

SÃO PAULO

LIVRO DEBATE QUAL O
LUGAR DA REPUTAÇÃO

RIO DE JANEIRO

A ANALOGIA ENTRE
REPUTAÇÃO E SAÚDE

NOVA YORK

FERRAMENTA MONITORA
SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES

revista da REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 06, FEV 2017

- › **Google ultrapassa Apple em ranking global**
- › **Cultura e propósito para engajar e enfrentar crise**
- › **Reputação corporativa x reputação profissional**
- › **Confiança é mais importante do que competência**

O que aconteceu, Mr. Transparency?

Entrevista

Paulo Henrique Soares à frente do IBRAM



Sumário

- 3** EDITORIAL
A montanha-russa da reputação das marcas.
- 4** EIKE BATISTA
O que aconteceu com o Mr. Transparency?
- 08** OPINIÃO
Rafael Jaen Williamson e a analogia entre reputação e saúde.
- 09** PELO MUNDO
Confiança é mais importante do que competência.
- 10** OPINIÃO
Márcia Cavallieri e a conta das reputações corporativa e pessoal.
- 12** OPINIÃO
Ana Lúcia de Alcântara Oshiro debate qual o lugar da reputação.
- 15** ODEBRECHT
A solução para a crise de imagem seria mudar o nome da empresa?
- 16** OPINIÃO
Monique Cardoso fala sobre engajamento, cultura e propósito.
- 19** RANKINGS
Google ultrapassa Apple como a marca mais valiosa do mundo.
- 22** RAPIDINHAS
Lava-Jato aquece mercado brasileiro de governança.
- 23** NOVIDADES
Reputation Monitor é lançado em Nova York.
- 24** ENTREVISTA
Paulo Henrique Soares e o desafio de ressignificar a mineração.



08

O desafio de nacionalizar o legado olímpico



12



15



24

Tatiana Maia Lins



A montanha-russa da Reputação

Sexta edição reforça a máxima de Warren Buffett de que são necessários vinte anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para destruí-la.

O ano de 2017 começou com a prisão preventiva de Eike Batista, fato que inevitavelmente levou à discussão sobre o modo de fazer negócios no Brasil. O empresário que poucos anos atrás era símbolo do Brasil que dá certo foi levado a uma cela comum no Rio de Janeiro, no mesmo presídio onde se encontra o ex-governador do Estado, Sérgio Cabral. Como em uma montanha-russa, o que sobrava da reputação de Eike após a queda de seu império despencou. Ainda assim, fãs lamentaram a sua prisão e relembrou seus feitos positivos nas redes sociais, mostrando que a realidade dos fatos tem múltiplas facetas e que lastro reputacional não se dilui na lama tão rapidamente.

Além de Eike, esta sexta edição traz uma entrevista com Paulo Henrique Soares, diretor de comunicação do Ibram, que pretende levar os leitores a refletir sobre o significado que a mineração tem entre os brasileiros, apresentando outras dimensões da atividade mineradora, como a presença dos minerais no cotidiano das pessoas.

Nos artigos inéditos, temos opções para todos os gostos. Rafael Jaen Williamson traça o paralelo entre reputação e saúde. Márcia Cavallieri analisa a interseção entre reputação pessoal e reputação profissional. Monique Cardoso desbobra a apresentação que fez no 10º Congresso de Comunicação Empresarial Aberje Rio sobre cultura e propósito para engajar os empregados e enfrentar a instabilidade. E a professora Ana Lúcia de Alcântara Oshiro pergunta: qual o lugar da reputação?

A Revista da Reputação está no ar. Deixo aqui o meu muito obrigada a todos que contribuíram para esta edição. Boa leitura!

