua economia, se governam e se comprometem politicamente.

Proporcionou a entrega rápida de ajuda humanitária e assistência em saúde, e uma nova visão de proteção do meio ambiente.

E até criou novas formas de entretenimento e lazer.

Mas além destas transformações tão notáveis, a revolução digital criou um novo conceito, indelével e dificilmente controlável: a impressão digital. No passado, usávamos o conceito de “realidade publicada” (pelos meios) para falar de uma rea-

“*A revolução digital criou um novo conceito, indelével e dificilmente controlável: a impressão digital*”

lidade tangível e certa. O conceito de identidade digital de agora tem também consequências muito importantes, já que cria um novo espaço de “realidade tangível” e ninguém escapa à necessidade de ser transparente em seus comportamentos e de estar, por isso mesmo, preparado para uma contínua fiscalização dos mesmos através das ferramentas disponíveis no mundo online.

Neste UNO, além disso, são abordados outros problemas surgidos da Revolução Digital que têm a ver com o desequilíbrio entre a maior facilidade de acesso à informação e ao conhecimento, por um lado, e a abertura de uma brecha nova de analfabetismo pela abundância não hierarquizada de informação e a falta de acesso às novas tecnologias ou do próprio desconhecimento de uso das mesmas, por outro.

A intimidade dos cidadãos, os direitos de propriedade intelectual, a relação entre as empresas e seus empregados, as próprias identidades digitais dos indivíduos, ou os entornos jurídicos para o uso das novas tecnologias, e, às vezes, para seu abuso, serão também assuntos aos quais este novo UNO presta atenção. Espero que lhes seja de grande interesse.





# A REDE E O ESPÓLIO

## *informativo* E *cultural*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor de ABC e El Correo

Entramos em uma fase histórica na qual a percepção das enormes vantagens da internet começa a ser compensada com a de seus perigos, ameaças e riscos. Não há contemporaneidade intelectual em sugerir uma mudança na rede porque tal atitude representaria um profundo desconhecimento das conquistas que, graças a ela, a humanidade está alcançando. Mas a sacralização das enormes possibilidades de progresso que a internet oferece é uma abordagem tão injusta como sua demonização. A rede não é uma panacéia universal, e sua extensão e aperfeiçoamento tecnológico, a cada dia mais versátil, gera efeitos colaterais de gravíssimas consequências. Agora chegou o momento de erigar as defesas, ante a rede, de uma das propriedades vertebrais das sociedades ocidentais, a intelectual, de menor envergadura jurídica, pelo menos até agora, a respeito da imobiliária e a industrial.

Os direitos derivados da propriedade intelectual se mostram por muitas instâncias como contraditórios ao direito –frequentemente constitucionalizado– de acesso universal aos produtos culturais. Certo é que o constitucionalismo do século passado avaliou o acesso à educação e à cultura –conceitos diferentes– como universais, mas no que corresponde à segunda, em modo algum estabeleceu sua gratuidade. Com a aplicação de uma inter-

“ *Robert Levine constata em seu documentado livro que “cerca de um quarto do tráfego mundial da internet consiste em conteúdos pirateados”* ”

pretação analógica a respeito dos direitos à saúde e a educação, se estendeu a crença de que a produção cultural e a informativa deveriam gozar de um estatuto de aquisição não onerosa. Daí nasce essa cultura da gratuidade que despojou a denominada *pirataria* de conotações socialmente nega-

tivas, de modo tal que incorrer nessa prática para o consumo de informações elaboradas –além das notícias– e de obras de criação carece de uma eficaz reprovação –não jurídica, como em muitos países, embora de forma precária e titubeante–, mas coletiva ou social.

No último mês de março, o romancista e ensaísta espanhol Javier Cercas se expressava nestes termos no jornal *El País*: “O doutor Johnson opinava que só os idiotas escrevem sem cobrar. Tinha razão, e eu o sei muito bem, porque até meus 40 anos não fiz mais do que o idiota; e muito temo que em breve terei que voltar a fazê-lo. Segundo menciona o relatório da FGEE, 58% dos espanhóis já leem em formato digital; mas deles, 68% fazem download gratuitamente dos livros. Sou incapaz de fazer uma interpretação otimista deste dado. Só me ocorre dizer que, contra semelhante roubo, como contra a corrupção, não cabe mais defesa (além de professores bem pagos) que uma lei eficaz e políticos que se atrevam a promulgá-la e aplicá-la”.

**“*Irromperam – como negócios parasitários – os agregadores e motores de busca que não só se beneficiam do trabalho de outros mas, além disso, incorporam lucro por inserção de publicidade*”**

A pirataria é considerada por um intelectual de primeira linha como roubo e assimilada à corrupção, opinião na qual converge, com palavras diferentes, mas ao fio do mesmo discurso, Antonio Muñoz Molina em um artigo (“Grande Indústria”) publicado também no *El País*. Para o prosista, “um escritor ou um músico que reivindicar de peito aberto o direito não de viver de seu trabalho, mas receber uma mínima compensação por parte de quem, pouco ou muito, se aproveita dele, receberá comentários de uma agressividade que dá calafrios, bastante maior que a provocada por um banqueiro ou um político ladrão. A ideia que um livro, um filme, um disco, geram um trabalho digno para as pessoas qualificadas graças às quais chegam a existir e que esse foco modesto de prosperidade se propaga além delas, não parece merecer a consideração nem de uma parte do público, nem dos dirigentes políticos”.

As deprimidas opiniões destes dois autores de referência estão avalizadas por um estudo de imprescindível leitura para compreender a profundidade do espólio cultural e informativo que se perpetua na rede. Me refiro ao livro publicado por Robert Levine intitulado “*Parásitos*” (Ariel), subtítulo expressivamente assim: “*Como os oportunistas digitais estão destruindo o negócio da cultura*”. O autor se questiona no prólogo de sua obra se “é o momento de se perguntar se a indústria cultural como a conhecemos pode sobreviver à era digital” e, avançando no terreno fronteiriço da informação, “se alguma indústria midiática poderia prosperar em um entorno no

qual a informação pode ser conseguida tão facilmente”. As respostas não são precisamente otimistas porque Levine constata com dados que “cerca de um quarto do tráfego mundial da internet consiste em conteúdos pirateados”. Do que deduz que “ao transformar em essencialmente opcional o pagamento por conteúdos, a pirataria fixou o preço dos bens digitais em zero”. Disso infere que “a única coisa que todo o mundo lhe dirá sobre internet é que a informação quer ser de graça (...) já que o custo de publicá-la é cada vez mais baixo”.

Já temos em cima da mesa não só o problema gravíssimo da proletarização dos criadores culturais, mas também a inviabilidade dos novos modelos de negócio dos meios de comunicação –do jornalismo, definitivamente– alternativos ao



