

## RECIFE

GRUPO DUCA NASCE COM REPUTAÇÃO NAS ALTURAS

## ESTADOS UNIDOS

OS ESFORÇOS PARA MELHORAR A REPUTAÇÃO DO MCDONALDS

## TENDÊNCIAS

COMO SERÁ O GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO EM 2020?

# revista do REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 01, FEV 2016

## EMPRESA CALADA

Os riscos do silêncio organizacional

## CARNAVAL

Influências para a imagem do Brasil e dos brasileiros

## IMAGEM X REPUTAÇÃO

Entenda as diferenças

## OPINIÃO

Reflexões de Luiz Antônio Gaulia e de Nara Almeida sobre o momento

# SAMARCO E AS LIÇÕES DA LAMA

Entrevista

Malu Weber e os desafios da Voto Cimentos



# Sumário

- 3** EDITORIAL  
Primeira edição faz um giro pelo mundo e analisa a situação da Samarco
- 4** SAMARCO  
O que podemos aprender com o maior desastre ambiental do país?
- 10** A GENTE EXPLICA  
Entenda a diferença entre "Imagem e Reputação"
- 11** OPINIÃO  
Luiz Antônio Gaulia fala sobre Gerenciamento de Reputação
- 12** NORDESTE  
Grupo Duca de publicidade nasce com Reputação nas alturas
- 14** DICAS  
Jaques Grinberg Costa dá dicas para um atendimento *gourmet*
- 13** RAPIDINHAS  
Abracom lança modelo de licitação para contratação de comunicação
- 16** MUNDO  
Reputação do McDonalds cai nos Estados Unidos
- 21** TENDÊNCIAS  
Como será o Gerenciamento de Reputação em 2020?
- 22** SILÊNCIO  
Os riscos do silêncio que cala as empresas e como contorná-lo
- 24** OPINIÃO  
Nara Almeida reflete sobre a necessidade de as empresas fomentarem diálogos



O carnaval e seus impactos para a imagem do Brasil



Tatiana Maia Lins



# Vamos falar sobre Reputação?

Com esta revista, pretendo fomentar o debate sobre a importância da reputação para as empresas de forma plural e abrangente

**M**uito já se falou sobre o mar de lama (metafórica e concreta) provocado pelo rompimento da barragem da Samarco, em novembro passado. Mas seria impossível fazer uma revista sobre Reputação sem trazer este assunto na matéria de capa, principalmente depois dos desdobramentos de janeiro e fevereiro.

Em um cenário que soma perdas de vidas humanas e de incontáveis espécies do ecossistema do Rio Doce; cobrança por parte da sociedade por uma punição severa ao que está sendo chamado de maior desastre ambiental brasileiro; indiciamento de executivos pela polícia e restrição de crédito pelo mercado, o modo como as empresas envolvidas lidam com a crise é de suma importância para que a Samarco mantenha a sua "licença pública de existir e de operar". E todo este lamaçal também deixa lições para todas as empresas com atividades que envolvem o meio ambiente.

Além da matéria sobre a tragédia de Mariana e seus impactos, a primeira edição da Revista da Reputação faz um passeio pelo mundo. De Recife, mostramos o nascimento do Grupo Duca, uma grande holding de comunicação e inovação. De São Paulo, uma entrevista deliciosa com Malu Weber, responsável global pela gestão da marca Votorantim Cimentos. Do Rio de Janeiro, mostramos como o carnaval influencia a imagem que os estrangeiros têm do Brasil e do brasileiro, com depoimentos de John Gerzema (Nova Iorque, EUA), Shola Adenekan (Bremen, Alemanha) e Alberto del Rio (Londres, Inglaterra), além de especialistas brasucas de peso. O desafio de colocar o bloco da Revista da Reputação na rua, na ressaca deste carnaval, foi imenso. Mas estou feliz com o resultado. A revista é uma iniciativa colaborativa e eu deixo aqui o meu muito obrigada, de coração, a todos que contribuíram para este nascimento. Desejo a todos uma boa leitura. E apareçam sempre nesta janela.

*Tatiana Maia Lins*  
Editora da Revista da Reputação

## REPUTAÇÃO

### Redação e Edição

Tatiana Maia Lins  
Natatsha Fonseca - DNA Criativo

### Colaboradores

Luiz Antônio Gaulia  
Rodrigo Hilário  
Nara Almeida

### Diagramação

Marcus Vinicius Pinheiro  
Patrícia Baía - DNA Criativo

### Revisão

Eliene Leite

### Cartas e sugestões de pauta para a redação

pautas@makemake.com.br

### Jornalista Responsável

Tatiana Maia Lins (Registro Profissional 2856 -DRT/PE)

### Revista da Reputação é uma publicação bimestral da Makemake Comunicação e Planejamento LTDA.

Centro Empresarial Mourisco, Torre Corcovado. Praia de Botafogo, 501, BL1, Sala 101, Rio de Janeiro, RJ. Cep: 22250-040. [www.makemake.com.br](http://www.makemake.com.br)

**Por Tatiana Maia Lins**

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

# A tragédia de Mariana, da Samarco e todos nós

**A** pesar de ser a décima maior exportadora do Brasil, com clientes em mais de 20 países, a Samarco era uma marca desconhecida de muitos brasileiros fora do eixo MG-ES, onde possuía operações nos municípios de Mariana, Ouro Preto (MG) e Anchieta (ES), até o dia cinco de novembro de 2015. Neste fatídico dia, uma de suas barragens com rejeitos de mineração rompeu-se e um mar de cerca de 40 bilhões de litros de lama tomou conta de Mariana, passando por 650 km até chegar ao Oceano Atlântico, pegando carona pelo Rio Doce. De “ilustre desconhecida”, a empresa passou a ser assunto recorrente no noticiário geral por causa dos desdobramentos do que está sendo tratado por vários veículos de comunicação como a maior tragédia ambiental acontecida no Brasil. Mineradora com sede em Minas Gerais, de capital fechado distribuído igualmente entre a brasileira Vale e a australiana BHP Billiton, a Samarco, até então, tinha recebido vários prêmios era uma empresa admirada entre os seus pares. Em julho de 2015, apenas quatro meses antes do rompimento da barragem, a Samarco foi eleita a melhor minera-

dora do país pelo anuário Melhores e Maiores da Revista Exame. Esta foi a quinta vez que a Samarco apareceu no guia, sendo a terceira vez consecutiva. Pouco antes do acidente, foi tida como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, em pesquisa da revista Você S.A. De novembro para cá, porém, a empresa tem vivido dias de incerteza. Acusada de ter sido negligente com os rejeitos – este teria sido o quinto vazamento de lama em dez anos, segundo matéria publicada pela Folha de São Paulo - a empresa se defende como pode e tenta dialogar com os stakeholders, na medida em que encontra abertura ou se sente minimamente confortável para tal. No olho do furacão, os pedidos de punição vieram de todos os lados, até da banda Pearl Jam. E na sexta-feira antes do carnaval, a Polícia Civil, após a Polícia Federal já ter indiciado os executivos por negligência em janeiro, disse haver evidências de que eles haviam cometido crimes de homicídio. Ainda não é possível calcular todos os danos causados à imagem da Samarco, das controladoras, o prejuízo financeiro ou tampouco o ambiental. O cenário até o fechamento desta

edição (17/02/2016) somava desaparecimento de duas pessoas, morte de outras 17 pessoas e de incontáveis espécies do ecossistema do Rio Doce e do próprio rio; muitas bilionárias e restrição de crédito à Samarco pelo mercado.

“ **NO OLHO DO FURACÃO, OS PEDIDOS DE PUNIÇÃO VIERAM DE TODOS OS LADOS. A POLÍCIA FEDERAL INDICIU EXECUTIVOS POR NEGLIGÊNCIA E A CIVIL DIZ HAVER EVIDÊNCIAS DE CRIMES DE HOMICÍDIO** ”



**Q**

**uem pagará por esta crise?  
Ela ficará para a história como a  
“tragédia de mariana” ou como o  
“acidente na barragem da Samarco”?**

### “O sucesso é um grande inimigo das empresas pois ele cega”

Todas as pessoas procuradas para comentar esta tragédia, assim como as envolvidas na redação e na edição desta matéria, tiveram muito cuidado com as palavras empregadas e os juízos de valores proferidos. Todos entendem as dificuldades enfrentadas pela Samarco e os que conhecem a empresa mais de perto demonstraram mais do que tristeza com o acidente; para estes foi uma surpresa. Nas palavras de Ricardo Voltolini, diretor-presidente da consultoria Ideia Sustentável, dava para imaginar um acidente como este em outras cinco ou seis empresas brasileiras de grande porte, mas não na Samarco, que sempre foi *diferenciada*.