Tatiana Maia Lins

Editora da Revista da Reputação

REPUTAÇÃO

Redação e Edição

Tatiana Maia Lins

Colaboradores

Ana Lúcia de Alcântara

Oshiro

Jenna Goudreau

Marcia Cavallieri

Monique Cardoso

Rafael Jaen Williamson

Diagramação

Marcus Vinicius Pinheiro

Online

Patrícia Baía -

DNA Criativo

Revisão

Eliene Leite

Alexandre Lins

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.

Praia de Botafogo, 316,

sala 206, Botafogo,

Rio de Janeiro, RJ.

CEP 22250-040

www.makemake.com.br

De exemplo a anti exemplo: o que aconteceu com o Mr Transparency?

Por Tatiana Maia Lins

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

Eike não foi ainda julgado pela Justiça, mas o ex “sétimo homem mais rico do mundo” já foi condenado pela mídia e pela sociedade na mesma proporção em que foi tido como exemplo.

A história de Eike Batista ainda será retratada em um filme, daqueles nada monótonos e cheios de controversas. Personalidade de nuances riquíssimas, Eike foi o maior símbolo “do Brasil que dá certo” e “da derrocada brasileira”. Bilionário com hábitos de classe média, apetite capaz de devorar vários lanches de *fast-food* e necessidade de provar o seu valor ao pai famoso que lhe deu um atestado de idiota na juventude. O único membro até então entre as dez maiores fortunas do mundo listadas pela Forbes a ser preso (Pablo Escobar também fez parte da lista, mas não entre os dez mais ricos), nos tempos áureos, Eike foi definido pela ex-presidente Dilma Rousseff como “o nosso padrão, a nossa expectativa e um orgulho do Brasil quando se trata de um empresário do setor privado”. Nesta época, Eike se intitulava “Mr. Transparency” no Twitter, ferramenta pela qual se apaixonou pela facilidade de falar diretamente com as pessoas, sem intermediários. Sem esconder de ninguém o desejo de se tornar o homem mais rico do mundo, quando chegou à sétima posição entre as maiores fortunas, Eike investiu em comuni-

cação para se tornar conhecido como empresário e não mais apenas como o ex-marido de Luma de Oliveira e o filho de Eliezer Batista.

A comunicação deu certo, apesar de ele nunca ter sido unanimidade - sempre houve o time que adorava Eike e o que desconfiava dele, a quem o empresário chamava de “invejosos”.

