

1. Por que o *groundswell* – e por que agora?

Quando acordou no dia 1º de maio de 2007, Kevin Rose nem imaginava que aquele seria o dia mais interessante de sua vida, causado pela insurreição de seus próprios clientes.

Caso você tenha uma caricatura em mente de um empreendedor *new age* da Internet, Kevin provavelmente se encaixa nela. Ele fundou sua empresa, a Digg, quando tinha 27 anos. Quando foi entrevistado para este livro, ele tinha a barba por fazer e estava usando uma camiseta verde-acinzentada suja. Quando ele fala, você escuta a voz arrastada típica de Keanu Reeves. Mas se você escutar com atenção, perceberá que esse cara é genial. Ele já foi capa da *Business Week*.¹ Ele compreende o movimento incontrollável do fenômeno liderado pelas pessoas na Internet, e também qualquer um que já tenhamos conhecido. Por isso o que aconteceu no dia 1º de maio foi tão surpreendente.

Digg.com é um site em que os associados votam e fazem comentários sobre notícias da mídia. A participação é aberta a todos. Você clica em uma notícia qualquer da Internet para “escavar” (*digg*, em inglês) a notícia, e o site do Digg apresenta as notícias mais populares em sua página principal. Os leitores do Digg escavam não apenas as notícias, mas também posts em blogs e outros sites – qualquer coisa que fosse novidade. Há algoritmos complexos que dão conta do que é recente e ajudam a evitar fraudes, mas

essa é a ideia principal. Com a enorme quantidade de notícias que são publicadas diariamente na Internet, o Digg é um modo de classificar o que é importante, de acordo com a opinião de leitores como você.

Seis meses antes dos eventos de 1º de maio, Kevin nos dissera: “É estranho acordar pela manhã e imaginar: ‘O que será que está na primeira página?’” Isso acabou se revelando presciente.

Tudo começou quando um blogueiro chamado Rudd-O escreveu em seu blog, no dia 30 de abril:²

Espalhem esse número

09 F9 11 02... quer saber por que essa sequência é tão importante?

A indústria cinematográfica está ameaçando a Spooky Action at a Distance por ter publicado essa sequência, por violação de direitos autorais.

Nunca imaginei que uma sequência pudesse ser protegida por direitos autorais.

Mas o que isso representa?... É a chave de processamento de HD-DVD para a maioria dos vários filmes lançados até agora.

Tradução: a encriptação para o novo formato de alta definição de DVDs fora quebrada.³ Com habilidades técnicas apropriadas, era possível fazer cópias desses incríveis DVDs antipirataria, e Rudd-O estava alardeando isso.

Para a audiência versada em tecnologia do Digg, isso era viciante; em apenas um dia, 15 mil membros do Digg haviam votado na notícia. Portanto, um link com a chave secreta de encriptação estava no topo da página principal do Digg, para que todos pudessem ver.

Como você pode imaginar, isso não caiu bem na indústria cinematográfica. O AACS LA – uma organização apoiada por empresas como Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft e Panasonic – havia criado a encriptação que Rudd-O afirmava ter quebrado, e a organização decidiu reagir. Michael B. Ayers, advogado da Toshiba e presidente do AACS LA, explicou: “Temos um direito legítimo a defender. A única razão para distribuir [esta chave] é fraude” – isto é, burlar a proteção a cópias. É claro que Michael solicitou aos advogados do AACS LA que enviassem um e-mail de ordem

de cessação ao Digg. Lembre-se de que o Digg não violou nenhuma lei de direitos autorais nem quebrou nenhum código – o site respondeu apenas às solicitações dos membros em relação às notícias mais populares, como sempre. Mas, em vez de se arriscar a enfrentar uma ação judicial devastadora, o Digg removeu o link (e publicou uma explicação no blog do Digg).⁴

Os advogados e empreendedores não são a força mais poderosa na Internet. São as pessoas. E as pessoas, com poder outorgado pela tecnologia, nem sempre seguem juntas. A mídia não está organizada em pequenos retângulos chamados jornais, revistas e aparelhos de televisão. As pessoas se conectam com outras e recebem poder delas, principalmente nas multidões. Mesmo os gênios da Internet – como Kevin Rose, cujo poder vem dessas multidões – estão à sua mercê. O que aconteceu a seguir foi inevitável.