Este sentimento de ser uma empresa acima da média pode ter levado a Samarco ao que o professor de governança da USP e sócio da Direzione Consultoria Alexandre di Miceli chama de “cegueira ética” - um estado de dessensibilização para as implicações das decisões tomadas - que atinge inclusive pessoas bem intencionadas, e que teria colaborado para o rompimento da barragem em novembro. “Para mim está claro que a Samarco está passando por um processo de cegueira ética, onde a pressão por resultados financeiros passou por cima de tudo. Ela usa de eufemismos ao tratar o assunto e não assume o fato coletivamente. A Samarco era vista como uma empresa diferenciada. O sucesso é um grande inimigo, em muitos casos. É uma pena para todos nós e mostra como pessoas boas podem participar de atos terríveis, sem perceber. Que sirva de alerta para outras companhias. Se a empresa tivesse como prioridade real a segurança, o acidente não teria acontecido, porque as decisões seriam outras.”, ponderou di Miceli. O consultor em Comunicação e

professor de Gestão de Crise do MBA Aberje Valdeci Verdelho segue linha de raciocínio parecida. Para ele, “a principal característica desta crise enfrentada pela Samarco é o despreparo causado pelo excesso de confiança ou pelo fato de não considerar o inesperado. Este é um comportamento que se observa com frequência entre líderes de algumas organizações. Por arrogância ou ignorância, tratam gestão de crise como algo sobre o qual acreditam exercer um

poder supremo. Ou então, descartam sem cerimônia um dos principais antídotos na prevenção de crise, que é imaginar cenários mais desfavoráveis e se preparar para situações absolutamente inesperadas”, afirmou. Outro consenso entre os entrevistados é que a forma como a empresa reagiu ao acidente e vem respondendo à crise abre espaço para muitas críticas. Faltam definição de plano de ações, timing, prestação de contas e ação pró ativa.



## Lei prevê responsabilidade solidária

Em relação à responsabilidade criminal ambiental, a Lei 9605/98 responsabiliza a pessoa jurídica e as pessoas físicas dos dirigentes, dos prepostos, diretores, conselhos, consultores, peritos, etc. Portanto, todos deverão ser indiciados e investigados. Segundo o advogado Francisco Carrera, do IEVA, a Samarco e as pessoas envolvidas podem responder por diversos crimes, sendo estes: Art. 29 (mataram a fauna); Art. 32 (causaram maus tratos a animais domésticos); Art. 33 (provocaram o carreamento de materiais para o Rio Doce); Art. 38 (destruíram a floresta da Área de Preservação Permanente); Art. 40, (causaram dano direto e indireto a unidades de conservação); Art. 49 (destruíram e danificaram plantas de ornamentação, de logradouros públicos e privados); Art. 50 (destruíram florestas nativas e plantadas). Tudo isto agravado pelo fato de que o crime foi cometido nas condições previstas nos Art. 53 e 54 (causaram poluição) e no Art. 62, (destruíram, inutilizaram e deterioraram o patrimônio cultural).

### Ações da Vale chegam ao menor patamar em dez anos

A Vale tem tentado proteger a sua reputação, mas o dano à sua imagem causado pelo rompimento das barragens em Mariana é robusto, porque das três marcas envolvidas na tragédia: Samarco, Vale e BHP Billiton, para os brasileiros, a Vale é a marca mais conhecida e tangível. Quando acontecimentos deste porte ocorrem, é natural que as pessoas busquem um “culpado” e que demandem por justiça (leia-se punição), isso faz parte do comportamento humano. A exclusão da Vale do Índice de Sustentabilidade da Bovespa, em novembro, e a desvalorização de suas ações (após o acidente, as ações da Vale atingiram o menor preço em dez anos, fazendo com que a empresa perdesse R\$ 12,6 bilhões em valor de mercado em quinze dias) respondem, em parte, a esta demanda por justiça da sociedade. São uma forma de punir a empresa pela tragédia. De todo modo, há algumas considerações a serem feitas. A Vale deixou de ser sustentável da noite para o dia? O que se espera em

termos de sustentabilidade para empresas extrativistas?

### Quem ficará com o passivo reputacional desta tragédia?

Grandes tragédias como esta costumam ficar associadas à localidade onde ocorrem, mais do que às empresas envolvidas. Valdeci Verdelho, por exemplo, ao comentar esta tragédia, se referiu ao acidente nuclear de Chernobil e ao vazamento de gases tóxicos em Bhopal, o que levanta a dúvida sobre quem ficará com o maior passivo reputacional no futuro. Será esta a tragédia de Mariana ou da Samarco? Como Mariana se comunicará no pós-crise para que a imagem que as pessoas venham a ter dela não seja mais a do lamaçal, seja de superação? É dever da Samarco ajudar a fortalecer a imagem das localidades atingidas por esta tragédia, de modo a atrair turismo e investimentos. A reparação aos danos levará décadas. A continuidade da Samarco é um desafio. Mas que fique bem claro, uma tragédia deste porte não é apenas da Samarco (e suas controladoras) e das cidades atingidas. É de todos nós.

## Pão e Circo?

Entre as ações desenvolvidas pela Samarco para relacionamento com a comunidade afetada pela tragédia, além das indenizações financeiras para os impactados diretamente, Mariana foi palco para uma programação batizada de “Janeiro Cultural”, com atividades para crianças, adolescentes e adultos. Segundo o site da Samarco, a programação incluiu diversas oficinas de artes, apresentações musicais, dança, maquiagem e circo, torneios de futebol e truco, sessões de cinema, colônia de férias e dia de lazer. A programação teria sido desenvolvida em conjunto com líderes comunitários locais, de acordo com a demanda das comunidades. Toda e qualquer ação de integração da comunidade é válida, principalmente levando-se em consideração o momento financeiro delicado da Samarco, com tantos prejuízos materiais e imateriais. Mas soa estranho ver o circo no meio das atividades, apesar de seu inegável caráter lúdico. Se o circo não estivesse entre as atividades, esta ação não seria tão diretamente associada à “Política de Pão & Circo”, que perdeu a sua percepção positiva ao longo do tempo e hoje remete à manipulação política para acalmar massas.

# Que lições aprendemos com a Samarco?

**Por Tatiana Maia Lins**

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

**A** primeira lição que aprendemos com o rompimento da barragem da Samarco, em novembro, é que mesmo fazendo um trabalho de mitigação de riscos, as empresas não estão livres de fatalidades. Seja por falhas nos processos, por problemas que não são comunicados, pela cultura que preza somente pela excelência e deixa os executivos em uma espécie de cegueira para problemas que batem à porta, ou por qualquer outra razão, inclusive as relacionadas à natureza. Mas, ainda assim, e pela certeza de que novos acidentes ocorrerão, é preciso se debruçar sobre esta tragédia e seus desdobramentos para tirar lições que possam melhorar o gerenciamento de riscos e a resposta à crise no futuro. O intuito deste artigo não é vilanizar a Samarco. Aliás, o comportamento citado é visto com frequência em casos de crises de imagem. Sem negar que a empresa também teve os seus acertos, como resposta rápida à crise e a abertura para diálogo.

## **Os mapeamentos de risco não contemplam a totalidade**

De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade, em 2014, a Samarco promoveu mais de 30 seminários de avaliação de riscos, mapeando 24 riscos considerados materiais e 48

riscos não materiais, para os quais foram enumeradas mais de 500 iniciativas para tratamento. Na esteira disso, implantou um sistema de prevenção e gestão de crise e realizou exercícios de simulação para examinar sua capacidade de resposta em situações de emergência. Entretanto, foi pega “de surpresa” com o tamanho desta crise. O que falhou? Bem, ainda não sabemos. Mas está claro que nem todos os riscos são mapeados adequadamente. E que, como nas tragédias de avião, provavelmente este acidente decorre de uma série de fatores, não de um fato isolado.

## **Não negue o que pode ser questionado ou desmentido**

Na tentativa de acalmar a população, a Samarco rapidamente afirmou que os rejeitos não causavam riscos para as pessoas.

Se em um primeiro momento esta afirmação foi um alívio para a sociedade, em pouco tempo se transformou em um “transtorno” para a empresa. A Samarco teve que explicar diversas vezes que a composição dos seus rejeitos era de minério de ferro, areia e água. Mas a versão da ONU de que os rejeitos continham metais pesados tóxicos foi a que prevaleceu para a maioria das pessoas, leigas em mineração, dada a mortandade das espécies do Rio

Doce, sufocadas pela areia.

Este fato nos ensina a ter ainda mais cautela na divulgação de informações em situações de emergência. Os rejeitos podem ser inócuos, mas o volume de água revolveu o solo contaminado e a areia asfixiou os peixes. Além disso, a negativa da Samarco de responsabilidade sobre o rompimento da barragem, associando-o a um tremor de terra, foi uma estratégia questionada por várias pessoas nos primeiros dias. Não estamos afirmando que não houve tremor. Vários fatores devem ter contribuído para o rompimento da barragem. Mas culpar a natureza nem sempre é a melhor solução.