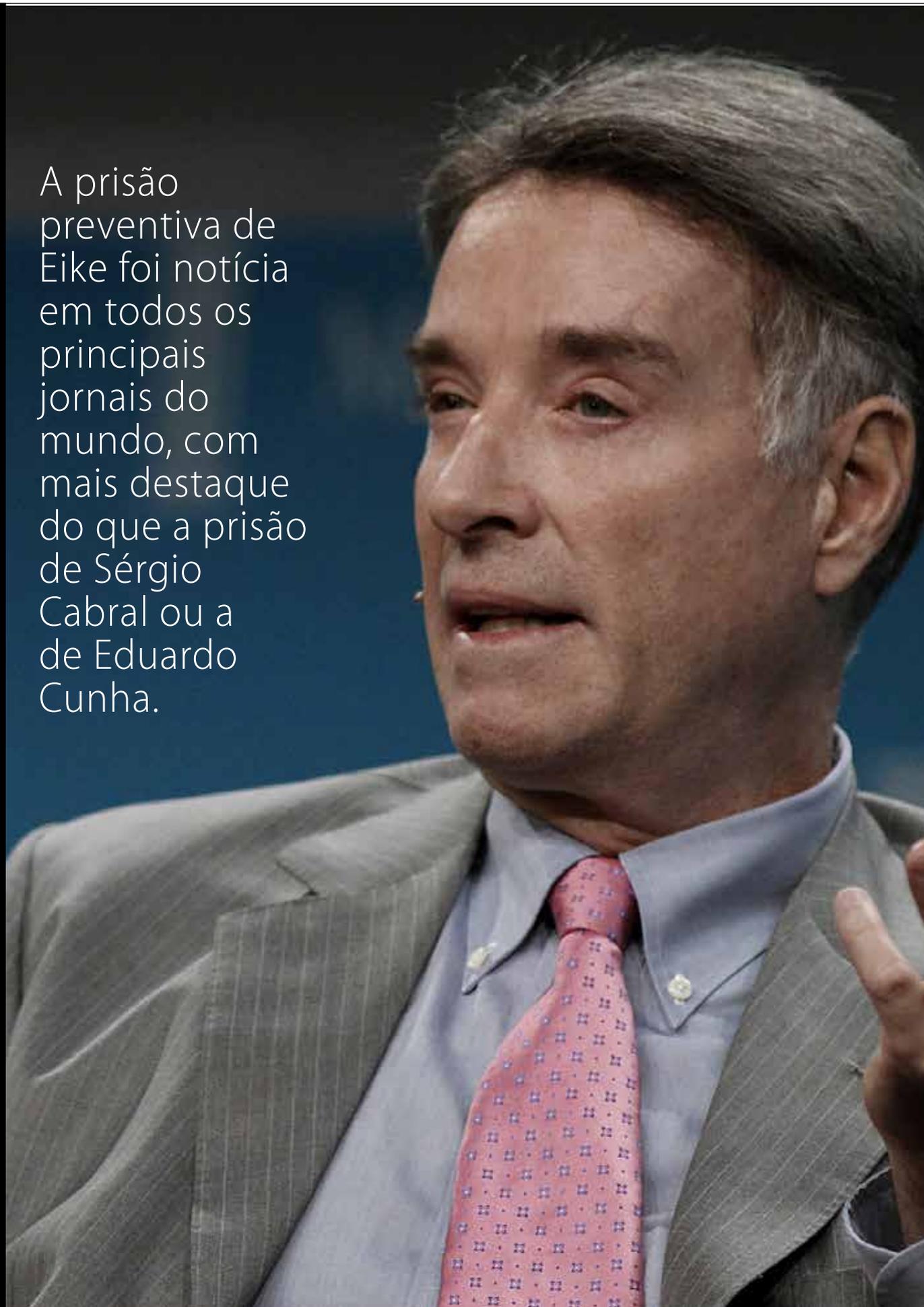
Gostássemos ou não de Eike, ele tinha uma metodologia própria para fazer negócios, que contemplava todas as dimensões dos negócios em 360°. Seus projetos prometiam resolver problemas antigos de infraestrutura do país, como os gargalos logísticos. Suas empresas estavam interligadas, em sinergia. Havia financiamento para os projetos. E um discurso pautado em meritocracia, respeito ao meio ambiente, práticas sustentáveis, eficiência, governança e transparência. Eike dizia que o brasileiro precisava abandonar o complexo de vira-lata, dizia que éramos capazes de realizar grandes feitos. E isso era tudo o que muita gente gostaria de ouvir e também o que justificava a esperança de que nos tornaríamos, finalmente, um grande país.

A exposição que fez de Eike símbolo de sucesso aumentou a expectativa de

todos em torno dele. Quando as suas empresas entraram em fase operacional e não entregaram o resultado esperado, a sua imagem começou a ruir. Mas com as acusações de corrupção e lavagem de dinheiro surgiu uma avalanche midiática negativa de mesma proporção à sua prévia exposição positiva.

“ **COM DISCURSO QUE PREGAVA TRANSPARÊNCIA, EFICIÊNCIA, GOVERNANÇA, MERITOCRACIA E RESPEITO AO MEIO AMBIENTE, EIKE DIZIA SER O SEU PRÓPRIO JORNAL NO TWITTER E SE CHAMAVA DE MR TRANSPARENCY** ”

A prisão preventiva de Eike foi notícia em todos os principais jornais do mundo, com mais destaque do que a prisão de Sérgio Cabral ou a de Eduardo Cunha.