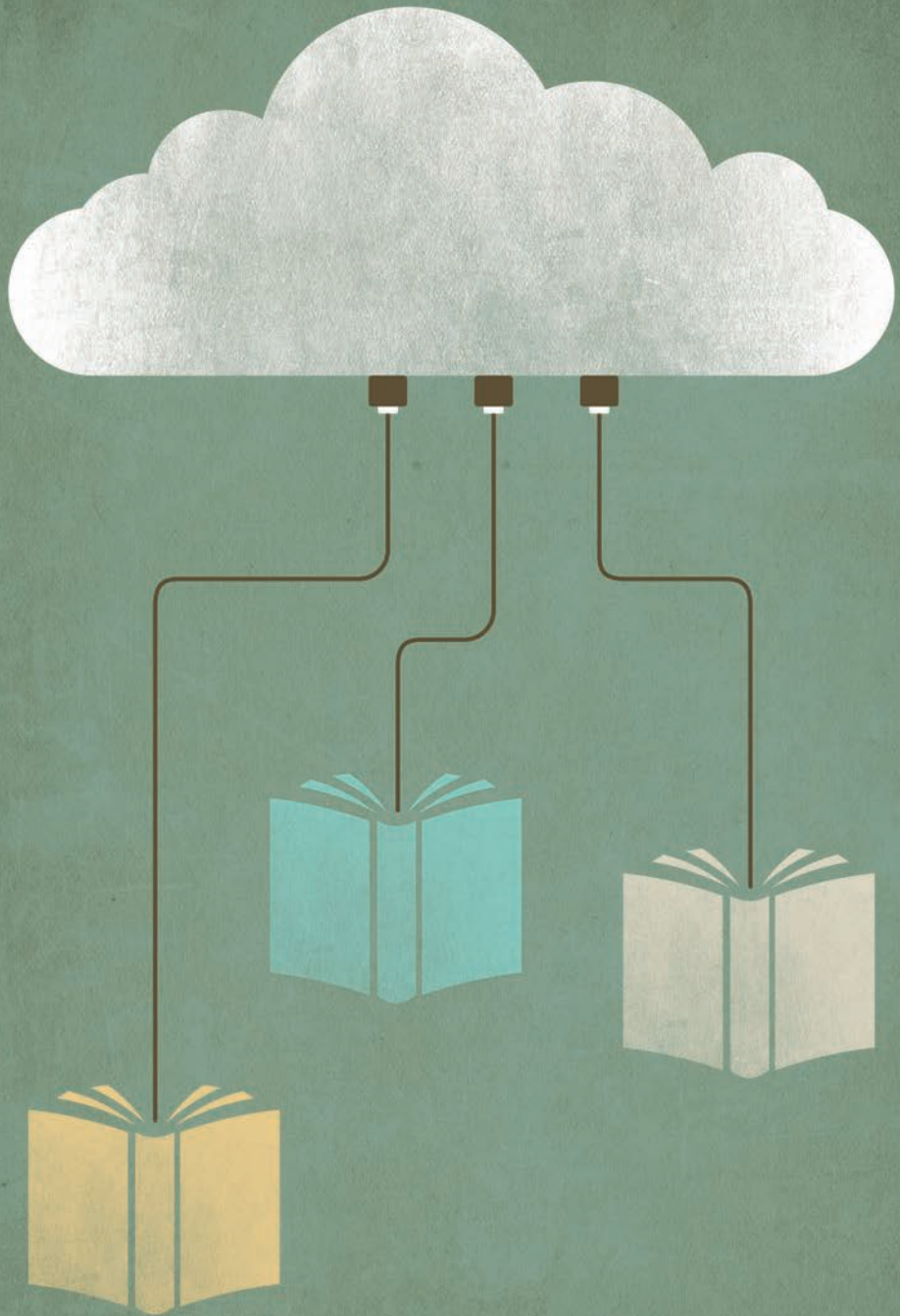
“*Está em jogo a concepção de um meio de comunicação como negócio legítimo e, além disso, o jornalismo como tal, que a rede ameaça em transformar em um ofício inútil com o qual traria prejuízo moral*”

tradicional do papel, no caso emblemático dos periódicos. Levine é muito expressivo a respeito: “A ideia que os meios de comunicação online serão inevitavelmente gratuitos vem da teoria de que o preço de qualquer bem deveria cair a seu custo marginal. Como a distribuição digital fica mais barata a cada ano, o custo marginal dos meios de comunicação segue se aproximando de zero”. Neste panorama irromperam –como negócios parasitários– os agregadores e motores de busca que não só se beneficiam do trabalho de outros mas, além disso, incorporam lucro com a inserção de publicidade. Nestas condições, o jornalismo informativo online está chamado à precarização, razão pela qual, “até o momento, o conteúdo gerado pelos negócios online não pode competir com o das companhias de meios tradicionais” como ressalta Robert Levine.

É inquestionável que a retificação desta inércia de espólio depende de uma educação em valores que não se enraizaram desde a base escolar e de uma eficaz legislação de verossímil aplicação. Mas também de uma mudança radical das vítimas desta situação que são as entidades que agrupam os criadores –músicos, escritores, atores, produtores–, estáticas e resignadas demais e, especialmente, de um giro copernicano na demagogia suicida dos meios de comunicação



que com o míope afã de ganhar audiência de internautas fomentaram um clima social como o denunciado por Javier Cercas e Antonio Muñoz Molina e reflete com total veracidade Robert Levine em seu livro. Porque não só está em jogo a concepção como negócio –sempre legítimo– de um meio de comunicação, mas o jornalismo que a rede ameaça transformar em um ofício fossilizado e inútil, ajudando a provocar um prejuízo moral às sociedades democráticas. Ou seja, é preciso reagir, porque não estamos limitando a liberdade de expressão nem a acessibilidade à informação e à cultura, mas tentando pôr fim ao espólio.



# A **EDUCAÇÃO**, PONTE ENTRE OS **nativos** E OS IMIGRANTES **digitais**



Pedro Luis Barcia

Presidente da Academia Nacional de Educação e da Academia Argentina de Letras

Quando Mark Prensky, na década de 70, estabeleceu sua *divisória* entre “nativos digitais” e “imigrantes digitais”, sintetizou a convivência de dois mundos em contato conflituoso e em busca da confluência. A articulação da galáxia Gutenberg com a Galáxia Fleming requer pontes, uma tarefa de engenharia para a qual poucos são aptos, pois para ligar estes arcos de comunicação é preciso um pé em cada margem. Esta vida em busca de integração dura duas décadas longas, de curto circuitos, e é um problema onipresente, pois se dá em todos os campos: a política, a educação, a empresa, etc. A maior ponte deveria ser a educação, em todos os seus níveis, que deve operar como intérprete entre duas línguas.

Não é certo que as tecnologias sejam de todo indiferentes. O são, certamente, do ponto de vista ético, pois o homem é o que dá a intenção em seu manejo. Mas, por si, o uso das tecnologias modifica atitudes, condutas e formas de contato com a realidade, nos modificam insensível e sustentadamente. O rapaz, excitados seus sentidos e suas potências por estímulos simultâneos ativos das vias eletrônicas, desenvolve certo grau de flexibilidade perceptiva, que é uma vantagem em certos níveis das associações rápidas e criativas; mas tudo o que ganha em horizontalidade e agilidade para fazer conexões em um mesmo

“ *O uso das tecnologias modifica atitudes, condutas e formas de contato com a realidade* ”

plano, o perde em profundidade. A potência humana mais afetada pelo mundo digital é a atenção, que é a capacidade de aplicar a mente a um objeto com crescente grau de penetração. Por isso Descartes a chamou, *aceis mentis*, de “ponta da mente”. É a faculdade que permite romper a crosta do aparente e chegar ao profundo, em todos os terrenos: desde uma frase a um gesto, desde um projeto a uma decisão governamental. Sem atenção, não há profundidade do problema, nem compreensão séria do texto do contrato. O rapaz, superexcitado por estímulos de vários lugares ao mesmo tempo, não consegue focar em um. Bica sem romper a casca. Sem atenção firme, não há governo empresarial, nem pesquisa científica, porque não se alcança o conhecimento da realidade. Essa é um conclusão certa. A imagem do norte-americano Carr em seu livro sobre a internet é clara: “Navegar em tela é surfar; ler é mergulhar”.

Um segundo efeito jônico, de duplo sentido, é a velocidade: no chat, se empobrece a comunicação, embora se torne mais ágil e dinâmica, mas sempre cortical. A reação rápida pode ser efetiva, porque pode salvar o risco da encruzilhada, e é útil para a conjuntura e o tático. Mas feita hábito, se transforma na morte do projeto, e com isso, na inexistência de qualquer empresa. A improvisação não pode ser o sistema, mas a exceção.



Três são os tipos de conteúdos da educação: os conceituais, os procedimentais e os atitudinais. Os primeiros estão, quase todos, na internet. A questão é encontrá-los com certeza. A função do atual bibliotecário –como dissemos em uma recente declaração da Academia Nacional de Educação–, além das anteriores que sempre cumpriu, é orientar docentes e alunos no campo dos lugares virtuais: quais são os especializados e quais deles são os mais confiáveis. A visita sem guia é perda de tempo e extravio. O rapaz não é um cibermata: “ciber”, em grego, é timão; “cibernetês”, timoneiro. O rapaz não costuma ter o timão da viagem, vai de encontro às mudanças bruscas. A educação deverá exercitá-lo na orientação, na seleção, avaliação,

“ *A preparação linguística de quem estiver a cargo das redes em uma empresa garante a confiabilidade da resposta de quem escreve e mantém o respeito da instituição* ”

hierarquização e sínteses do material que procura e obtém. Todas essas operações intelectuais são as que se devem ensinar, mais que os conteúdos, e elas são parte dos conteúdos procedimentais.