Assim que o código foi removido do Digg, outros blogueiros rastrearam o número e o publicaram novamente em seus blogs. Quando Kevin acordou no dia 1º de maio, havia 88 blogs mencionando o número. No final daquele mesmo dia, havia 3.172.⁵ Mais de 300 pessoas escutaram uma versão acústica do código encriptado de 20 dígitos hexadecimais em um vídeo do YouTube publicado por “keithburgun”.⁶ Grant Robertson, membro do Digg, comparou o evento a uma piadinha no programa de televisão “NewsRadio”, da década de 1990: “Não é possível tirar algo da Internet. É como tentar tirar xixi de uma piscina.”⁷ A controvérsia virou notícia, e os repórteres começaram a publicar notícias sobre ela na Internet.

Muitos desses posts em blogs e notícias também acabaram citados no digg.com e passaram imediatamente a figurar nas primeiras posições do ranking. O Digg retirou os links que mencionavam o código proibido, mas como em um jogo de computador, os insetos aparecem mais rápido do que você consegue eliminá-los.

No dia seguinte, o Digg desistiu. Fundado com base na ideia de que seus membros decidiriam o que seria notícia, o Digg constatou que eles não concordavam com sua decisão. Vendo-se entre uma ação judicial e sua própria audiência, o Digg pendeu para o lado mais poderoso: a audiência. Naquela mesma noite, Kevin escreveu o seguinte no blog da empresa:⁸

DiggThis: 09-f9-11-02-9d...

enviado por Kevin Rose às 21:00, 1º de maio de 2007, no site do Digg

Hoje foi um dia maluco. E, como fundador do Digg, eu gostaria de comentar o que aconteceu...

Ao construir e modelar o site, sempre tentei ficar o mais próximo possível da ação. [Mas] sempre demos o poder de moderação à comunidade. Às vezes, interferimos para remover notícias que violam nossos termos de uso... E hoje foi um dia difícil para nós. Tivemos de decidir se removeríamos notícias que continham um código, com base em uma ordem de cessação. Precisávamos tomar uma decisão, e nossa vontade era evitar que as atividades do Digg fossem interrompidas ou encerradas, e por esse motivo decidimos acatar a ordem e remover as notícias com o código.

Mas agora, vendo centenas de histórias e lendo milhares de comentários, vocês deixaram claro que preferem ver o Digg sucumbir lutando a baixar a cabeça para uma empresa maior. Nós escutamos vocês e, a partir de agora, não iremos deletar notícias ou comentários que contenham o código, e arcaremos com as consequências, sejam elas quais forem.

Se perdermos, pelo menos morreremos tentando.

O Digg continua,

Kevin

No dia seguinte, havia 605 notícias⁹ contando que o Digg deletara o link e depois mudara sua decisão. Quando solicitaram que a notícia fosse removida, os representantes do segmento haviam criado um turbilhão de publicidade que garantiu que a notícia *já* poderia ser deletada. As pessoas, mobilizadas na Internet em determinado momento, haviam criado um irresistível e inextinguível *groundswell*.

O que aconteceu com o Digg e o AACS LA é emblemático

Vamos voltar no tempo um pouco e examinar o que aconteceu em 1º de maio de 2007.

Primeiro, as pessoas na Internet mostraram quem mandava na situação. Qualquer pessoa pode ser detida, convencida, subornada ou processada. Mas a Internet permite que as pessoas obtenham apoio umas das outras. Os membros do Digg e os blogueiros que publicaram o código proibido não faziam parte de uma sociedade secreta; a maioria nem se conhecia. Mas blogs, sites como digg.com e a Internet em geral permitem que eles se conectem uns com os outros e se sintam destemidos e poderosos.

Segundo, o mundo on-line tomou conta do mundo off-line. As pessoas na Internet dominaram todo o mundo do cinema e seu aparato jurídico. Os produtos do mundo físico real, nesse caso os DVDs de alta definição e os respectivos aparelhos, foram afetados. A Internet não é um ambiente que pode ser isolado com paredes – ela está integrada em todos os elementos de negócios e da sociedade.