O período de exposição positiva e suas realizações criaram um lastro reputacional para Eike que resultou em um movimento em sua defesa após a queda da OGX. Um advogado tuiteiro assinou um pedido de Habeas Corpus para o empresário sem nunca tê-lo conhecido. Na justificativa, disse que a prisão preventiva não se aplicava, pois Eike não oferecia risco e colaborava com as investigações.

Dualismo marca as narrativas sobre Eike Batista

A jornalista Malu Gaspar escreveu um livro sobre Eike Batista e a história do Grupo X em que conta detalhes sobre falhas nos seus grandes projetos e sobre a relação de Eike e seus executivos com o governo e o financiamento público. No livro, Malu conta também detalhes de como as regras de governança teriam sido burladas, resultando em prejuízos financeiros e de imagem para todo o país. Com título de "Eike Batista: Tudo ou Nada", o livro, lançado no final de 2014, relata o dualismo na trajetória do empresário. De sétima maior fortuna

do mundo em 2012 a preso em cela comum em Bangu, no Rio de Janeiro, em 2017, não há como escapar da comparação com uma montanha-russa. O dualismo foi fortemente explorado pelas pessoas nas redes sociais e pelas matérias que noticiaram a prisão preventiva de Eike. Raras exceções foram vistas, como no artigo "Eike Batista, nem santo nem diabo", escrito pela colunista Ruth de Aquino e publicado pela revista Época. Nele, a autora destaca os feitos positivos de Eike e características vistas por quem convivia de perto com ele como a generosidade e o fato de ele ter sido o único empresário a honrar um acordo.

“ O SITE “EIKE TUDO PELO BRASIL” JUNTA DEPOIMENTOS POSITIVOS SOBRE O EMPRESÁRIO E SUAS REALIZAÇÕES E FOI CRIADO POR EX-FUNTIONÁRIOS DO GRUPO EBX E FÃS DO EMPRESÁRIO.

Eike pode pegar até quinze anos de prisão se for condenado por corrupção ativa e lavagem de dinheiro. Mas fugindo da visão dualista, teria Eike inventado a corrupção no Brasil? Ou este era o caminho mais corriqueiro de se fazer grandes negócios no país? Sendo este o modelo de negócios no Brasil, é sustentável? Sendo este o modelo mais corriqueiro, seria o único caminho e o adotado por todos? A corrupção brasileira já existia antes de Eike nascer. Por outro lado, sempre houve empresários que preferiram resultados mais modestos à corrupção. O modelo de negócios “toma lá dá cá” não mais se sustenta e esta deve ser a maior discussão do país. Tampouco se sustenta o modelo de negócios baseado em belos discursos e entregas insatisfatórias. As empresas precisam cumprir o que prometem, os discursos precisam ser coerentes com as suas práticas. Eficiência, meritocracia e boa governança precisam ser parte da cultura e não apenas palavras usadas como em uma receita de bolo para impressionar.



Visão 360 era a metodologia em constante atualização usada pelo Grupo EBX para fazer negócios, nas palavras de Eike, à prova de idiotas.

“Estou me entregando para passar o Brasil a limpo”

Ao retornar de Nova York, onde estava quando foi decretada a sua prisão preventiva, Eike Batista deu entrevista para TV e tirou fotos com pessoas no aeroporto. Aparentando serenidade e resignação, não se escondeu das câmeras e disse que estaria voltando para colaborar com a Justiça e passar o Brasil a limpo.

Em 2010, em um encontro no restaurante Mr Lam com jovens tuiteiros do qual participei, Eike, no papel de *Mr. Transparency*, contou do dia em que foi à Polícia Federal de surpresa porque soube que estava sendo investigado. Em suas palavras, ele teria ido à PF mesmo sem ter sido formalmente convocado e teria se deixado à disposição para prestar qualquer esclarecimento. “Nenhum homem no Brasil é mais audiado do que eu”, dizia Eike.

Em maio de 2016, Eike repetiu o procedimento, apresentando-se espontaneamente à Polícia Federal para prestar esclarecimentos para a Operação Lava-Jato.