As pessoas costumam confundir os planos. Uma empresa põe à frente de suas redes sociais (Twitter, Facebook, etc.) um rapaz com alta habilidade técnica digital e com zero grau de conhecimento da língua. Em um espaço limitado como é o tweet, é preciso ser mestre de expressão para não tropeçar. Qualquer aberração, como a daquele chefe comum que escreveu: “Estamos conseguindo superar as *limitações...*”, o que gerou uma avalanche de críticas. A preparação linguística de quem estiver a cargo das redes em uma empresa garante a confiabilidade da resposta de quem escreve e mantém o respeito da instituição, da qual o tweet é assinatura<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Em nossos dias, há um magnífico manual “*Escribir en internet*” (2012), elaborado por 40 especialistas e editado pelo Fundéu. É um guia firme para textos digitais em castelhano. Deveria ser difundido.

# DEVEMOS NOS **REINVENTAR** NA **Internet?**



Pío Cabanillas

Diretor-geral de Imagem Corporativa e Marketing Global na ACCIONA

Acontece sem prévio aviso. Um dia, você fica sabendo que o presidente de uma conhecida companhia se pronunciou sobre uma questão de importância no Twitter. Você visita a página e rapidamente comprova que o perfil é crível. Lê algumas frases. A redação, o tom, os temas se encaixam com o protagonista. Parece verossímil que tenha sido escrito por ele mesmo.

Ao mesmo tempo, sua caixa de entrada se enche de convites para se conectar ao LinkedIn, convites de conhecidos ou profissionais que criaram perfis e que enviaram mensagens a todos os seus contatos. Você sente a preguiça de quem só quer manter, quando não reduzir, as relações. Só me falta agora perder tempo de abrir o campo com o trabalho que tenho! Talvez em outro momento de sua trajetória, era consciente de que seu universo de relações deveria crescer. Agora, no entanto, não acha que o esforço valha a pena. E menos fazê-lo através de um currículo em um site.

A insistência ou a categoria de alguma pessoa te leva a visitar sua página-CV. Você comprova que a descrição é muito completa. Presta atenção à foto, relativamente recente, no número de contatos e no novo cargo que ocupa e que desconhecia até o momento. Talvez tenha chegado o momento de pôr em dia o próprio CV.

“ *O tablet e o celular se transformaram em uma janela pela qual você põe em jogo sua credibilidade pessoal e profissional* ”

Você recorre a seu entorno, comenta com amigos e companheiros de trabalho, e se dá conta de que outros fazem a mesma pergunta ou têm as mesmas reservas. Há defensores apaixonados e opositores medrosos a enfrentar com a

transparência das redes. Mas o que parece claro é que, de um tempo a esta parte e quase sem que nos tenhamos dado conta, estas redes e suas ferramentas de comunicação mudaram as regras do jogo. O tablet e o celular se transformaram em uma janela que já não pode nem deve ser fechada, e pela qual entram as notícias, os convites, as convocações ou a infinidade de mensagens que mesclam seus âmbitos privado e público. Uma janela pela qual você também se mostra ao mundo, e pela qual põe em jogo sua credibilidade pessoal e profissional.

No entanto, enquanto alguns parecem lidar com agilidade com essa complexa realidade e conseguem que seus dados, mensagens, descrições e fotos sejam os adequados e coerentes, outros não são conscientes da importância que eles têm e assim mantêm fotos de má qualidade, informações antiquadas, cenários extravagantes, poses inadequadas. Definitivamente, uma descrição pública de si mesmo que não lhes representa e que, em muitas ocasiões, lhes presta um mau favor.



FACEBOOK

LINKEDIN

TWITTER



“*No meio deste movimento tectônico, são as companhias que começam a superar as notícias, os apresentadores ao programa*

## O MOMENTO DA MUDANÇA

Cada vez somos mais conscientes de que devemos abordar estas mudanças, mas como e quando?

Para os profissionais da comunicação e do marketing, resolver essas incógnitas pode se transformar em um fator diferencial e estratégico, ou em uma autêntica dor de cabeça. E o momento que vivemos não é fácil. Por um lado, os cidadãos tiraram sua confiança de boa parte das instituições que conhecemos, até o ponto que os mesmos funcionários superaram amplamente os primeiros executivos em termos de credibilidade sobre as companhias que estes últimos dirigem!

Ao mesmo tempo, os meios impressos e audiovisuais clássicos sofrem uma reconversão de imensas proporções. A falta de modelos de negócio solventes lhes põem em uma situação inédita na qual se veem obrigados a reduzir o quadro de funcionários, formatos e a questionar o uso da autêntica matéria-prima de seu ofício: a informação. No meio deste movimento tectônico, são as companhias que começam a superar as notícias, e o mesmo acontece com apresentadores em relação ao programa, surgindo um modelo que devolve o protagonismo ao indivíduo e que convive muito melhor com a essência coloquial direta, pessoa a pessoa, da Web.

Sobre estas bases, as empresas que querem posicionar nossas mensagens nos fóruns adequados, nos damos conta de que devemos lidar com um processo diferente, radicalmente inovador, com um imenso projeto para nossa profissão. Duran-

te mais de cem anos, a dinâmica foi colocar a marca à frente, até mesmo das pessoas. Muito poucos profissionais estavam autorizados a falar e sempre o faziam dessa perspectiva corporativa dos porta-vozes: monótona, focada no diálogo, sucinta e de baixo perfil.

## O PODER DOS PROFISSIONAIS

Na atualidade, sem meios com capacidade de convocar em um só ato a audiência relevante; com a credibilidade da figura do porta-voz corporativo debilitada; e com mais necessidade do que nunca de concorrer em novos mercados nos quais, de partida, não contamos com o conhecimento ou a confiança dos que podem influir em nossos negócios, temos diante de nós uma alavanca estranha, mas que intuimos poderosa: o prestígio de nossos profissionais, sua capacidade de prescrição e a capilaridade e pertinência de seu alcance. A soma de suas identidades digitais se apresenta como um mecanismo de propagação e afiliação com um impacto que pode ser considerável.

É, portanto, o momento de vencer essa inércia que ainda afasta nossos colegas, companheiros e nós mesmos das plataformas digitais. Precisamos dar o primeiro passo para perder o medo lógico do inovador, e nos convencer da superficialidade de muitos mitos catastróficos que cercam as redes. Em segundo lugar, necessitamos impulsionar os demais tirando sua obsessão pelo controle e os levando em direção à naturalidade, a moderação e o bom senso. Entre o “ninguém se mexe sem nossa autorização” e o “animem-se a participar e ser nós mesmos”, há todo um mundo.

Em paralelo, temos que identificar e decidir sobre questões que marcarão nossa personalidade digital. Os dois mais importantes afetam a decisão de quão pessoal ou profissional será nossa identidade nas redes, e quão oficial ou oficioso nosso modelo de comunicação.

“ Às companhias globais não resta outro remédio a não ser colocar as pessoas de nossa organização no centro de nossa estratégia de comunicação, e fazê-lo em um entorno “social”

Temos colaboradores que já podem ser líderes em uma determinada comunidade, que compartilham conteúdos sobre um assunto transcendente para nossa organização, e que querem não se identificar com o tom e as mensagens corporativas para conservar seu estilo de comunicação. Provavelmente nessa decisão, em fomentá-la e respeitá-la, esteja grande parte da confiança e respeito que o resto dos membros dessa comunidade depositam nele.

No lado contrário, temos líderes de nossas linhas de negócio que, apesar de estarem plenamente identificados com a companhia, se limitam a compartilhar informações de caráter pessoal, por isso convocam uma audiência fundamentalmente formada por amigos e parentes sem a mínima transcendência empresarial.

Ambas as posições respondem a diferentes maneiras de combinar estes fatores e a diferentes graus na proposição de suas identidades. Sua escolha condiciona mais tarde a forma na qual a comunicação pode apresentar mais ou menos valor à estratégia da empresa.

É um caminho que devemos transitar. Ajudará-nos a nos conectar mais com o entorno. Obrigará-nos a nos renovar. Porá-nos à altura de nossas conquistas em outros âmbitos e nos diferenciará porque nos permitirá contar e que seja contada uma história múltipla, mais veraz, dinâmica e emocionante. E, sobretudo, compartilhará-la e sentir que os demais a compartilham.



Agora bem, como todos os desafios que as organizações ambiciosas enfrentam, serão consumidos recursos, levará tempo, nos conduzirá a alguns becos sem saída, nos despistará às vezes, e outras vezes, nos desiludirá, mas aprenderemos com os erros. Mas para as companhias globais, internacionalizadas, inovadoras e com uma diversificação crescente, não resta outro remédio a não ser colocar as pessoas de nossa organização, com suas identidades pessoais e profissionais, no centro de nossa estratégia de comunicação, e fazê-lo em um entorno “social” que não é uma previsão de futuro, mas uma realidade a cada dia mais assentada.