## **Seja empático com a dor das vítimas e peça desculpas**

Um consenso entre vários entrevistados que ouvimos sobre o caso da Samarco é que os pronunciamentos da empresa foram frios e pouco empáticos. Nós entendemos a dificuldade da empresa diante de uma crise envolvendo desaparecidos e também levamos em consideração o estilo de comunicação direto e objetivo que a empresa sempre adotou em suas peças. Mas, nesta situação em específico, faltou uma pitada de surpresa ou de qualquer emoção que pudesse ser identificada e falar ao





coração das pessoas, sem exagero. “Como seria de se esperar, a Samarco incluiu o uso de mídias sociais na sua estratégia, explorando principalmente o Facebook, com um vídeo do presidente falando sobre o acidente. Do ponto de vista estratégico, perfeito. Mas do ponto de vista do conteúdo e da mensagem, creio que o vídeo não convence, não sensibiliza, não gera empatia. Em gestão de crise, o uso de mídia social não pode ficar restrito à avaliação de curtidas ou compartilhamentos. Independente do uso da mídia, é fundamental desenhar e transmitir mensagens que, mais do que curtidas ou compartilhadas, sejam capazes de criar uma percepção positiva e, principalmente, gerar empatia. Sem isto, corre-se o risco de cair na banalização, inclusive do porta-voz”, exemplificou o consultor em Gestão de Crises Valdeci Verdelho.

### **Socialwashing, greenwashing ou “qualquer washing” nem pensar**

As empresas muitas vezes nem percebem. Tampouco fazem de

propósito. Mas muitas caem na tentação de divulgar dados de investimentos sociais ou ambientais sem contextualização, o que acaba por configurar greenwashing e socialwashing. Em uma tentativa de prestar contas para a população, a

**“Como em um teatro de guerra, é muito complicado ter uma visão holística, precisa e isenta quando o cenário é muito grande e dinâmico”, diz Maurício Pontes, do GRU Airport**

Samarco veiculou uma campanha intitulada “Fazer o que deve ser feito”, que apareceu até em horário nobre da TV, no comercial do Fantástico, no domingo dia 14/02/16. Mais uma vez, a ideia de prestar contas tecnicamente é correta, mas a forma como foi executada deixa dúvidas. A empresa não assume diretamente

a responsabilidade pelo acidente. Mas, mais grave é o fato de os vídeos tentarem mostrar o “quão maravilhosa é a Samarco”, quando a mensagem mais apropriada deveria ser algo como “melhor se aquelas pessoas não tivessem passado por tamanho transtorno, mas já que passaram, a empresa está fazendo todo o possível para contornar os danos”. O ápice é o vídeo da Jozelita, técnica de processos laboratoriais, que “se descobriu capaz de prestar ajuda humanitária” e faz um relato completamente autoreferente. Prestar contas é necessário e de suma importância. Mas é preciso muito cuidado nas mensagens, assim como é preciso fazer uma análise profunda dos discursos antes de veiculá-los para não comprometer ainda mais a situação. Ninguém vai agradar a todos, mas não é de bom tom deixar a sensação de felicidade por estar ajudando alguém que não precisaria de ajuda caso a crise em questão não tivesse ocorrido.



# Você sabe a diferença entre imagem e reputação?

**M**uita gente confunde os termos imagem e reputação e os usa como sinônimos. Mas, na verdade, trata-se de conceitos diferentes. Quando uma pessoa tem uma experiência com uma marca, por exemplo, quando ela vai a uma loja comprar um presente, a percepção que a pessoa tem sobre esta experiência, seja positiva ou negativa, é chamada de imagem. Uma imagem negativa não necessariamente se traduz em uma má reputação. A reputação, por sua vez, é o resultado do somatório de imagens,

ao longo do tempo, que os stakeholders, em coletivo, têm em relação àquela loja.

As percepções que as pessoas têm acerca de uma marca variam de acordo com o interesse de cada grupo e o papel que é desempenhado. Uma empresa pode ser bem vista pelos acionistas e mal vista pelos funcionários. Portanto, é de suma importância monitorar amplamente as expectativas dos principais stakeholders. A percepção positiva acontece quando as expectativas que as pessoas têm são validadas ou superadas em suas interações com a marca.

“ **IMAGEM É ALGO MOMENTÂNEO, PONTUAL E INDIVIDUAL. REPUTAÇÃO É A PERCEÇÃO COLETIVA QUE OS STAKEHOLDERS TÊM DAS IMAGENS QUE UMA EMPRESA TRANSMITE AO LONGO DO TEMPO, COMO EM UM SOMATÓRIO DE IMAGENS”**

# Reputação em dias de chuva



**E**m tempos de redes e mídias sociais digitais, nos quais a propagação de conversas, comentários, “curtidas” e uma infinidade de conteúdos criados por uma legião de internautas, fica cada vez mais complexo administrar tanta opinião *on-line all the time*. Tornou-se muito mais difícil gerenciar a reputação e o valor de uma marca. Quando este cenário, além de dinâmico, é volátil com uma economia de pernas para o ar, é hora de triplicar a atenção para riscos em potencial.

Nos dias ensolarados, quando tudo parece lindo e maravilhoso, céu de brigadeiro, oceano azul e mares tranquilos, muitos gestores relaxam e deixam de olhar para potenciais cenários tempestuosos. Mas é preciso se preparar para os dias de chuva. Tempestades vão sempre chegar com força para mergulhar a reputação em águas turvas ou mesmo em mares de lama. Nossa realidade, infelizmente, tem comprovado essa premissa. Assim é a vida. Por isso, é exatamente em tempos de vacas gordas que nós devemos investir na gestão de riscos: estudar os erros passados e os erros alheios, monitorar movimentos de mercado, atentar para os humores dos governantes, ficar mais alertas para com as nossas decisões e suas consequências nas diferentes dimensões - sejam elas econômicas, ambientais, sociais, políticas e culturais.

Se a credibilidade da marca nunca foi propriedade da empresa, pois sempre dependeu muito mais da percepção dos clientes e consumidores do que da propaganda, hoje esse palco tem muitos mais atores em cena. Começando pelo público interno, pois empregados são também consumidores, investidores, são a comunidade, podem ser simpatizantes da causa, defensores (ou não) da marca da

empresa. Nesse ambiente em rede, falta de comunicação interna, transparência nas atitudes e gestão de riscos em conjunto com valores em deterioração, economia caótica e derrapagens de gestão são estopins e motores da próxima crise. A comunicação nunca vai dar conta de erros de gestão ou de caráter, é bom lembrar. Talvez nem os advogados.

A lição maior de qualquer crise, seja ela pequena ou grande, é saber como aumentar o capital reputacional nos dias de sol para poder ter crédito nos dias de chuva. Nas vacas magras. Os defensores da marca precisam ser valentes para encarar momentos de crises e para isso eles precisam ter uma base de apoio sólida, como um bom histórico organizacional, um currículo de boas práticas e bons exemplos, transparência, qualidade comprovada de produtos e muita seriedade no momento da crise. Além de respeito e humildade para reconhecer erros. Nunca será fácil. Mas em algumas situações é o único caminho para salvar uma reputação.

As empresas, os governos e as lideranças precisam saber e querer dialogar e assumir seus erros, assim como defender suas virtudes, missões e ambições. A reputação nos dias de chuva é uma questão de coerência entre a palavra e a ação. Como, na verdade, sempre foi.

## Por Luiz Antônio Gaulia

Foi Gerente de Comunicação na CSN – Cia. Siderúrgica Nacional, Gerente de Comunicação e Relações Comunitárias na Alunorte e Consultor de Comunicação Interna no Grupo Votorantim. Atuou ainda em projetos de Comunicação e Sustentabilidade na Light, O Boticário, Vale e na Ação da Cidadania. É jornalista, professor e Mestre em Comunicação e Sustentabilidade. Foi Gerente de Sustentabilidade e atualmente é gestor da Comunicação Interna na Estácio Participações. Escreve para a Aberje, Revista Plurale e no Blog do Gaulia.

**“P**razer, somos a Duca. Uma holding que nasceu do espírito inquieto e empreendedor de duas das mais consistentes, ousadas e criativas agências da região: Ampla e Plano B.

A Duca é capitaneada por Queiroz Filho, um dos profissionais de comunicação mais premiados e reconhecidos do país. E já abre as portas com empresas protagonistas nos mercados em que atuam: a própria Ampla — que conta com operações em Pernambuco e no Espírito Santo — e a novíssima e estreante BG9. Uma agência criada a partir da união audaciosa entre a Plano B, reconhecida por seu DNA jovem e arrojado, e o Gruponove, que, em 42 anos de história, ajudou a construir marcas líderes, produziu diversos cases de sucesso e acumulou os mais importantes prêmios do Nordeste.”