Terceiro, as pessoas envolvidas não eram incapazes ou limitadas. O AACS LA tem talentos de engenharia inacreditáveis; Michael B. Ayers é um advogado bastante ponderado. A indústria do cinema entende de tecnologia. Kevin Rose entende de Internet. Nada disso fez a menor diferença.

Esse não é um incidente isolado. Há outros ao redor do mundo (muitos deles, e vários outros, foram relatados por Ben McConnell e Jackie Huba no livro *Citizen Marketers*):¹⁰

- A piloto Gabrielle Adelman e o fotógrafo Kenneth Adelman decidiram fotografar toda a costa da Califórnia (veja o trabalho no site www.californiacoastline.org). A cantora Barbra Streisand insistiu que as fotografias de sua residência fossem removidas, o que foi tão eficaz quanto tentar acabar com um vespeiro batendo nele com uma vassoura. É claro, a publicidade resultante fez as pessoas copiarem e publicarem a foto em sites por toda a Internet, sendo encontrada facilmente através de uma busca no Google Image por “casa da Barbra Streisand”. Mike Masnick, um blogueiro do Techdirt, cunhou o termo *efeito Streisand* para situações em que tentativas de se removerem conteúdos da Internet causam efeito inverso.¹¹ A residência de Barbra Streisand ainda está disponível on-line – agora seu nome virou sinônimo de tentativas inúteis de retirar conteúdo da Internet.

- Mais de um milhão de visitantes já assistiu a um vídeo no YouTube publicado pelo estudante de direito Brian Pinkelstein,¹² que filmou um técnico da Comcast que adormeceu em seu sofá em 2006, esperando na linha telefônica pelo suporte da Comcast para resolver um problema da Internet. Esse vídeo é o campeão de buscas quando se digita “Comcast” na caixa de buscas do YouTube.
- A New Line Cinema assumiu um projeto chamado “Snakes on a Plane”, que ela planejava executar e lançar em 2006. A informação foi divulgada, os sites de fãs se multiplicaram e, pouco tempo depois, “Snakes on a Plane” pertencia à Internet. Na ausência de materiais promocionais de marketing, os fãs criaram centenas de desenhos não oficiais de camisetas no site cafepress.com. Um blog não autorizado, Snakes on a Blog,¹³ tornou-se um ponto de reunião dos fãs; 8.360 outros blogs e sites fazem link com ele. Os fãs insistiram que o filme incluísse essa fala para Samuel L. Jackson, a estrela do filme: “Estou de saco cheio dessas cobras malditas neste avião maldito.” A New Line havia perdido o controle do filme e de seu marketing; sabendo que precisava conquistar esses fãs *hard-core* para ter sucesso, ela mudou o filme, acrescentou a fala e perdeu a classificação PG-13 (não adequado a menores de 13 anos) durante o processo.
- Jennifer Laycock, defensora do aleitamento materno e responsável pelo blog theactivist.com, pretendia levantar fundos para uma instituição de apoio ao aleitamento. Ela criou uma camiseta com o slogan “Leite materno: o outro leite branco” e já havia vendido o equivalente a US\$8 quando recebeu uma carta da National Pork Board, exigindo que ela parasse com as vendas, pois seu “slogan... maculava a boa reputação da marca do National Pork Board’s”, que era “a outra carne branca”. Mas Jennifer Laycock não é uma mãe comum – ela também é especialista em marketing de Internet. Ela relatou o evento em seu blog;¹⁴ logo havia mais de 200 outros blogs fazendo link com o dela.¹⁵ A associação de suinocultores enxergou um desastre iminente em termos de relações públicas e, rapidamente, negociou um acordo e também promoveu uma arrecadação de contribuições entre seus funcionários, para ajudar na ação de Jennifer.

- Em abril de 2007, um blogueiro que trabalhava em um fornecedor do Dunkin’ Donuts na Coreia do Sul, fez um post intitulado “A Verdade sobre o Dunkin Donuts”, incluindo acusações sobre preparo de alimentos em condições que violavam as leis sanitárias e a fotografia de uma chapa enferrujada que supostamente contaminava os bolinhos do Dunkin’s Donuts. Em uma versão coreana do efeito Streisand, o Dunkin’ Donuts conseguiu convencer o provedor do site a deletar o post, mas não conseguiu evitar que o rumor se espalhasse entre outros blogueiros.¹⁶ O episódio teve cobertura do jornal *Korea Times*,¹⁷ certamente o que o Dunkin’ não desejava que acontecesse.