# A **IDENTIDADE** DIGITAL OU A **APOSTA** DEFINITIVA PELA **transparência**



Adolfo Corujo

Sócio e Diretor-geral para a Iberia da LLORENTE & CUENCA

O princípio de identidade é um dos pilares que cimentou a lógica e a filosofia. Um salva-vidas fundamental que nos ajudou a entender e a nomear o mundo que nos cerca. Uma das poucas certezas que nos levou a afirmar que o sol, por mais que mude de cor e de posição no firmamento, continuará a ser chamado da mesma maneira porque sua identidade não variou. Sempre será o sol (inclusive quando só enxerguemos seus raios em um dia nublado). No cenário online, assistimos há anos a uma realidade que faria as delícias de qualquer psicanalista: nossa identidade digital não tem por que corresponder com o que até agora entendíamos como *nossa identidade real*. Este desdobramento de nossa personalidade se complica ainda mais se analisarmos o tremendo impacto que representou na internet a irrupção das redes sociais: a conversa flui em todas as direções e, o que é ainda mais surpreendente, já não há um sentido único. Todos somos –ou podemos ser– criadores de mensagens.

Oscar Wilde, que fez da ironia um estilo de vida, afirmava que era necessário ser um mesmo *porque todos os demais já estavam definidos* “Be yourself; everyone else is already taken”<sup>1</sup>. Agora mais do que nunca nos vemos na necessidade de definir

“ *Nossa identidade digital não tem por que corresponder com o que até agora entendíamos como nossa identidade real* ”

quem somos porque tememos que sejam outros que se antecipem e facilitem sua *versão extraoficial* de nossa pessoa. Há quem opte por guardar uma espécie de anonimato digital com a confiança de que, caso se mantenha afastado de blogs e redes sociais, sua identidade ficará ligada unicamente ao

que ocorre no mundo real. Alguns já se deram conta de que a internet também é parte do mundo real, não uma esfera paralela sem conexão alguma com nossa realidade. Muitas empresas estão mudando sua forma de interagir com os consumidores para que se perceba coerência em suas políticas de atendimento ao cliente independentemente do meio no qual ocorram. Estabelecer uma divisa entre a experiência de compra online e offline de um consumidor deixou de fazer sentido há muito tempo. Quando alguém não é atendido amavelmente por parte de uma operadora ou se desespera na hora de fazer o pedido através do site de sua pizzaria favorita, a imagem mental que esse consumidor decepcionado terá do serviço será seriamente deteriorada. Não distinguirá se a experiência de compra ocorreu em um entorno online ou offline (*consistent customer experience across channels*). A empresa lhe terá falhado porque não terá atendido eficazmente suas necessidades. Sua reputação, o *mais tangível dos chamados*

<sup>1</sup> “Be yourself; everyone else is already taken”, Oscar Wilde (1854-1900).



## “As redes sociais nos definem tanto como nosso documento de identidade ou nosso cartão de crédito

ativos intangíveis, será corroída a médio e longo prazos, afetando em última instância o balanço de resultados do restaurante.

O que aconteceu no entorno corporativo nos últimos cinco anos com a incorporação de grandes, médias e pequenas empresas ao ecossistema das redes sociais antecipa claramente o que nos próximos anos ocorrerá no âmbito da identidade digital pessoal e profissional. As empresas entenderam que, para se relacionar com seus *stakeholders* ou públicos de interesse, é preciso antes ter assumido uma identidade, que não responde a outra coisa a não ser possivelmente a pergunta mais complexa que pode ser feita a um executivo-chefe: como se apresenta minha companhia e para o quê ela está aqui? A necessidade de definir esta visão foi aguçada pela marcada personalização imperante nas redes. A anonimidade dos primeiros chats e fóruns foi substituída pela identificação dos usuários. A voz pessoal ganha mais importância do que nunca. Centenas de serviços de valor agregado permitem se conectar diretamente com contas de Facebook ou Twitter. Não é necessário criar um usuário de zero, basta que digamos quem somos. O que parece um simples aceno à *usabilidade* para evitar quebra-cabeças aos internautas esconde uma realidade: as redes sociais nos definem tanto como nosso documento de identidade ou nosso cartão de crédito.

A expressão *impressão digital* é muito gráfica e esclarece bem o que persegue esse comportamento tão humano que é o buscar a si mesmo no Google. Em alguns países, este buscador acumula mais de 90% das buscas realizadas fora das redes sociais. Isso implica que o que o buscador disser de nós será visto pela maior

parte dos usuários que buscam algo de nós. Na primeira página de resultados, em apenas dez links, certamente estará contida toda a informação que muitos procurarão para construir nossa identidade –sem sequer nos perguntar nada a respeito–. Bastará encaixar as peças do quebra-cabeça.

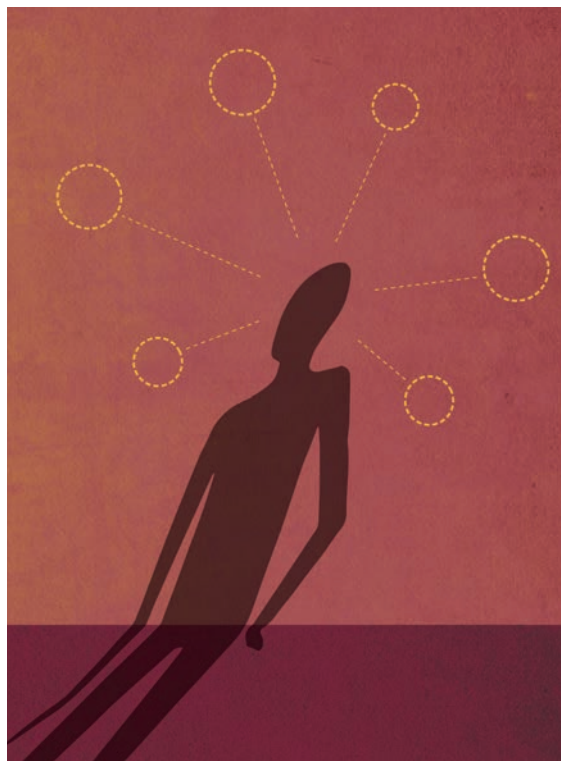
O posicionamento orgânico se transformou em uma lucrativa indústria (o chamado *SEO* ou *search engine optimization*) que visa otimizar os resultados oferecidos pelos buscadores (e cada vez mais as redes sociais) para que os produtos e serviços das companhias possam ser encontrados mais facilmente. Não convém passar por cima da importância do conteúdo neste processo. Estritamente falando, não se posicionam resultados, se posicionam conteúdos. Na hora de melhorar nosso posicionamento pessoal e profissional, é essencial definir que tipo de informação (visual, audiovisual, em formato texto, etc.) estamos dispostos a compartilhar em nossos perfis de Facebook, Twitter, LinkedIn ou Pinterest. Qual será nosso relato pessoal e profissional. A resposta a esta pergunta não é tão tática como estratégica, já que responde a uma pergunta dos filósofos de todas as épocas: quem sou eu? Certamente pensemos que, ao postar uma foto de nossas férias no Facebook, de tuitar uma notícia no Twitter ou compartilhar um conselho profissional no LinkedIn, nos guiamos por uma visão de curto prazo.

A realidade é que transferimos uma visão do mundo que nos faz únicos e que permite aos demais nos conhecer melhor em nível pessoal e profissional. Graças a esse conhecimento nascerão relações baseadas na confiança mútua que possivelmente nos enriquecerão em muitos aspectos. Isso nos leva a pensar que a gestão da reputação pessoal está no eixo de toda interação online e deveria se transformar em uma prioridade para aquelas companhias que entenderam a importância da conversa e desejam envolver seus melhores profissionais na mesma.

## “ A gestão da reputação pessoal está no eixo de qualquer interação online

Do ponto de vista da consultoria de comunicação, se abre uma linha de trabalho apaixonante no que diz respeito à gestão da identidade digital dos diretores e porta-vozes corporativos. Segundo o estudo *Connected generation* da IBM<sup>2</sup>, os executivos-chefes veem na tecnologia algo mais que uma ferramenta para melhorar a eficiência na organização: a consideram um componente essencial na cultura de colaboração, inovação e criatividade necessárias para a viabilidade de sua companhia. Nos próximos cinco anos, as redes sociais e os sites se posicionarão não como um canal de interação importante com os consumidores, mas como o primeiro em importância. Esta visão –curiosamente– é compartilhada tanto pelos CEOs como pelos estudantes indagados no estudo da IBM. 58% dos estudantes e 44% dos CEOs afirmaram que a necessidade de transparência tinha que ser a prioridade nas companhias. É surpreendente contrastar como as aspirações e atitudes dos chamados *millennials*, autênticos nativos digitais que veem as redes sociais como parte integrante de sua personalidade, impregnaram os planos de negócio e a visão estratégica das companhias. Percebe-se, no entanto, uma discordância entre o que os executivos-chefes consideram que deveriam fazer e o que realmente fazem para gerenciar sua identidade e a de suas equipes na internet.