O trecho acima faz parte da apresentação da holding em seu site. Aos desavisados, pode parecer papo megalomaniaco típico de pernambucano, mas nada do que está escrito é exagero. Juntas, as agências da holding são as mais premiadas do Norte/Nordeste, somando não apenas os principais prêmios regionais e nacionais de criatividade, como também o “Great Place to Work”, que a Ampla recebe desde 2011 (para quem tiver interesse, a lista dos prêmios está em nosso site).

#### **Meta é dobrar o valor da carteira**

Os números para o novo empreendimento são animadores. O grupo iniciou as atividades em dezembro de 2015 movimentando R\$ 300 milhões de reais, valor que eles esperam dobrar até 2020, considerando a possibilidade de aquisições de outras agências de

# Duca nasce com reputação nas alturas



**Em Recife, holding junta três das principais agências de publicidade da região, desprezando as previsões negativas da economia para ganhar em escala. Segundo o grupo, o negócio seria o maior da área de publicidade e comunicação do Norte e Nordeste.**

publicidade pelo país.

A ideia do novo negócio é ganhar escala, unindo talentos para oferecer melhores serviços aos clientes, mas também fomentar o mercado local. “A Ampla, em seus 40 anos de história, liderou quase todas as grandes transformações do mercado local e foi pioneira na implantação de novas expertises e novas tecnologias. É uma agência que além de crescer com seus próprios clientes, ajudou

todo o mercado publicitário nordestino a crescer também.”, diz Queiroz Filho.

#### **Inovação como palavra-chave**

O grupo Duca conta com a parceria da Sodet, empresa de tecnologia e inovação comandada por Silvio Meira (considerado, pela revista Info Exame, uma das cem pessoas mais importantes das tecnologias da informação no Brasil) e Teco Sodré



“ **INOVAÇÃO, TRADIÇÃO, OUSADIA E TECNOLOGIA SÃO CONCEITOS PRESENTES NA APRESENTAÇÃO DA NOVA HOLDING** ”

Equipe da Duca, que terá como CEO Queiroz Filho (ao centro) e como COO Daniel Queiroz, (ao braço direito do CEO)

## **Ampla:**

**160 funcionários**

*Alguns dos clientes: Claro, Fiat Regional, Odebrechet, P&G, Pitu, Rede Globo, Sebrae, Governo do ES e Vale*

## **BG9:**

**60 funcionários**

*Alguns dos clientes: Brilux, Shopping Rio Mar, AACD, Johnson&Johnson, BIC, Mondelez e Lacta*

## **Holding:**

**25 funcionários**

(outra autoridade em tecnologia e inovação). Eles têm a missão de conduzir o Duca Innovation Labs, um braço do grupo estendido para provocar, estudar e prototipar novos sistemas, plataformas, tecnologias e novos negócios para a Duca e seus clientes.

A ideia faz total juz ao acrônimo que nomeia a holding - para quem não pescou, Duca é uma forma polida para dizer “ducaralho”.

### **Mas, será que vai dar certo?**

Como todo discurso publicitário, o que apresenta o Grupo Duca enaltece atributos de valor. Nele, conceitos como “ousadia, tradição, inovação e tecnologia” se fundem à “sólida experiência e valores éticos”. O desafio da holding agora é o mesmo de qualquer outra fusão:

qual será a cultura organizacional que prevalecerá? Se na Ampla esta questão pouco impacta, já que a holding serve para gerenciar as partes administrativa e financeira das empresas, centralizando as negociações com fornecedores e prestadores de serviços - mas elas continuam independentes - no grupo BG9 o questionamento tem mais peso. Consciente da dúvida que paira sobre esta fusão, as empresas respondem com uma provocação: “duvide que a união da Grupo 9 com a Plano B vai gerar grandes resultados. Duvide da nossa coragem para liderar uma mudança na Comunicação. Duvide da nossa garra para competir com grandes players do mercado. Duvide porque a gente é apaixonado por desafios”.

# Surpreenda com um atendimento gourmet

**M**uitas empresas vem apostando na oferta de produtos e serviços “gourmet”, de olho em uma fatia de mercado que busca sofisticação. O que algumas esquecem, porém, é de oferecer um “atendimento gourmet” à altura da proposta dos produtos e serviços.

O coach de vendas Jaques Grinberg Costa (foto) fez uma lista de dicas para ajudar as empresas a ter um atendimento de alta qualidade. “Com o atendimento gourmet, o cliente recebe uma experiência acima da média e é surpreendido. Desta forma, vai querer voltar, trazendo amigos e familiares”, diz o especialista. Um exemplo é o atendimento em um restaurante. Se o prato for excelente e o atendimento ruim, o cliente dificilmente retornará, mas se o prato não surpreender e o atendimento for ótimo, ele se sentirá confortável para que retorne e experimente outros pratos do cardápio.

Veja a lista seguir:

## 01 **Atenda como gostaria de ser atendido**

Fazer o que gostaríamos que fizessem com a gente. Esta dica vale para tudo na vida. Se você gosta de ser recebido com um sorriso, sorria para os seus clientes. Colocar-se no lugar do outro sempre ajuda.

## 02 **Problemas pessoais não podem interferir na qualidade do atendimento**

É muito difícil conseguir esquecer dos problemas pessoais no horário de trabalho. Mas como é possível atender com qualidade se estamos preocupados com problemas?

## 03 **Redes sociais, e-mails e ligações pessoais apenas no intervalo ou almoço**

Dez minutos por dia no horário de trabalho acessando as redes sociais, e-mails pessoais ou em ligações, também pessoais, em dez anos são 440 horas ou 55 dias úteis de trabalho *sem trabalho*. Isso sem contar o tempo que o profissional demora para focar no trabalho depois da distração.

## 04 **Atenda a todos sem preconceito**

Cliente não tem “cara”. Raça, classe social, tribo ou estilo não podem interferir no seu atendimento. Todos são potenciais clientes e merecem ser surpreendidos com um atendimento *gourmet*.

## 05 **Mantenha a mente aberta para novidades, cada atendimento é único**

Aprenda com os seus clientes, pergunte, ouça e inove a cada descoberta. Desenvolva o seu



atendimento a cada atendimento, durante o atendimento.

## 06 **Agradeça a cada cliente que atender.**

O ato de agradecer está esquecido: cada vez menos as pessoas agradecem. Agradecer faz bem a quem agradece e a quem recebe o agradecimento. E é de graça.

## 07 **Independente do seu trabalho, faça o melhor.**

O contrato de trabalho é bilateral. Ninguém é obrigado a fazer o que não quer e não deseja. Se você está insatisfeito com o seu trabalho, mude!

## 08 **Encante os clientes com pequenos gestos**

São com pequenos gestos que encantamos as pessoas. Um sorriso, um aperto de mão sincero, um volte sempre no final do atendimento podem fazer a diferença. Durante o atendimento perceba as necessidades e os desejos dos seus clientes e traga soluções. Eles sairão surpreendidos.

## 09 **Seja “sem vergonha”, no bom sentido, claro**

A vergonha é um dos principais inimigos do atendimento *gourmet*. Se você estiver preparado, qualificado e motivado, arrisque!

## Abracom lança modelo para licitações

**P**ara orientar os gestores em todos os segmentos do setor público, a Abracom desenvolveu um completo modelo de edital de licitação para a contratação de produtos e serviços de comunicação corporativa.

O edital foi construído em parceria com a equipe de profissionais da Secretaria de Comunicação da Presidência da República e já foi adotado como modelo em diversas

concorrências recentes.

O edital está totalmente ajustado à Lei 8.666/93 e sugere que a contratação seja feita na modalidade melhor técnica ou preço, garantido ao governo contratante o princípio da economicidade, que privilegia o preço mais vantajoso para a administração pública e também a preservação da qualidade, através da avaliação de propostas feita por

uma comissão de especialistas.

Também foi construído um documento que lista os produtos e serviços disponíveis no mercado de comunicação corporativa e orienta os gestores sobre como montar uma cesta de produtos adequada às suas necessidades.

O material está disponível para *download* no site da Abracom ([www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)). Mais informações pelo telefone: (11) 3079.6839.

## Jornalismo e Governança



**E**m qualquer guerra, a primeira vítima é sempre a verdade, prega o livro “The first casualty”, citado em várias bibliografias indispensáveis para os jornalistas. Na guerra por notícias de negócios, muitas vezes, ainda se vê matérias sobre práticas de governança corporativa sem embasamento técnico.

Para tentar solucionar este problema, o Global Corporate Governance Forum, em parceria com a IFC, International Finance Corporation, braço do Banco Mundial, lançou o guia “Quem está dirigindo a empresa? Um guia para reportagens sobre Governança Corporativa”.