O que aconteceu com essas empresas acontecerá com você. Seus clientes estão falando sobre sua marca agora no MySpace, provavelmente de maneiras que você não aprovaria. As conversas de seus atendentes de suporte com os clientes aparecerão no YouTube, assim como seus comerciais para a televisão, com comentários sarcásticos inseridos no meio. Caso seu CEO ainda tenha cabelo, irá arrancá-los e pedir sua ajuda para domar essa onda de pessoas se expressando. Mas 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. Ele não pode ser interrompido de jeito nenhum.

Esse movimento é o que chamamos de *groundswell*. Se você não consegue detê-lo, pode ao menos compreendê-lo. Você pode não só conviver com ele, como também prosperar com ele – o objetivo deste livro.

O que é o *groundswell*?

Vamos definir nossos conceitos.

Em 2006, a Forrester Research divulgou um relatório intitulado “Computação Social”.¹⁸ Havíamos identificado uma tendência se configurando no mundo on-line. As pessoas estavam usando ferramentas para se conectar umas com as outras de diversas maneiras, e essas tendências representavam ameaça às empresas.

Neste capítulo, já falamos sobre blogs e sites de notícias dirigidos por seus usuários, como o digg.com. A tendência *groundswell* também inclui

redes sociais, como MySpace e Facebook, e sites de conteúdo gerado por usuários, como YouTube e Helium. Ferramentas como delicio.us, que permitem que as pessoas vejam e compartilhem seus sites favoritos na Internet, fazem parte dessa tendência, assim como sites como a Wikipedia, em que as pessoas constroem o conteúdo em conjunto. (Descreveremos todas essas tecnologias e outras mais no Capítulo 2.) Entretanto, procuramos observar esse fenômeno com mais perspectiva, uma que abrace não apenas as tecnologias de hoje, mas a mudança fundamental no comportamento que ocorre on-line. O *groundswell* é:

Uma tendência social na qual as pessoas usam a tecnologia para obter o que desejam umas das outras, e não com instituições tradicionais como as corporações.

Olhando o movimento dessa forma, você percebe que as raízes do *groundswell* foram plantadas muito antes do MySpace. No eBay, você compra de outras pessoas, e não numa loja. O Craigslist possibilita a você encontrar um emprego ou uma babá sem ter de procurar nos classificados de jornais. O Linux é um sistema operacional desenvolvido por engenheiros que trabalham em equipe, em vez de estarem dependentes de uma grande empresa como a Microsoft. O site Rotten Tomatoes deixa que você decida a que filme assistir a partir das críticas feitas por outras pessoas comuns. O BitTorrent possibilita que as pessoas tenham acesso a músicas umas das outras sem terem de ir a uma loja de CDs, como aconteceu com o Napster em 2000.

Comparado com o modo como as coisas eram no ano 2000, entretanto, a tendência de as pessoas se conectarem e dependerem mutuamente umas das outras on-line está em clara ascensão. Por esse motivo agora é hora de compreender o *groundswell*, de onde ele vem e para onde vai.

Por que o *groundswell* está acontecendo agora?

A tendência *groundswell* não é um movimento passageiro. Ela representa uma forma importante, irreversível e completamente diferente de as pessoas se relacionarem com as empresas e com as outras pessoas.

Por que está acontecendo agora? O *groundswell* é produto da colisão de três forças: pessoas, tecnologia e aspectos financeiros.

Primeiro, as pessoas. As pessoas sempre dependeram umas das outras e do apoio mútuo que recebem. As pessoas também sempre se rebelaram contra o poder institucionalizado, promovendo movimentos sociais como sindicatos e revoluções políticas. Mas o equilíbrio delicado entre as economias de escala proporcionadas pelas instituições e a rebelião de seus membros mudou graças ao surgimento e disseminação das tecnologias sociais.