Atendendo ao estudo global *Socializing your CEO*, da consultoria de comunicação Weber Shandwick, atualmente menos de 20% dos CEOs das maiores companhias em nível mundial têm



presença nas redes sociais. As companhias que mais estão apostando na transparência foram também as primeiras a entender as redes sociais como elemento essencial de dita estratégia de abertura e diálogo com seus *stakeholders*. Não é estranho constatar que existe uma relação direta entre as empresas consideradas mais transparentes segundo as diferentes medições existentes e sua pró-atividade na gestão da identidade digital de seus profissionais. A marca pessoal dos diretores e porta-vozes (não só dos executivos-chefes) se apresenta como uma ferramenta essencial na gestão da reputação, o ativo corporativo cujo valor mais aumentou nos últimos 30 anos, segundo a Standard & Poor's (superando inclusive os

<sup>2</sup> Connected generation. Perspectives from tomorrow's leaders in a digital world. Insights from the 2012 IBM Global Student Study. IBM Institute for Business Value.

clássicos ativos tangíveis ensinados nas escolas de negócio há 30 anos). Não basta que a empresa seja viável e ganhe dinheiro: há que se gerar confiança em seus públicos de interesse. E esses públicos de interesse agora têm nome e sobrenomes nas redes sociais.

“*Não basta que a empresa seja viável e ganhe dinheiro: há de gerar confiança em seus públicos de interesse*”

Quais são os principais empecilhos na hora de abordar a presença dos diretores em redes? Após inúmeras reuniões com diretores com perfis variados, qualquer consultor de comunicação online concordará quanto à identificação das barreiras que impedem que ocorra o salto definitivo à comunicação 2.0: o atraso na incorporação da gestão da identidade digital na estratégia e cultura da companhia, o desconhecimento técnico das redes e o argumento da falta de tempo para gerenciar sua presença nas mesmas. Felizmente, as três barreiras mencionadas são facilmente salváveis com um plano de ação correto. A primeira delas é a que exige um maior esforço de sensibilização por parte das equipes internas e externas que liderem esta iniciativa. É necessário mencionar que a identidade digital não há de ser vista como uma ação isolada orientada a fazer dos diretores estrelas da blogosfera e das redes. O que representa um plano de ação coerente é a necessidade de adaptar a cultura corporativa a uma nova realidade a fim de ganhar em eficácia, gerar confiança e melhorar as relações com os *stakeholders* internos e externos. Os *millennials*, jovens consumidores e profissionais de pleno direito, não chegam a entender de que mudança cultural estamos falando porque a conversa 2.0 faz parte de seu modo de se relacionar com o mundo. Por outro lado, o desconhecimento técnico das redes costuma gerar receio, rejeição

frontal ou inclusive medo. Na prática, isso se traduz em imobilismo. O conhecimento do marco de atuação e as possibilidades técnicas de cada rede resolve de forma eficaz esta resistência lógica —e sobretudo humana— perante o desconhecido. A falta de tempo é possivelmente um dos maiores mitos associados às redes. O estabelecimento de um calendário de publicação personalizado e o domínio das ferramentas disponíveis fazem com que a geração de conteúdos em redes se transforme em algo tão rotineiro como a leitura diária dos e-mails acumulados na caixa de entrada do Outlook.

Onde está a mola que pode fazer que se inicie a engrenagem da identidade digital? Na forma de abordar um projeto tão apaixonante quanto complexo. Não se trata de tramitar bens de consumo ou serviços, mas de gerenciar pessoas, com suas motivações, aspirações e temores. Por este motivo, uma primeira fase de consultoria é altamente recomendável. No final dessa fase de consultoria, na qual será definido o documento estratégico que firmará as bases para a interação posterior, ficarão claros os objetivos que o plano de identidade digital perseguirá, os possíveis riscos reputacionais que podem surgir no exercício de pronunciamentos de porta-vozes em redes e outros espaços online e serão estabelecidas as expectativas dos diferentes públicos e, certamente, dos profissionais envolvidos. A restrição dará passo à pró-atividade, e cada profissional começará sua caminhada nas redes buscando seu tom pessoal, uma voz que lhe defina frente ao público ao qual se dirigirá e que o avaliará por sua capacidade de gerar e compartilhar conteúdos de interesse.

Após a fase inicial de consultoria e definição da estratégia de identidade digital, terá começo a fase informativa, orientada a sensibilizar os participantes do programa dos benefícios que se derivam de sua presença em redes como Twitter, onde poderão emergir com capacidade de influência em suas respectivas áreas de interesse ou no LinkedIn, a rede que lhes permitirá estabelecer contato com provedores, clientes, companheiros ou profissio-



nais de setor e que lhes permitirá melhorar sua competitividade, trabalhar de forma mais eficiente e se informar sobre novas tendências. A fase de informação deverá ser complementada com uma fase posterior de formação, estritamente orientada ao domínio das técnicas de gestão: principais redes e características intrínsecas a cada uma delas, complementaridade e limites entre o pessoal e o profissional, identificação de temas e interlocutores, truques e rotinas, ferramentas de métrica e acompanhamento, etc.

A última fase, embora não por isso menos necessária, é a fase de assistência. A auditoria periódica da identidade e da reputação digital permite avaliar e medir de forma objetiva os avanços realizados. O estabelecimento de uma rotina

“ *Aqueles diretores que abordem de maneira inteligente esta mudança cultural contribuirão de forma determinante para a melhora da reputação corporativa das companhias que lideram* ”

personalizada para cada profissional por causa das conclusões das reuniões de trabalho prévias se apresenta como uma ferramenta fundamental para o bom desempenho individual da tarefa de construção e gestão da identidade digital.

Sem lugar para dúvidas, a banal expressão *personal branding* fica muito curta para definir este fenômeno que está mudando a forma como os cidadãos interagem em seu âmbito pessoal e profissional. Aqueles diretores que abordam de maneira inteligente esta mudança cultural não se arrependerão, já que contribuirão de forma determinante para a melhora da reputação corporativa das companhias que lideram. Mais uma vez, os consumidores e cidadãos estão um passo à frente. *É o momento de aproveitar esta oportunidade histórica para conversar com eles e lhes dizer quem somos.*





Carolina Pina

Sócia do departamento de Propriedade Industrial e Intelectual e corresponsável pelas áreas de Sports & Entertainment e Media & Telecom da Garrigues

Embora a expressão direito ao esquecimento seja utilizada cada vez mais nos meios de comunicação, na atualidade não existe em nossa legislação nenhuma referência expressa a este pretensão direito. O direito ao esquecimento se refere fundamentalmente à pretensão de eliminar da rede aquela informação que, até sendo veraz, deixou de ter interesse para o público em geral.

As suposições que se incluem nesta controvertida expressão são, a título ilustrativo, as seguintes: (i) informações sensíveis sobre uma determinada pessoa publicadas na internet pelos meios de comunicação em exercício do direito à informação (acusações de crimes, etc.), (ii) informações publicadas nas edições digitais de Boletins e Diários Oficiais por imperativo de Lei (indultos, resoluções, notificações, etc.), (iii) informação publicada por usuários da rede, de forma anônima, em exercício de sua liberdade de expressão ou (iv) informação (imagens, comentários, etc.) publicada em redes sociais pelo próprio usuário que posteriormente quer que ela seja apagada após ser publicada na rede social.

A Comissão Europeia incluiu pela primeira vez este direito em seu projeto de regulamentação de proteção de dados, mas a questão ainda não foi legislada na Espanha. A regulação deste direito será, de

“ *A Comissão Europeia incluiu pela primeira vez este direito em seu projeto de regulamento de proteção de dados*

qualquer forma, extremamente complexa. E isso porque a concretização legal que se faça do direito ao esquecimento deve ser cuidadosamente ponderada para preservar outros direitos fundamentais das sociedades democráticas, tais como o direito à informação, a liberdade

de expressão ou o direito à liberdade de empresa. Estes direitos não podem ser restringidos ou cerceados de forma injustificada e devem ser um eixo fundamental no debate sobre a regulação do direito ao esquecimento.