Com 76 páginas, o guia foi projetado para repórteres e editores com experiência em cobertura de negócios e finanças. O objetivo é ajudar os jornalistas a desenvolver reportagens que examinem de que maneira uma empresa é administrada e percebam eventos que podem ter consequências para a sobrevivência de uma empresa, seus acionistas e stakeholders.

O material, que está disponível na web, ensina a reconhecer sinais de alerta que indicam se uma empresa pode estar infringindo as leis ou normas. E traz também dicas sobre reportagens e redação de histórias equilibradas.

## Empresa processa cliente



“O consumidor que extrapola o direito de reclamar e ofende indevidamente a reputação do fornecedor comete ato ilícito passível de reparação por danos morais”. Com esse entendimento, a 6ª Turma Cível do Tribunal de Justiça do Distrito Federal condenou uma mulher a pagar R\$ 2 mil por ter feito reclamações sobre uma empresa de móveis no Reclame Aqui.

Qual a sua opinião sobre este assunto? O que você faria se fosse o responsável pela loja que foi difamada?

# McReputação cada vez mais magra

Segundo recente pesquisa publicada pelo Reputation Institute, a reputação do McDonald's nos Estados Unidos está em queda livre, caindo ano após ano. De 2014 para 2015, a queda foi de oito pontos. Em termos práticos, isso significa queda maior do que a registrada por qualquer outra cadeia de restaurantes por lá.

O relatório 2015 Pulse Score: McDonald's afirma que a companhia vem enfrentando greves, protestos e campanhas nas redes sociais que criticam suas políticas trabalhistas e os produtos que são oferecidos. E conclui que a empresa precisa reconquistar a confiança dos consumidores para reverter o processo de deteriorização de sua imagem.

Além dos aspectos citados, o fato de a companhia não estar conseguindo se manter relevante para os jovens consumidores também faz acender um alerta em relação ao futuro da marca. A pesquisa indica que os consumidores americanos da Geração Y preferem os restaurantes Chipotle e Panera ao McDonald's pela percepção de que estes oferecem alimentos mais frescos e permitem a personalização dos pedidos, ainda que sejam cadeias de fast-food.

O relatório aponta que a reputação do McDonald's em 2015 foi de apenas 55,34, o que representa uma reputação fraca. A reputação do Panera, no outro extremo da pesquisa, foi excelente, com 80,0. (A escala vai de zero a cem e considera as pontuações até 39 como reputação péssima, entre 40 e 59 como fraca, entre 60 e 69 como mediana, entre 70 e 79 como forte e acima de 80 como

excelente.) Esta foi a primeira vez desde 2008 que o McDonald's teve uma reputação fraca, após seis anos de reputação mediana.

Para o setor em que o McDonald's opera, inovação e governança são os itens de maior peso no cálculo da reputação, após "produtos e serviços". Exatamente os itens em que a companhia tem sido mais atacada. Todo este cenário impacta na boa-vontade das pessoas em relação à marca. Quando perguntada a célebre questão: "você compraria algo do McDonald's?", 39% da parcela populacional americana participante da pesquisa responderam que sim, contra 53% em 2014.

## Esforços para atrair consumidores

Para esclarecer rumores, a companhia lançou uma campanha no YouTube intitulada "Our food, your questions" ("Nossa comida, suas perguntas", em tradução livre). Além de vídeos com as respostas para os maiores boatos, há espaço para que as pessoas façam as suas perguntas. Até o dia 20 de janeiro, os nove vídeos da campanha somavam 2.055.766 de visualizações. A empresa também colocou no ar novos comerciais e lançou uma linha de hambúrgueres customizáveis.





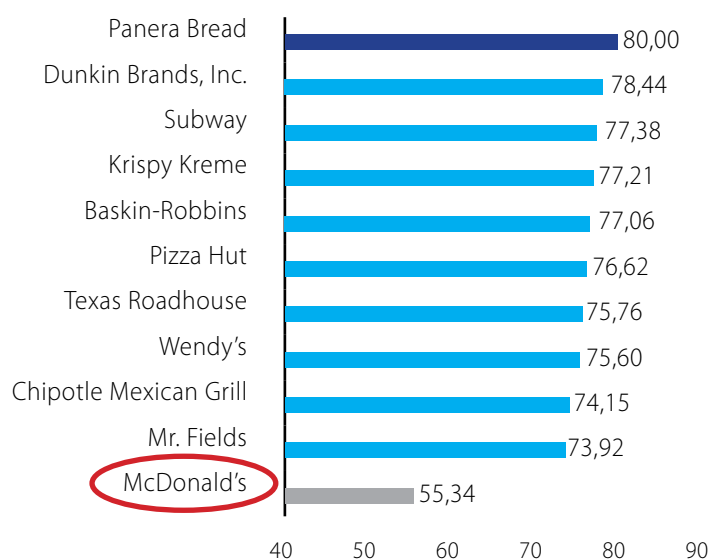


“ PARA RECUPERAR A BOA REPUTAÇÃO, O MC DONALDS PRECISA VOLTAR A ENCANTAR OS SEUS CLIENTES E SUPERAR AS SUAS EXPECTATIVAS. A EMPRESA PRECISA DE MAIS CRIATIVIDADE, AGILIDADE E JOGO DE CINTURA E NÃO APENAS FICAR SE DEFENDENDO DE ACUSAÇÕES

### O que o futuro reserva?

O Reputation Institute avalia que o McDonald's demorou a reagir à queda de confiança demonstrada pelos consumidores ao longo dos anos, mas que parece estar no caminho certo, sob nova direção. No comando de Steve Easterbrook, CEO desde março de 2015, o McDonald's simplificou seu cardápio, optou por servir apenas frango livre de substâncias potencialmente danosas aos seres humanos, passou a servir café da manhã durante todo o dia e concordou em aumentar salários nos Estados Unidos. Para o Reputation Institute, esses são bons indícios, mas somente o tempo dirá se a companhia voltará aos seus dias de glória. Já a Makemake acredita que para voltar a ter uma reputação forte, o Mc Donalds precisa de mais criatividade.

### Reputação das cadeias de fast food nos EUA em 2015



Única a alcançar reputação excelente no ranking RepTrak do Reputation Institute, a Panera Bread foi fundada em 1981, tem capital aberto e seu CEO é Ronald M. Shaich, um dos fundadores da companhia. No cardápio: pães frescos, sopas, saladas, paninis, sanduíches e massas.



# Os impactos do Carnaval na imagem do Brasil

**Por Rodrigo Hilário**

Jornalista, consultor de comunicação institucional com foco em Gestão de Crise e pesquisador do Carnaval

“**ATÉ QUE PONTO A COBERTURA DO CARNAVAL BRASILEIRO MUNDO AFORA INTERFERE NA NOSSA IMAGEM ENQUANTO PAÍS E NA NOSSA REPUTAÇÃO?**”

**A**gora, que tambores e clarins estão mudos, começa para muitos brasileiros aquele longo período de cinzas entre a quarta-feira pós-Carnaval e o próximo sábado de Zé Pereira, ao qual se dá o nome de ano. É hora de guardar a fantasia no armário e vestir a roupa de trabalho. A pergunta que fazemos é: até que ponto a imagem projetada pela cobertura da mídia do carnaval brasileiro mundo afora interfere na imagem do país e na nossa reputação?

Segundo dados do Ministério do Turismo, nenhum outro evento

fixo no nosso calendário repercute como o carnaval, fazendo a alegria das agências de notícias locais. E engana-se quem acha que o jornal com a notícia do carnaval vira papel de embrulhar peixe no dia seguinte.

No site inglês da BBC, uma matéria sobre o carnaval do Rio está no programa “Learning English – Words in the News”, que mostra a pronúncia das palavras e o significado das que são grifadas no texto. Ou seja, a narrativa sobre o carnaval carioca feita pela BBC é usada até em aulas de inglês nos recantos mais inusitados do planeta,

“ ANTES DE VIR AO BRASIL, O ENGENHEIRO AMBIENTAL ALBERTO DEL RIO ACHAVA QUE AQUI ERA CARNAVAL O ANO TODO



massificando a ideia de que o Rio é uma festa. Toda esta exposição é positiva? Ou acaba por reforçar clichês negativos sobre o Brasil? Quais elementos emergem desta cobertura?