A tecnologia, a segunda força que conduz o *groundswell*, mudou tudo em termos de interações sociais entre as pessoas. Por exemplo, praticamente todos estão on-line – em 2006, isso representava 73% dos americanos¹⁹ e 64% dos europeus.²⁰ As conexões entre as pessoas são rápidas e onipresentes – mais da metade dos americanos on-line tem acesso à banda larga, assim como cada trabalhador em escritório, e as conexões através de telefones celulares e decodificadores de televisão são comuns. Por que isso é importante? Porque o software que conecta pessoas pode, agora, supor que as pessoas estão no mundo para se conectar entre si.

Essas conexões onipresentes levaram ao desenvolvimento de um tipo de software essencialmente diferente. Ele é muito mais *interativo* porque o software pode valer-se de uma máquina poderosa com conexão rápida na outra ponta. E é *ciente de pessoas* – com as pessoas se conectando o tempo todo, aplicações como o Facebook ou MSN Messenger conectam as pessoas diretamente umas às outras.

Essa nova classe de software é tão diferente que o observador de Internet Tim O'Reilly chamou-a de "Web 2.0". Contudo, por mais poderosa que seja, a tecnologia é apenas um *agente facilitador*. É a tecnologia nas mãos de pessoas quase sempre conectadas que a torna tão poderosa.²¹

Junto com o desejo de as pessoas se conectarem e as novas tecnologias, a terceira força que conduz o *groundswell* é representada pelos fatores financeiros on-line; na Internet, tráfego equivale a dinheiro.

Em 2009, transcorridos 14 anos da era da Web, a publicidade on-line havia atingido US\$23,3 bilhões apenas nos Estados Unidos²² e alcançou €10,7 bilhões na Europa.²³ Os anunciantes sabem que o tráfego indica que os consumidores gastam seu tempo e atenção on-line e agem para traduzir

essa atenção em poder de publicidade. Nem é necessário vender os anúncios – você pode inscrever-se no Google AdSense e deixá-lo vender os anúncios para você e repartir os lucros. Apesar de não serem a única maneira de lucrar on-line, os anúncios estão crescendo tão rapidamente que qualquer negócio que gere tráfego suficiente pode contar com essas receitas.

Essas três tendências – o desejo das pessoas de se conectar, as novas tecnologias interativas e os fatores financeiros on-line – acabaram criando uma nova era. Esse é o fenômeno em ascensão chamado *groundswell*. Ele chegou, está evoluindo rapidamente e trazendo um desafio inacreditável para os estrategistas corporativos.

Por que você deve importar-se com o *groundswell*?

Em 1941, o grande escritor de ficção científica Theodore Sturgeon escreveu um conto fantástico chamado “Microcosmic God”.²⁴ Nessa história, um cientista chamado James Kidder cria em segredo uma nova forma de vida – uma raça de rápida evolução de seres de 3 polegadas de altura, chamada Neoterics. Os Neoterics têm metabolismo e cérebro mais rápidos do que os humanos e, por esse motivo, vivenciam o surgimento de uma nova geração a cada oito dias, e James observa-os desenvolver uma nova civilização equivalente à raça humana em menos de um ano. Conforme ele os coloca em situações de estresse e insere obstáculos em seu caminho, os Neoterics criam maneiras de contorná-los, transformando-os em invenções comercialmente bem-sucedidas no mundo real. Ele chega a colocar grupos de Neoterics em competição uns com os outros para estimular sua capacidade de invenção.

Os Neoterics superam o ritmo de qualquer laboratório humano de pesquisas, pois tentam, fracassam, tentam, fracassam, e adaptam-se com muito mais rapidez do que os seres humanos, normais e lentos. Como acontece em todas as histórias de cientistas malucos, a criação escapa do controle do criador.

Essa é uma metáfora adequada para o estado atual da Internet. As tecnologias da Web 2.0 e as massas de pessoas que se conectam a elas permitem a criação rápida de protótipos, fracassos e adaptação. Por exemplo, o guru de marketing tecnológico Guy Kawasaki organizou um novo empreendimento

chamado Truemors – um site para compartilhar rumores – em apenas sete semanas, a um custo de investimento total de US\$12.107,09.²⁵ Os empreendedores on-line são altamente competitivos, e a velocidade pode trazer vantagem, pois quem tem uma ideia primeiro chega primeiro aos visitantes (e ao tráfego). O resultado é a evolução de novas maneiras que as pessoas têm para interagir, avançando em ritmo alucinante.