O pretensão direito ao esquecimento pode entrar em colisão direta com o direito à informação e a liberdade de expressão. Estes direitos, que estão amparados pelo interesse público, estão presentes, por exemplo, em casos de indultos, de resoluções administrativas sancionadoras ou de publicações divulgadas mediante fontes de acesso público como são os boletins oficiais. Aquelas respondem assim a imperativos legais (o que exige a publicação dos indultos em boletins remonta a 18 de junho de 1870, mas segue vigente), por isso não deveriam atentar contra o direito à honra ou à intimidade, embora possam representar um descrédito ou afetar a reputação da pessoa envolvida.

Pelo menos no caso dos indultos, há, além disso, outras exigências. Estes atos se caracterizam por



## “Os buscadores se limitam a refletir informação publicada em páginas de terceiros

sua excepcionalidade, pois se concebem como uma graça do governo, por isso sua transparência e conhecimento pelos cidadãos estão amplamente justificados. Outra argumentação que possui uma enorme complexidade é a referente aos conteúdos sobre procedimentos penais, já que poderia ser interpretada como, transcorrido um determinado prazo de tempo, deixando de existir por interesse geral e, portanto, eles não estariam amparados pelo direito à informação.

Embora o direito ao esquecimento não tenha sido regulado nem reconhecido como um direito substantivo, determinadas reivindicações, em relação aos buscadores da internet, exigem sua tutela pela via da proteção de dados. Estas reivindicações chegaram aos tribunais, avivando de forma significativa o interesse social por esta questão. Em 27 de fevereiro de 2012, a Audiência Nacional espanhola remeteu ao Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE) uma questão prejudicial no marco de um procedimento que colocava um cidadão contra um buscador de internet. A Audiência solicitava ao Tribunal de Luxemburgo que aclarasse até que ponto a Direção Comunitária sobre Proteção de Dados permite amparar reivindicações de particulares que desejam eliminar da internet determinadas informações relativas a sua pessoa.

Em particular, a Audiência solicita ao TJUE que se pronuncie sobre se os direitos de cancelamento e oposição (recolhidos, respectivamente, nos artigos 12.b e 14.a da Direção 95/46/CE), como se encontram configurados na legislação vigente, permitem ao interessado se dirigir frente aos buscadores para solicitar a retirada ou desindexação de informações que possam prejudicá-lo ou, simplesmente, que desejam que sejam esquecidas,



embora tenham sido publicadas licitamente por terceiros. A Audiência Nacional pergunta sem rodeios ao Tribunal de Justiça se estes direitos permitem dar amparo judicial ao interessado que vê vinculada sua pessoa a fatos que carecem de relevância, mas que, ao tecer seu nome e sobrenomes em buscadores na internet, continuam a aparecer em diretórios de links que conduzem a páginas que alojam essas informações.

Para compreender a complexidade do tema, é necessário entender como funciona um buscador e o regime jurídico que lhe é aplicado. Um buscador é um complexo mecanismo de procura de páginas que tem como característica principal a de ser automático, já que seu funcionamento é puramente tecnológico. Os buscadores se limitam a refletir informação publicada em sites de terceiros (que são seus verdadeiros titulares); ou seja, não publicam a informação nem podem retirá-la ou eliminá-la, mas se limitam a indexar e mostrar a informação publicada nas páginas.

São os titulares das páginas que podem evitar que uma determinada informação apareça na

“São os titulares das páginas que podem evitar que uma determinada informação apareça na internet

internet e, inclusive, que sua página seja indexada através dos denominados “protocolos de exclusão”. O uso destas ferramentas constitui uma forma muito efetiva de evitar que o conteúdo de um site seja rastreado pelos buscadores e, dessa forma, seja facilmente acessível aos usuários da internet. Em consequência, cabe aos donos das páginas permitir ou não a indexação dos conteúdos pelos motores de busca. Em todo caso, fazer desaparecer uma informação de um buscador não torna inacessível o conteúdo na internet, já que a informação continuaria disponível no site no qual o conteúdo é publicado e inclusive através de outros buscadores.

Além disso, os buscadores desfrutam de um regime de exclusão de responsabilidade que lhes exige de responsabilidade em determinados casos. Assim, segundo a exclusão de responsabilidade da maioria dos países, um buscador não será responsável quando não tiver “conhecimento efetivo” de que essa informação é ilícita e, caso o tenha, proceda a suprimir o link de forma diligente.

Neste ponto deve ser lembrado que o artigo 15 da Direção do Comércio Eletrônico proíbe aos Estados-membros impor aos intermediários da internet, como os motores de busca, uma obrigação geral de supervisionar os dados que transmitam ou armazenem, ou de realizar buscas ativas de fatos ou circunstâncias que indiquem atividades ilícitas.

Além disso, poderia ser transgredida a Jurisprudência do Tribunal de Justiça da União Europeia (aqui referido como “TJUE”) em relação com o citado artigo 15. Na Sentença de 24 de novem-



bro de 2011, no caso C-70/10 SCARLET/SABAM, o TJUE resolveu uma questão prejudicial apresentada pelo Tribunal de Apelação de Bruxelas sobre a interpretação, entre outros preceitos, do artigo 15 da Direção. Assim, o TJUE afirma que o artigo 15 da Direção 2000/31 proíbe as autoridades nacionais de adotar medidas que obriguem uma supervisão geral dos dados transmitidos em sua rede e afirma que qualquer requerimento judicial pelo qual sejam ordenadas a estabelecer um sistema de filtro que as obrigue a proceder a uma supervisão ativa do conjunto de dados seria contrário ao citado artigo 15. Adicionalmente, a citada Sentença resolve que tais medidas de filtro implicariam em uma vulnerabilidade substancial da liberdade de empresa, já que obrigaria a estabelecer um sistema complexo, oneroso, permanente e exclusivamente a suas expensas.

Até que seja resolvida a questão prejudicial apresentada perante o TJUE e que seja delimitado o conceito do direito ao “esquecimento” ou, pelo menos, o bem jurídico que protege, a tutela deste direito em potência, assim como as possibilidades de sucesso da ação indenizatória, se movimentam em terrenos de grande insegurança jurídica.

## A *revolução permanente*



David González

Presidente, Executivo-Chefe e Cofundador da Anuntis

A tecnologia avança atualmente em um ritmo impensável há apenas duas décadas. E junto com o desenvolvimento tecnológico, ou paralelamente a ele, se movimentam as pessoas e também as empresas. Sabem quanto tempo demorou o telefone para chegar a 25% da população mundial? Aproximadamente 35 anos. Para a televisão custou 26 anos. Já ao rádio, um pouco menos, 22. O celular só precisou de 13 anos para estar nas mãos desses 25%. E a internet? Apenas sete anos, três a mais que a internet móvel (celulares e tablets), que só precisará de três anos. Quanto precisou o Facebook? Dois anos.

Como se fosse pouco, a revolução continua. Neste entorno, as pessoas e as empresas não só têm que se adaptar de forma cada vez mais rápida às permanentes mudanças, mas no caso das companhias, uma das chaves para sua sobrevivência e sucesso é a antecipação.