#### **Carnaval reforça estereótipos**

O engenheiro ambiental espanhol Alberto Del Rio acredita que a alegria do carnaval brasileiro – sobretudo o carioca – reforça o estereótipo da nossa imagem para os estrangeiros. “Antes de ir para o Brasil pela primeira vez, a imagem que eu tinha do país era de carnaval o tempo todo”, conta o madrileno, que já morou no Rio, em Brasília e em São Paulo. Vivendo em Londres há três anos, Alberto diz que esse estereótipo continua firme, com o componente extra

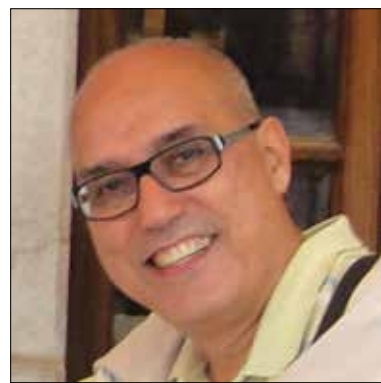
“ PARA O PROFESSOR SHOLA ADENEKAN NEM TODOS CONSEGUEM DISTINGUIR O REAL DO IMAGINÁRIO



de superexposição da mulher brasileira. “Sobre o carnaval, [a imprensa daqui] divulga notícia só do desfile [das escolas de samba], principalmente com a imagem da mulata sambando”.

Se hoje a imagem da mulata sambando é a que prevalece, houve um tempo em que o símbolo do carnaval era masculino, o malandro carioca, que ganhou o mundo em infinitas representações. A mais famosa delas talvez seja o personagem Zé Carioca. Criado em 1940 dentro do Copacabana Palace pelo próprio Walt Disney, o papagaio não poupava o “jeitinho brasileiro” para se safar de problemas. A imagem de um país é formada a partir da assimilação de informações (verdadeiras ou não), especialmente por quem não o

“ PARA O PROFESSOR FELIPE FERREIRA, A ASSOCIAÇÃO DA IMAGEM DO BRASIL COM O CARNAVAL É POSITIVA



conhece. É, portanto, resultado da percepção que as pessoas têm. Quando alguém não tem uma experiência concreta, sua percepção se dá com base em informações que chegam até ela. Tecnicamente, a reputação é a soma dessas imagens, construídas a partir das informações e experiências.

#### **Associação é positiva**

O professor Felipe Ferreira, coordenador do Centro de Referência do Carnaval da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), comenta que, ao contrário do que se considera normalmente, a associação do Brasil com o carnaval é extremamente honrosa e produtiva. “Poucos países possuem uma identidade tão positiva, ligada

“ **JOHN GERZEMA  
DIZ QUE SE  
OUTROS  
ASPECTOS  
CULTURAIS  
FOSSEM  
EXPORTADOS  
AS PESSOAS  
ENTENDERIAM  
MELHOR O  
BRASIL**



a conceitos de festa, alegria, música e comemoração. Tais conceitos não devem ser confundidos com falta de seriedade ou incapacidade produtiva. Ao contrário, o carnaval, seja ele das escolas de samba, dos trios elétricos ou dos blocos de rua, deve ser entendido como uma forma particular de trabalho, associado à alegria e ao prazer”.

#### **Imaginário x realidade**

Mesmo sem nunca ter vindo ao Brasil, o nigeriano Shola Adenekan, que vive na Europa há mais de quinze anos, tem com o nosso país uma conexão de forte referencial histórico e afetivo. Desde a infância, em uma região de tradição ioruba, no oeste da Nigéria, ele ouvia o pai contar relatos sobre descendentes de seu

“ **DENISE  
CORONHA  
DIZ QUE OS  
EXECUTIVOS  
ESTRANGEIROS  
NÃO PERCEBEM  
TOTALMENTE A  
DIMENSÃO QUE  
O CARNAVAL  
TEM PARA OS  
BRASILEIROS**



povo que viviam aqui, especialmente na Bahia. O Brasil que habitava o imaginário do menino Shola, conta o atual Professor Doutor em Linguística e Literatura da Universidade de Bremen, na Alemanha, era o de um lugar com pessoas que adoravam os mesmos deuses e mantinham vestígios de antigas tradições iorubas. Shola enumera outras imagens sobre o Brasil (futebol, pessoas bonitas, favelas, crime, carnaval do Rio) que ele considera “exóticas”, a partir do que vê na mídia, principalmente redes de televisão – estrangeiras ou nacionais com programação internacional. “Como um teórico da literatura, entendo a diferença entre imagens exóticas exibidas na mídia e a experiência real. É isso que ensino aos meus alunos, mas a realidade é

que a maioria dos não-brasileiros poderá nunca fazer essa distinção”, adverte Shola.

Já John Gerzema, americano que veio a São Paulo diversas vezes a negócios, vê o Brasil como um lugar de diversidade, paixão e energia. Para ele, o Brasil é realmente associado ao carnaval, porém de maneira estereotipada. “Se outros aspectos da cultura fossem exportados, as pessoas poderiam ter uma apreciação e um entendimento mais amplos da cultura brasileira, para além de Rio, futebol e Havaianas”, recomenda o CEO da BAV Consulting e autor de diversos títulos sobre branding e marcas que figuram nas bibliografias de universidades do mundo todo.

#### **Compreensão é apenas parcial**

Denise Coronha, especialista em inteligência intercultural e coaching de executivos, explica que quase todos os seus clientes estrangeiros chegam aqui com uma ideia bem clichê de que o Brasil é um país de sol e de mulheres bonitas. Mas que, para eles, a linha que divide aspectos culturais da rotina de negócios é bastante clara. A nossa inquietude no carnaval não significa para os estrangeiros algo nocivo, desde que não haja descumprimento de metas, problemas de compliance, responsabilidade socioambiental etc. “Mesmo fora do trabalho, em geral, eles não percebem toda a dimensão e as camadas de significados que o carnaval tem para nós”, diz Denise, da Rio Total Consultoria. Esta falta de compreensão por parte dos estrangeiros talvez explique a falta de profundidade das coberturas estrangeiras.

# Reputação em 2020

**O**s professores Cees Van Riel e Marijke Baumann identificaram, por meio de focus group com executivos e estudantes de comunicação, dez tendências que nortearão a gestão da reputação em 2020. Co-fundador e vice-presidente do Reputation Institute, Van Riel também é professor de Comunicação Empresarial na Escola de Negócios da Universidade Erasmus de Rotterdam. Baumann, por sua vez, é chefe de Pesquisa Aplicada também na Erasmus.

## 01 Saiba “quem você é” e se atenha a seus valores

Autenticidade vem de dentro da empresa, não pode ser criada artificialmente. As empresas precisam desenvolver narrativas autênticas, baseadas em seus propósitos.

## 02 A revolução BIG DATA trará consequências

Em 2020, os algoritmos, analisando reputação e bancos de dados financeiros, irão prever quando e como movimentos na reputação vão impactar o desempenho financeiro. Isto aumentará a importância da gestão da reputação e também elevará a importância dos profissionais de comunicação. É bom se preparar para este momento.

## 03 A reputação será liderada pelo CCO em 2020

A pergunta sobre quem estará a cargo do gerenciamento de reputação ainda apareceu no focus group. Mas a conclusão foi de que a reputação será responsabilidade final do CEO, idealmente dividida entre todos os C e comandada pelo CCO, que também deverá ser um bom comunicador.



Relatório completo Reputation 2020 pode ser acessado em [www.revistadareputacao.com.br](http://www.revistadareputacao.com.br)

## 04 A jornada da Reputação será longa.

O gerenciamento de reputação continuará não sendo uma tarefa que você pode marcar como feita ao final de um trimestre. Será uma longa jornada que demandará paciência dos executivos e da organização.

## 05 Funcionários serão embaixadores de reputação

Com a escolha cada vez maior por parte dos funcionários por empregos em empresas alinhadas com seus valores pessoais, ficará mais fácil evocar apoio do público interno.

## 06 Reputação vai aumentar o valor do negócio

Para que a reputação atinja real importância nas empresas, os executivos de comunicação terão que provar que os investimentos trazem resultados mensuráveis e concretos.

## 07 Mais stakeholders terão mais influência

As empresas não vão mais poder se preocupar apenas com

os funcionários, reguladores, clientes e acionistas. O grupo dos stakeholders principais aumentará em quantidade e em importância.

## 08 Mensagens serão cada vez mais personalizadas

A comunicação de massa vai ter cada vez menos importância e os anúncios como conhecemos hoje serão menos eficientes. As empresas vão precisar saber onde as conversas sobre suas marcas ocorrem e como entrar nelas.

## 09 A reputação do setor terá maior impacto

As empresas individualmente começarão a fazer esforços para mudar a reputação do setor em que estão inseridas para ganhar mais apoio e mudar visões estereotipadas.

## 10 Relevância ajudará as empresas a se destacar

O maior driver de reputação em 2020 será o quanto cada marca conseguirá mostrar a sua relevância social, a razão de ela existir.

# Os riscos do silêncio que cala a empresa

O silêncio que cala as empresas e os funcionários pode trazer diversos riscos para a reputação e até para a sobrevivência das empresas em um ambiente de negócios que preza cada vez por transparência. A boa notícia é que com medidas enérgicas envolvendo as lideranças, os bons resultados já aparecem no curto prazo, promovendo uma mudança na cultura da organização.