Ao tentar lidar com essa rápida inovação, os negócios tradicionais são tão atrasados quanto os humanos comuns, como na história dos Neoterics. No mundo off-line, as pessoas não mudam de comportamento rapidamente, e as empresas podem desenvolver clientes leais. No mundo on-line, as pessoas mudam de comportamento tão logo observem algo melhor. É a força desses milhões de pessoas – aliada à rápida evolução das novas tecnologias através da tentativa e erro – que torna o *groundswell* tão diversificado em termos de forma, e tão difícil para os negócios tradicionais lidarem com ele.

O que isso significa para você? Significa que o *groundswell* logo estará chegando a seu mundo (se já não chegou).

Caso você trabalhe para uma empresa de mídia, fique atento. Os anunciantes estão movimentando cada vez mais dinheiro on-line. O *groundswell* está criando os próprios sites de notícia (como Google News ou Digg). O simples conceito de notícia está mudando, com os blogueiros competindo com jornalistas por furos de notícia. As pessoas pegam formas de entretenimento como programas de televisão e filmes, arrancam-nos das ondas de transmissão e de DVDs, e postam novas versões no YouTube ou Dailymotion.

Se você tem uma marca, está sob ameaça. Seus clientes sempre têm uma ideia do que sua marca significa, e essa ideia pode ser diferente da imagem que você está projetando. Eles agora falam uns com os outros sobre essa ideia. E estão redefinindo para si a marca na qual você investiu milhões em criação.

Caso você seja um varejista, seu monopólio de distribuição chegou ao fim. As pessoas não estão apenas comprando on-line; estão também comprando umas das outras. Elas comparam seus preços com os preços na Internet e contam umas às outras onde fazer a melhor compra, em sites como redflagdeals.com. Chris Anderson, autor do livro *A cauda longa*,²⁶

apontou que o espaço nas gôndolas cria um poder quase ínfimo quando há uma seleção quase infinita on-line.

Se você é uma empresa de serviços financeiros, não controla mais os fluxos de capital. As negociações acontecem on-line, e os consumidores recebem aconselhamento financeiro em fóruns no Yahoo! Finance e Motley Fool. Empresas como a Prosper possibilitam que os clientes possam pedir empréstimo uns aos outros, e não através de bancos. O PayPal torna os cartões de crédito desnecessários para muitas transações.

As empresas dedicadas ao business-to-business são mais vulneráveis a essas tendências. Seus clientes têm todos os motivos do mundo para se unir e avaliar os serviços prestados pelas empresas, para fazer parte de grupos como ITtoolbox e compartilhar opiniões uns com os outros, ou ajudar uns aos outros no LinkedIn Answers.

Mesmo dentro das empresas, seus funcionários estão conectados a redes sociais, desenvolvendo ideias por meio de ferramentas de colaboração on-line, e discutindo os prós e os contras de suas políticas e prioridades.

O *groundswell* mudou o esquema de poder. Qualquer um pode montar um site que conecte pessoas. Se ele for bem projetado, as pessoas o visitarão. E dirão a seus amigos para usá-lo. Elas farão negócios, ou lerão notícias, ou iniciarão um movimento popular, ou concederão empréstimos umas às outras, ou o que quer que seja o propósito do site. E a loja, o veículo de mídia, o governo ou o banco que costumavam exercer esse papel se verão em uma posição muito menos relevante. Se você é dono de uma instituição assim, o *groundswell* comerá suas margens de lucro, reduzirá sua participação no mercado e marginalizará suas fontes de poder.

Se você não pode vencê-los...

Surpreendentemente, alguns negócios não estão sendo destruídos, tentando lutar contra o *groundswell*. Eles estão tendo sucesso com eles.

No início, não é nada confortável. O *groundswell* está cheio de ameaças, como constataram Kevin Rose, do Digg, e o advogado da Toshiba, Michael B. Ayers. As coisas acontecem rapidamente. Mas o primeiro passo para se compreender o *groundswell* é mergulhar um dedo nele. Tão logo tenha

feito isso, você pode identificar onde sua empresa tem o potencial de obter algum tipo de vantagem.