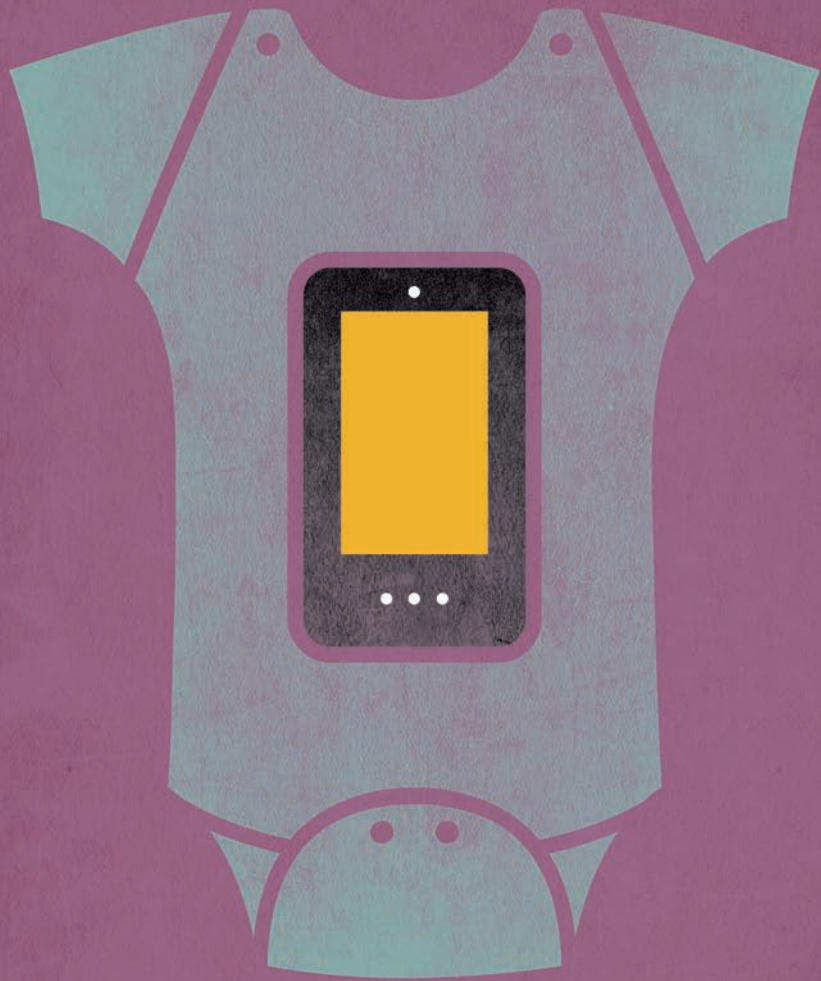
Trabalhar na internet é como deslizar sobre uma fina camada de gelo. Se você não vai suficientemente rápido, afunda. É uma das principais experiências da Anuntis, uma companhia que promoveu em poucos anos uma transformação total de seu negócio: de editar revistas de classificados a administrar portais de anúncios e obter 100% de seu faturamento via internet. De al-

**“** *A revolução tecnológica tem tendência a se acelerar: o telefone demorou 35 anos para chegar a 25% da população, a internet, 7 anos, e a internet móvel, apenas 4*

guma maneira, essa transformação segue em andamento porque hoje a internet deixou de estar ligada ao computador de casa para ser encontrada em qualquer smartphone ou tablet. E tem mais, a rede tem um novo objetivo a curto prazo: a televisão.

A atitude de empresários e empreendedores perante a velocidade e o alcance destas mudanças passa por um estado de alerta constante. De alguma maneira, dirigir a empresa com faróis de longo alcance para prever qualquer obstáculo com antecedência. Casos como o da Nokia não deixam de ser um aviso para navegantes. Em apenas quatro anos, a Apple pôs em xeque mais de 25 de história de um líder tão sólido no mercado como a companhia finlandesa, uma situação similar à que experimentou a Research in Motion, fabricante da BlackBerry.

Além da antecipação e a velocidade, para lidar com as inevitáveis e constantes mudanças que a internet gera é imprescindível vencer as resistências internas para enfrentar as mudanças necessárias para promover a transformação e fazê-lo com convicção. Neste sentido, a aposta passa por oferecer os recursos necessários tendo a possibilidade em mente de que nosso modelo atual de negócio pode desaparecer. É precisamente a situação que a imprensa vive há



“*No mundo de internet é preciso pensar em nossos filhos e netos: os nativos digitais. Definitivamente, eles serão nossos clientes a médio prazo*

alguns anos. Sobreviverá? Claro, embora o papel tenha os dias contados.

E embora seja difícil, não se deve olhar o mundo com a perspectiva de uma pessoa de 40 ou 50 anos, nem pelo menos de 30. No mundo da internet, é preciso pensar em nossos filhos e netos: os nativos digitais. Aqueles que ainda não aprenderam a falar, mas são capazes de conduzir a tela de um smartphone ou um tablet. Talvez nós não sejamos capazes de imaginar deixar de ler livros em papel, mas a percepção é completamente diferente para os nativos digitais. E definitivamente, eles serão nossos clientes no médio prazo.

Falar de internet hoje em dia é falar de mobilidade, e muito especialmente na Espanha, o oitavo país do mundo com maior penetração de smartphones. No fim de 2012, a penetração destes dispositivos em nosso país superava a marca de 63%. Segundo dados da comScore, dois de cada três aparelhos móveis vendidos na Espanha são smartphones, e já há 21 milhões de dispositivos em uso.

Apesar da política das companhias de telefonia ter muito a ver com o avanço da penetração de smartphones na Espanha, o fim da estratégia de “presente de aparelhos” não representou um retrocesso nas vendas. Além disso, a cultura tecnológica parece ter se enraizado na Espanha mais do que em outros países. Tanto que nosso país também lidera o uso de tablets na Europa, sendo que cerca de 17% da população possui um smartphone e também um tablet. Os dados dos portais da Anuntis assinalam também que 30% das buscas dos usuários são realizadas nestes aparelhos.

Também são significativos os picos de uso de um ou outro dispositivo conectado à internet, assim como o tempo empregado em cada uso. Assim, as conexões através de computadores se concentram em horário laboral, enquanto a navegação por meio de smartphones alcança sua cota máxima na primeira hora, antes de entrar no escritório, e nos deslocamentos. A noite, pelo contrário, é território do tablet, e ele costuma ser consultado enquanto se assiste à televisão.

E se é importante conhecer de qual dispositivo os usuários se conectam, também o é o tempo que eles dedicam diante de cada tela, que como é de se imaginar, tem a ver com o tamanho da mesma. Assim, a média de uso de internet nos smartphones é de 17 minutos, nos tablets de 30, e nos computadores de 39 minutos. Portanto, é essencial adaptar os conteúdos às experiências que cada dispositivo proporciona, sem deixar de olhar adiante. Hoje, o novo desafio no entorno da internet é a televisão. Se o vídeo conquistou há alguns anos a web, agora é o mundo online que a passos gigantescos está colonizando a televisão. A Smart TV já é uma realidade a pleno vapor: TV interativa, filmes, fotos, home vídeos, internet e redes sociais. Tudo através de um só comando. Isso também vai redistribuir o cenário da divisão dos investimentos em publicidade na Espanha. Segundo a Infoadex, durante o ano de 2012, a internet já foi o segundo meio com maior investimento propagandista, atrás da televisão. A partir de agora, as mudanças contínuas vão ser permanentes.





# REPUTAÇÃO, *marca e identidade digital*



Enrique Dans

Professor de Sistemas e Tecnologias de Informação, IE Business School

As marcas são o que a comunidade que as cerca diz delas. No ano de 1999, Larry Page e Serguei Brin iniciaram o Google, um buscador que se diferenciava de todos os anteriores por ordenar os resultados em função de um algoritmo social, o que afastava as possibilidades de manipulação dos autores das páginas. Em um prazo muito breve, o Google mostrou a ausência de fidelidade do cliente em seu mercado, ficou com uma fração de mercado majoritária em grande parte dos países e foi capaz de redefinir a web como um lugar no qual a visibilidade da informação dependia fundamentalmente dos links que obtivesse de outras páginas, um algoritmo puramente social, dependente do que fazia o entorno. Um feito que mudou completamente a maneira com a qual devemos entender elementos como reputação, marca e identidade digital.

Se um número suficiente de pessoas ligam sua página principal com um adjetivo concreto, é mais que possível que sua marca fique vinculada a esse adjetivo, pelo menos enquanto não for capaz de ser relacionada a outro. A Sociedade Geral de Autores e Editores da Espanha (SGAE) viu com horror como um grande número de páginas e artigos de diversas publicações na rede vinculavam seu site com a palavra “ladrões” como forma de protestar contra suas atuações no âmbito da cobrança de direitos au-

“ *Toda a web, absolutamente toda, funciona com um critério social* ”

torais. Apesar das tentativas desta entidade de silenciar alguns dos que criaram esses vínculos por meio de ações judiciais –que acabou perdendo–, vários anos depois é indubitável que esta repu-

tação continua fazendo parte do imaginário coletivo de uma maneira notavelmente arraigada.