O silêncio existe em muitas empresas por diversas razões: por uma estrutura muito hierarquizada e pouco flexível; pela cultura que preza pelo consenso em vez do debate e pelo medo que as pessoas sintam de serem demitidas, ridicularizadas ou de dar ou receber feedback negativo. Há também, entre as razões, o sentimento de que não adianta sugerir nenhuma mudança pois ela não vai acontecer; o controle excessivo da informação pelos líderes e o descaso em relação aos liderados pela liderança. Seja qual for o caso, o silêncio é um dos maiores riscos reputacionais para qualquer empresa.

O silêncio impacta diretamente na motivação das equipes e, sobretudo, nas decisões que são tomadas. Nas empresas caladas é mais difícil fazer com que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados e é mais difícil engajá-las. O silêncio oculta informações importantes para a tomada de decisões e a identificação de erros nos processos que podem ser de grande peso para a empresa futuramente. Além disso, nas empresas caladas, o silêncio pode se transformar em uma grande armadilha. Uma vez que as pessoas não são ouvidas internamente, elas

podem procurar, com mais frequência e fora da empresa, meios para externar as suas inquietações, como por exemplo, fazendo denúncias à mídia de escândalos etc.

## Comunicação interna é essencial

Para acabar com o silêncio, o primeiro passo é admitir que ele existe e comunicar que a empresa passará por mudanças significativas em sua forma de gestão. A comunicação interna deve participar de todo o processo de mudança, não apenas da fase de implementação das ações.

As tentativas de mudança de cultura organizacional precisam ser levadas adiante com vigor e seriedade, para não caírem em descrédito. A resistência natural que as pessoas têm a qualquer tipo de mudança pode dificultar a obtenção de resultados positivos. O planejamento deve levar em consideração a possibilidade de substituição de pessoas que não se encaixem no novo perfil que a empresa pretende adotar.

A simples abertura de novos canais de comunicação não trará resultados se o medo de se comunicar não for afastado das pessoas e se a empresa não souber ouvir.



“ **O “SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES” É A RETENÇÃO DE OPINIÕES E DE PROBLEMAS CORPORATIVOS POR PARTE DOS EMPREGADOS, DE MODO COLETIVO. JÁ O “SILÊNCIO DOS EMPREGADOS” É O CALAR-SE QUE OCORRE INDIVIDUALMENTE**

#### **Engajamento dos líderes**

Segundo Gustavo Costa, sócio-fundador da consultoria de RH Unique Group, para resolver o silêncio corporativo é preciso alterar o modelo cultural vigente na empresa, desenvolvendo e aperfeiçoando processos para obter sucesso na Comunicação. “O ideal é que essa alteração de procedimentos tenha início a partir de uma estratégia de abordagem nova em todos os níveis, como o nascimento de “uma nova empresa” das cinzas da antiga, com o comprometimento direto da liderança executiva da organização. Uma definição de novas competências profissionais precisa ser realizada e inserida na organização, fazendo com que os executivos que não sabem ouvir se desenvolvam em programas práticos. Em caso negativo, esses

profissionais terão sérias dificuldades em levar o novo modelo à frente”. O consultor ressalta que um aspecto importante nesse processo de mudança é contar com líderes que saibam ouvir também as necessidades pessoais de sua equipe; que consigam transmitir a mensagem e as metas da organização; saibam decidir quais informações são relevantes e principalmente consigam engajar seu time na solução dos problemas levantados. A mudança vem de cima e segue para todos os lados. Para isso, as tradicionais ações de cafés da manhã com o Presidente, a melhoria da comunicação interna, a alimentação eficiente da intranet e a adoção de programas de networking interno podem trazer ótimos resultados já no curto prazo, para quebrar as resistências e fomentar as conversas.

**Por Nara Almeida**Gerente de Planejamento  
Estratégico e Relações  
Institucionais da Aberje

# Empresas precisam potencializar o diálogo

As crises que algumas empresas enfrentam hoje - além de política, econômica e institucional - são quase pioneiras sob a era digital, que bombardeia a todos com informação em processos de "incomunicação". Ao líder cabe agora a construção de narrativas que tragam clareza sobre os momentos de fragmentação e sobrecarga informacional, não apenas sobre as mensagens institucionais.

Quando as empresas promovem políticas, diretrizes e programas para a sustentabilidade e relações com a comunidade, respondem à crescente demanda por habilidades de negociação de valores em contextos cada vez mais complexos. Em um mundo tecnologicamente acelerado, esses valores estão em construção contínua, bem como as estratégias de comunicação que devem fortalecê-los.

Falamos muito sobre comunicação com os públicos, mas está na hora de as empresas pensarem na comunicação *entre* os públicos. A descentralização precisa atingir esse ponto de maturidade. As organizações não estão no centro se relacionando com os públicos; as organizações são potencializadoras dinâmicas dos diálogos que precisam acontecer diante da crescente complexidade atual.

É importante entender que a comunicação é um processo natural e que acontecerá em todos os níveis, a partir de mensagens diversas e de múltiplos emissores. As novas tecnologias digitais da comunicação apimentaram esse processo nos últimos anos.

O uso de redes sociais é um fenômeno interessante. A

internet é uma tecnologia exponencial, suas possibilidades crescem em progressão geométrica e, por isso, devemos estar atentos à linearidade de nossa visão. A instantaneidade se tornou um protocolo instintivo, orgânico e conjuntural. Mas é importante questionar e aprimorar os nossos instintos.

Em situações cotidianas, o papel da liderança na construção da confiança, no direcionamento das equipes e das diversas áreas de uma empresa é essencial; mas, em momentos de crise, é prioritário.

Diálogo é o primeiro passo para esses relacionamentos que não tratam apenas de imagem da marca, mas da necessidade inadiável de reaprendermos a negociar valores, condição essencial para o êxito - não das campanhas, mas das relações humanas.

Contudo, é preciso reconhecer que essas novas formas de conviver estão em ainda construção. Não alcançaremos respostas definitivas, mas perguntas inesgotáveis. Por isso, a comunicação precisa estar envolvida, para acolher essas relações e olhares e fazer do conflito um exercício de criação.





“ **É A CLAREZA EM MOMENTOS DE FRAGMENTAÇÃO QUE MOTIVA AS PESSOAS, TORNANDO CONFIÁVEIS OS CAMINHOS FUTUROS E A AÇÃO. É AO REDOR DESTAS NARRATIVAS QUE AS PESSOAS SE AGREGAM PARA CONSTRUIR ALGO**

#### **Lições trazidas pelas crises**

As empresas são parte - e não estão à parte - da sociedade. Crises, como as ambientais, carregam consigo histórias, memórias e relações. Muitas narrativas e micronarrativas são soterradas em acidentes e a comunicação precisa dialogar para liderar a reconstrução não só física, mas simbólica.


Em alguns casos, o conflito externo é acentuado por uma verdadeira guerra de narrativas dentro das próprias empresas, com eventuais antagonismos entre áreas como comunicação e jurídico, por exemplo. Os modelos criativos e colaborativos de economia não estão crescendo por acaso: o valor da narrativa construída pelas organizações reflete-se diretamente no seu valor de mercado, como mostram

os principais rankings mundiais. A economia, assim como a comunicação, é uma narrativa; a negociação de valores e visões polifônicas, em torno da qual as pessoas se mobilizam para construção e manutenção de modelos de existência. É preciso, pois, integrar a comunicação nos comitês de crise, entendendo que sua narrativa é tão importante quanto a jurídica, a financeira, a contábil. Com a diferença de que é uma narrativa que ameniza as contradições e, portanto, é em si mais sustentável. Na luta por relevância nos tempos contemporâneos, ainda são as narrativas e a capacidade de agregar grandes grupos os diferenciais que as empresas precisam para sobreviver.

# De papo com Malu Weber

**Por Tatiana Maia Lins**

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.



Malu lidera a comunicação corporativa e a marca institucional da Votorantim Cimentos nos 14 países em que a empresa está presente. Seu desafio: estruturar uma identidade corporativa global que traduza a filosofia de ser um único time, uma única companhia, com diferentes sotaques e uma só voz

### **Malu, quais são os principais desafios da comunicação corporativa para as empresas brasileiras no ano olímpico e com cenários econômico e político tão desfavoráveis?**

Há desafios em todas as dimensões da comunicação corporativa, mas todos eles trazem oportunidades para sermos gestores mais criativos. Em Comunicação Interna, por exemplo, há o desafio de manter as equipes engajadas com os objetivos da organização, sem que percam o foco, tendo o líder como importante embaixador da marca e desse engajamento junto a seu time. Em Comunicação Externa, temos que nos aproximar e fortalecer o relacionamento com nossos stakeholders, ouvir cada vez mais nosso cliente, dialogar e nos posicionar em meio a um ambiente de mídia que hoje está muito focado em temas negativos, de crises e escândalos, mesmo com um evento tão positivo como as Olimpíadas se aproximando. Por isso é importante fundamentar a comunicação, seja interna ou externa, no propósito da companhia – independentemente do cenário, ele é perene e garante consistência nas mensagens em qualquer ambiente.