Um homem que compreendeu isso foi Bob Lutz. Bob está na casa dos 70 anos. Ele trabalha na indústria automobilística desde seus trinta e poucos anos. (Antes disso, era piloto de caças.) Ele trabalhou para a Ford e também para a Chrysler, na qual fez parte do conselho diretor; e entrou para a GM em 2001, como vice-presidente de desenvolvimento de produtos.

Ao final de 2004, quando Bob já estava há três anos na GM, as coisas não iam bem. O preço das ações estava em queda livre. Os clientes não estavam recebendo bem as novas linhas de produto, nem os críticos do setor de automóveis, que costumam fazer declarações sobre o que é novidade na indústria automotiva. Bob – um dos melhores comunicadores da GM, um líder dinâmico e articulado, apaixonado pelos produtos – não estava conseguindo dar seu recado.

Bob precisava encontrar um meio de falar diretamente com as pessoas que ainda estavam abertas a ouvir a mensagem da GM. Com a aproximação da Feira do Automóvel em janeiro de 2005, ele decidiu que não era velho demais – nem a GM era tão conservadora – para tentar algo novo. Bob começou a escrever um blog chamado FastLane (que pode ser acessado em fastlane.gmblogs.com). O tempo transcorrido entre a decisão e o lançamento: três semanas. Impressionante para uma montadora conservadora de Detroit.

Os primeiros posts foram um pouco artificiais – nada parecido com os outros blogueiros. Mesmo assim, o primeiro post de Bob recebeu 121 comentários dos leitores. As pessoas queriam saber o que a GM tinha a dizer. Havia pessoas que faziam críticas, mas também havia elogios. Veja, por exemplo, o que um leitor do FastLane disse sobre o novo Pontiac GTO:²⁷

O GTO é um ótimo carro. Eu o dirigi e adorei. O preço realmente assusta algumas pessoas, mas se você dirigir o carro, verá que o dinheiro foi bem gasto. É claro que eles poderiam ter escolhido um designer mais arrojado, algo à altura do GTO. Não tem um excelente desempenho, mas você verá que é um ótimo carro, se conseguir dirigir um.

Em algumas semanas, Bob estava a mil, escrevendo posts com títulos como “Quick Missive from The Show Floor” e “Best in Class? Taste for

Yourself". Esse homem nasceu para blogar. Ele só precisava da tecnologia para alcançar seu desejo inato de se comunicar. Veja como ele está fazendo isso, apenas quatro meses após ter iniciado o blog:²⁸

O que começou como uma experiência tornou-se uma forma de comunicação importante para a GM. Ela deu a mim, pessoalmente, a oportunidade de me aproximar de vocês, o público. Em geral, acho os comentários de vocês perspicazes e interessantes. Às vezes, as críticas são duras. Mas o fato de vocês continuarem interessados e confiantes em nossos esforços de desenvolver produtos é um motivador importante para nós.

O FastLane não revolucionou a GM. Ele não mudou a dinâmica competitiva com as montadoras japonesas nem transformou o canal de distribuição problemático das montadoras em carneirinhos. O que ele fez foi revolucionar a maneira como a GM se *comunica*. A GM não precisa mais preocupar-se com a possibilidade de as revistas de carros e os comerciais caros de televisão serem a única maneira de se comunicar com clientes, concessionárias, funcionários e investidores – ela tem seu canal direto. Mesmo antes do lançamento do “Chevrolet Volt”, as buscas feitas no Google por ele levavam o internauta ao post do blog na primeira página dos resultados. A GM usou o site para reagir a notícias, críticas e mesmo recalls. Ela pode lançar ideias sobre novas ideias de automóveis e ver qual é a reação do público. E o que é melhor: cada post recebe centenas de comentários, o que gera novas ideias para a empresa.

Esse é o pensamento *groundswell* em ação.

Se Bob Lutz pode participar do *groundswell*, você também pode.²⁹ Seja começando a escrever o próprio blog, acrescentando pontuações e comentários em seu site, fazendo marketing através de redes sociais ou permitindo que seus clientes se apoiem mutuamente, é possível obter vantagens com o *groundswell*. Você pode dominar a arte do pensamento *groundswell*.

Para usar as tecnologias do *groundswell* a seu favor, é preciso compreendê-las. O Capítulo 2 explica como tornar o *groundswell* seu aliado, incluindo todos os elementos tecnológicos e como eles se encaixam nessa dinâmica.