Como se deve colocar a reputação, a imagem de marca e a identidade na web? Em primeiro lugar, entendendo que toda a web, absolutamente toda, funciona com um critério social. E que como em todo entorno social, existem duas peças fundamentais para poder se movimentar nele de maneira razoável: os ouvidos e a boca. Os ouvidos, no caso da web, se correspondem com toda uma panóplia de ferramentas pensadas para que quando qualquer termo relacionado com a empresa, suas marcas, os nomes de seus principais executivos ou qualquer outro elemento identificador forem mencionados, a marca receba notícias disso de maneira imediata. Não falamos unicamente de ferramentas de alerta, mas –e fundamentalmente– de dispor de uma presença web que convide todo aquele que fale de nós a vincular a nossas páginas. A razão é singela: um vínculo com nossa informação aparecerá como tal em nossas estatísticas de acesso, e nos permitirá não somente acessar a fonte, mas também nos dará uma ideia de sua transcendência. Algo que, no entanto, não deve

“*As páginas web de muitas empresas se parecem a cada dia mais com um meio de comunicação*”

nos levar a desvalorizá-la: nunca se sabe quando uma fonte aparentemente pouco relevante vai ganhar em importância por meio de algum processo de divulgação viral, ou vai receber o link de uma página ou meio mais conhecido.

O *ego-search*, com todas as suas conotações individuais e corporativas, é uma ferramenta fundamental. Mas, além disso, deve se apoiar em uma arquitetura web que privilegie a visibilidade segundo os critérios do buscador: as páginas web em formato “folheto eletrônico” já não funcionam mais porque sua tendência ao estático as leva a indexar muito abaixo de suas possibilidades, e porque quase não proporcionam incentivos para ser relacionadas. A cada dia mais empresas recorrem a formatos mais parecidos com o blog: em um entorno no qual o Google privilegia o frescor da informação e sua circulação em âmbitos sociais, uma página estática não vai nos levar a nada mais que desfrutar de uma imagem de empresa antiquada, por mais brilhantes que sejam os designers que tenhamos contratado. Os sites de muitas empresas se parecem mais a cada dia mais com um meio de comunicação, capaz de gerar um fluxo de atenção e uma comunidade de leitores interessados e suscetíveis de compartilhar a informação que leem neles. As empresas vão aprendendo a gerar informação naqueles lugares, onde são capazes de controlá-la editorialmente –no blog ou site corporativo– e, a partir daí, lhe dar circulação em redes sociais de diversos tipos que a põem ao alcance de seu público-alvo ou de quem possa ter interesse em seguí-los.

Isso nos leva, precisamente, ao segundo órgão envolvido no desenvolvimento da reputação na rede: a boca. Se é importante ter ouvidos pre-

parados para coletar qualquer menção a nossa marca, também é relevante dispor de uma voz que nos permita reagir às mesmas com “velocidade web”. E “velocidade web” não inclui esperar o próximo dia laboral, reunir um gabinete de crise, falar com um especialista em comunicação e enviar uma nota de imprensa: todos esses métodos são próprios do século passado. As empresas, no século XXI, se caracterizam por funcionar como as pessoas: necessitam escutar e, em pouco tempo, publicar suas reações e esclarecimentos em um lugar adequado sob seu controle. Um atraso de várias horas pode propiciar a expansão de um processo de comunicação viral que cause um prejuízo possivelmente difícil de reparar. A cada dia, as empresas se veem obrigadas a aprender uma habilidade fundamental: a de se comunicar com uma voz humana. Novas habilidades que implicam abandonar a absurda época na qual as companhias não podiam jamais reconhecer um erro e tinham que seguir sempre de maneira



ridícula e forçada o ideal romano do “*Citius, Altius, Fortius*”: hoje, as empresas mais confiáveis são as que adotam políticas de transparência radical, as que permitem que se visualize e se entenda sua estratégia, as que mais compartilham, as que sabem se cercar de comunidades mais fortes. Uma site, um blog corporativo, uma página pessoal ou uma conta no Twitter de um diretor, uma página no Facebook, etc. são recursos preciosos que podem, em um certo momento, dar muito mais repercussão e alcance a nossa comunicação que uma nota de imprensa enviada à imprensa convencional.

No fundo, não estamos fazendo mais do que re-ler o primeiro capítulo um livro já transformado muito merecidamente em um clássico: “*The Clue-train Manifesto*”, que já em 1999 deixava frases com tanto sentido como “Os mercados são conversas” ou “Em poucos anos, a atual ‘voz’ homogeneizada do mundo dos negócios –o som de missões corporativas e folhetos oficiais– parecerá tão rebuscada e artificial como a linguagem da corte francesa no século XVIII”. Muitas empresas que não leram este livro se veem, hoje em dia, tentando desesperadamente se comunicar em uma web que lhes soa estranha, na qual não entendem como conversar, e só sabem lançar bombardeios patéticos e absurdos de mensagens comerciais, falando tardiamente e com o florido e característico estilo do século passado.

A reputação, a marca e a identidade na rede seguem uma norma fundamental: as mentiras têm as pernas curtas. Não minta. O que parece estranho, certamente é porque é estranho. E sobretudo, aplique o bom senso. A web é, decididamente, um ecossistema diferente. A geração de conteúdo capaz de agregar valor a terceiros pode contribuir muito à reputação de uma companhia, enquanto a ultraproteção de tais conteúdos de uma maneira que se teria entendido como natural durante o século passado pode arruiná-la. A rede é como o mar: alimente-a com lixo e



“ *A reputação, a marca e a identidade na rede seguem uma norma fundamental: as mentiras têm as pernas curtas*

mentiras, e ela te trará só coisas más. Contribua para enchê-la de conteúdo útil e coisas boas, e te trará por sua vez mais coisas boas. E sobre isso, pouco mais que bom senso: escutar bem, agir rápido, e responder com empatia e voz humana. Um pouco mais.



# PRÊMIOS

## alcançados POR UNO

---



GOLD WINNER  
na categoria  
Best House Organ

---



GRAND WINNER  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



GOLD WINNER  
na categoria Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---

# LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com **catorze sócios e 300 profissionais**, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de **língua espanhola e portuguesa**.

Atualmente, possui escritórios próprios na **Argentina, Brasil, Colômbia, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Também oferece seus serviços através de companhias afiliadas nos **Estados Unidos, Chile, Bolívia, Uruguai e Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a **rede global líder em comunicação corporativa e financeira**. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group**, nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting**, na Alemanha; **Havas Worldwide Paris**, na França; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten**, na Suíça; **SPJ**, na Holanda; **Porda Havas**, em Hong Kong e Shanghai; **Springtime** na Suécia; **Ad Hoc**, na Itália; e **NBS Communications** na Polônia. A cada ano, a AMO se consolida no topo do Ranking Global de Assesores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Sócio Fundador e Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Diretor Corporativo de Inovação e Reputação  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## IBERIA

ARTURO PINEDO  
Sócio e Diretor Geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Sócio e Diretor Geral  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Madrid

JOAN NAVARRO  
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA  
Sócio e Diretor Sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO  
Diretor Financeiro  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (Espanha)  
Tel: +34 91 563 77 22

### Barcelona

MARÍA CURA  
Sócia e Diretora Geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º  
08021 Barcelona (Espanha)  
Tel: +34 93 217 22 17

### Lisboa

MADALENA MARTINS  
Sócia  
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS  
Sócio  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Tel: +351 21 923 97 00

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS  
Diretor Regional de Recursos Humanos  
alois@llorenteycuenca.com

### Bogotá

MARÍA ESTEVE  
Diretora Geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO  
Presidente Conselheiro  
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá (Colômbia)  
Tel: +57 1 7438000

### Buenos Aires

PABLO ABIAD  
Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD  
Presidente Conselheiro para o Cone Sul  
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP  
Cidade Autônoma de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

### Lima

LUISA GARCÍA  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7  
San Isidro - Lima (Peru)  
Tel: +51 1 2229491

### México

ALEJANDRO ROMERO  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Sócio e Diretor Geral  
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7  
05120 Bosques de las Lomas (México)  
Tel: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Sócio e Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edifício Omega - piso 6  
(Panamá)  
Tel: +507 206 5200

## Quito

CATHERINE BUELVAS  
Diretora Geral  
cbuevas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 e Cordero  
Edifício World Trade Center - Torre B - piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

## Rio de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER  
Diretor Executivo  
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

## São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Sócio Fundador e Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210  
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)  
Tel: +55 11 3587 1230

## Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO  
Diretora Geral  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Tel: +1 809 6161975

## ASIA

### Beijing

SERGI TORRENTS  
Diretor Geral  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District  
Beijing (China)  
Tel: +86 10 5286 0338

## PRESENÇA NA REDE

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Twitter  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Blog corporativo  
[www.elblogdellorenteycuenca.com](http://www.elblogdellorenteycuenca.com)

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Idéias Centro  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)

 YouTube  
[www.youtube.com/llorenteycuenca](http://www.youtube.com/llorenteycuenca)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)

WWW.REVISTA-UNO.COM