### **No final de 2013, você assumiu a responsabilidade de cuidar da marca Votorantim Cimentos em 14 países, após passar doze anos na marca mãe, a Votorantim. Quais as principais diferenças entre trabalhar para a marca mãe e a para a consolidação da marca filha?**

Já são dois anos aqui e tem sido um desafio maravilhoso estar agora em uma marca “filha”, especialmente na Votorantim Cimentos. Nossa missão é implementar a filosofia de sermos “um time, uma única companhia” nos catorze países em que estamos presentes. Enquanto na marca mãe, meu maior desafio era construir diretrizes e processos para nos comunicarmos de forma consistente em todas as empresas do Grupo Votorantim. Aqui o desafio é atuarmos com vários “sotaques”, mas com uma só voz e o espírito de um único time. Estamos construindo uma empresa global, voltada para as pessoas, focada no cliente, direcionada à performance e excelência operacional, com uma cultura de empresa única e um ambiente inspirador e de diálogo aberto.

### **Como uma executiva de sucesso na área de comunicação, você antecipa cenários e posicionamentos. Como é feito este trabalho? Quais as dificuldades que você encontra e como as contorna?**

Invisto boa parte do meu tempo ouvindo as lideranças da companhia e as diferentes áreas do negócio. Como fator crítico de sucesso, entendo que é fundamental saber quais são as prioridades da companhia e estar constantemente conectada com o mercado. É o que facilita antecipar os ce-

nários de forma a atuar como um apoio estratégico para as lideranças. É isso que permite, com plena atuação da minha equipe, identificarmos oportunidades de posicionamento e de exposição externa qualificada e anteciparmos temas que precisam ser tratados internamente antes que se tornem pontos de dúvida ou desconforto para nossas audiências internas.

O desafio é manter o foco! Somos constantemente seduzidos por “distrações do dia a dia” que nos engolem para a operação. Não podemos perder de vista o que é prioridade e que vai trazer valor para a companhia.

### **Você criou o Guia de Comunicação em Situação de Crise e as Políticas de Comunicação que estão em vigor na Votorantim. Quais são os elementos-base de um bom guia de comunicação em situação de crise?**

Ele precisa ser simples e de fácil entendimento para a liderança e os envolvidos diretamente no gerenciamento saberem quais são seus papéis e responsabilidades, garantindo agilidade na tomada de decisão. E, acima de tudo, deve traduzir a realidade da empresa. É preciso construir o guia em conjunto e ouvir todos os níveis da organização, especialmente a “ponta”. Somente a partir dessa escuta ativa, com quem sente no dia-a-dia o impacto do negócio, é possível desenhar fluxos e processos que realmente façam a diferença e, principalmente, que funcionem em um momento de crise.

### **Como desenvolver um bom relacionamento com a imprensa? E com os demais stakeholders?**

Consistência, proximidade, diálogo e agilidade no tempo de resposta são fundamentais no relacionamento com qualquer stakeholder.

### **Se uma marca que está nascendo agora só puder focar recursos de comunicação em um único stakeholder, qual deveria ser o público com quem ela deveria iniciar os trabalhos?**

O engajamento deve começar de dentro para fora. Portanto, o funcionário deve ser o primeiro público a ser envolvido em cenários de recursos escassos para comunicação. A empresa tem em cada funcionário um potencial embaixador, capaz de influenciar muitas pessoas em seu círculo de convivência de forma muito qualificada, afinal, ninguém vive e conhece a marca como ele. Cuidar bem desse stakeholder, investir em sua formação como agente da marca e trabalhar para que ele tenha clareza sobre seu papel no alcance das metas da organização é o primeiro passo para que uma marca nasça com legitimidade e musculatura.



**“A empresa vem antes da reputação, mas ela só se mantém com uma boa reputação. É impossível separar a empresa de sua reputação.”**  
**Malu Weber**

veja a entrevista completa em  
[www.revistadareputacao.com.br](http://www.revistadareputacao.com.br)

#### Como você gerencia os conflitos decorrentes de diferenças culturais? Já passou por episódios interessantes?

O aprendizado é diário. Lembro quando realizamos nosso primeiro evento interno global, o Global Safety Day, em 2014. Foi um dia para se falar de segurança no trabalho em todos os países em que estamos presentes. Ao criarmos o layout de uma peça para um país de língua árabe, tivemos que pensar na diagramação considerando um fluxo de leitura que vai da direita para a esquerda. Parece simples, mas é um tremendo aprendizado em termos de comunicação. Mas não precisamos estar em equipes formadas por pessoas de diferentes nacionalidades para experimentar episódios interessantes.

Aliás, a forma como nos comunicamos faz diferença para o entendimento. Para nós, brasileiros, é comum tomar uma decisão e ajustá-la à medida que vemos como ela ‘deu’ ou ‘não deu’ certo. Para um europeu, isso é um pesadelo. O que consideramos ajustes naturais, decorrentes da prática, para eles pode parecer inconsistência. Aqui também é um diálogo, muitas vezes sem palavras. Observar a reação das pessoas também ajuda a amadurecermos uma cultura global.

#### Qual foi a pior crise de imagem que você já enfrentou? Quanto tempo ela durou, quais foram os resultados?

A Como indústria de base, estamos suscetíveis a riscos intrínsecos à nossa atividade. O importante é estarmos preparados para agir preventivamente sobre os riscos mapeados e também para reagir rapidamente em situações inesperadas.

#### E para fechar, uma pergunta “Tostines”: O que vem primeiro, a reputação ou a empresa?

A empresa vem primeiro, mas ela só se mantém com uma boa reputação, ou seja, é impossível separá-las. A empresa precisa ter um propósito, ter ética e compliance, entregar um bom produto, construir relacionamentos de longo prazo, pensar num futuro melhor para si como também para seus funcionários, clientes e sociedade. Se ela fizer tudo isso, a reputação virá. Isso também diz muito sobre o nosso trabalho de reputação aqui na Votorantim Cimentos. Não trabalhamos somente para “deixar saber” o que fazemos e com isso construir uma boa reputação. Essa é a consequência última da nossa missão, de sermos parceiros das áreas de negócio.

## Petrobras: reestruturação por mais governança corporativa

No último dia 28 de janeiro, o presidente da Petrobras, em uma coletiva de imprensa, anunciou que a companhia passaria por uma reestruturação visando um novo modelo de gestão adequado à capacidade financeira da empresa e capaz de ampliar a governança e o compliance.

Na próxima edição, a Revista da Reputação trará uma matéria que esmiuçará este novo modelo e seus impactos na tentativa de reconquista da confiança perdida.

Visite o nosso site  
[www.revistadareputacao.com.br](http://www.revistadareputacao.com.br)



## Nordeste na mira das marcas



O Nordeste brasileiro, que detém 13,6% do PIB nacional, é alvo de investimentos de empresas de todos os setores em seus planos de comunicação e de marketing. Na próxima edição, a Revista da Reputação trará uma matéria

sobre os principais palcos de investimento, assim como a aposta das marcas fora dos eixos mais concorridos. A matéria mostrará também as oportunidades, os desafios da região e o que os nodestinos esperam das marcas.



### Alexandre di Miceli

Na próxima edição, o consultor Alexandre di Miceli, professor da USP e autor de diversos livros sobre Governança Corporativa, colabora com um artigo em que ele detalha a cegueira ética nas corporações.



## Soluções para agências de comunicação

A Makemake oferece para as agências de comunicação soluções em Planejamento Estratégico de Comunicação e em Edição de Conteúdo que complementam o atendimento a seus clientes. São elas:

- Diagnóstico de imagem do cliente da agência parceira com consumidores, funcionários, sociedade, acionistas, reguladores ou qualquer outro grupo de stakeholder.
- Planejamento Estratégico de Comunicação para o cliente da agência parceira.
- Elaboração de Plano de Ação a partir de demandas específicas de comunicação do cliente da agência parceira.
- Treinamentos com funcionários do cliente da agência parceira sobre temas relacionados a Reputação Corporativa e bom atendimento.
- Elaboração de projetos de Memória Corporativa para os clientes da agência parceira, como, por exemplo, para datas comemorativas.
- Edição de Conteúdo para impressos especiais, como livros corporativos.
- Reporte de Sustentabilidade.



(21) 96862-5768

[makemake@makemake.com.br](mailto:makemake@makemake.com.br) | [www.makemake.com.br](http://www.makemake.com.br)