Após a prisão preventiva, Eike ainda não fez delações e, segundo a mídia, permaneceu em silêncio quando convocado a depor, optando por falar apenas em juízo. Não sabemos o que ele falará nem quando será o julgamento. Tampouco podemos avaliar se depois desse processo ele terá algum rescaldo de reputação que permita tocar os seus projetos. Mas, se ele tem a oportunidade de “passar o Brasil a limpo”, seria bom que assim o fizesse, para que tenhamos a possibilidade de estabelecer novos paradigmas.

A prisão de Eike foi notícia em todos os jornais de grande circulação do mundo. É cedo para afirmar qual foi o impacto do furacão Eike para a economia brasileira. Qual o impacto para a imagem do empresário brasileiro.

Quando o conheci, meu desejo era saber mais sobre a Visão 360°, o método que se seguido qualquer projeto iria para frente. Eike realmente elencou tudo o que era necessário para fazer um projeto sério. A queda do seu império, contudo, prova que nenhum modelo é infalível.

“**TERIA EIKE BATISTA OU MARCELO ODEBRECHT CRIADO A CORRUPÇÃO BRASILEIRA? QUAIS SÃO AS “REGRAS DO JOGO” PARA FAZER GRANDES NEGÓCIOS NO BRASIL? O MODELO “TOMA LÁ DÁ CÁ” NÃO SE SUSTENTA. MERITOCRACIA E ÉTICA PRECISAM SER PRÁTICAS REAIS, NÃO SÓ DISCURSOS.**”



Por Rafael Jaen Williamson

Presidente da RJW Consulting,
Veterano no setor de Oil & Gas

A analogia entre reputação e saúde

Reputação, dizem alguns especialistas, é um conceito “soft”. Não é fácil de entender. Do mesmo modo, o conceito de uma reputação saudável ou boa não é bem compreendido.

Alguns anos atrás, ao tentar explicar a um grupo de executivos a noção de reputação saudável, eu usei a seguinte comparação: “A reputação deve ser para as organizações o que a saúde é para o corpo humano”. Eu cunhei essa declaração e a tenho usado desde então. A afirmação condensa o meu aprendizado ao longo de anos em lidar com doenças organizacionais em diferentes empresas nas Américas: crises de reputação. O tratamento muitas vezes visto é a gestão de crises, que é equivalente a apressar uma pessoa para o hospital.

Eu não sou médico, nunca fui para a faculdade de medicina. Mas como uma pessoa educada no campo da engenharia, e com acesso aos sistemas de cuidados de saúde toda a minha vida, é fácil fazer paralelos em todos os campos da ciência. Isso é o que eu estou tentando fazer aqui para você.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), “alcançar e manter a saúde é um processo contínuo, moldado pela evolução do conhecimento e práticas de saúde, bem como por estratégias pessoais e intervenções organizadas para se manter saudável”.

Daí a minha descrição da reputação de uma organização: “alcançar e manter a reputação é um processo contínuo, moldado por tudo o que a organização e seus representantes fazem, bem como por suas estratégias de negócios e abordagem sistemática para manter e melhorar essa reputação”.

Talvez a maior diferença entre reputação e saúde é que a reputação você conquista ao longo do tempo, enquanto a saúde você tenta manter ao longo do tempo. O dramático ponto em comum entre reputação e saúde é que nenhuma das duas lhes é dada, tampouco nenhuma é permanente. Elas estão sempre fluindo.

Ainda de acordo com a OMS, o estado de saúde se con-

quista por meio de diagnósticos, tratamentos e prevenções de doenças, lesões ou deficiências. Para um profissional de gerenciamento de reputação, isso é exatamente o que eu recomendo que você faça pela reputação de sua organização:

- **Diagnóstico:** avalie o estado da reputação da empresa e os riscos a ela continuamente.
- **Tratamento:** faça as intervenções que forem consideradas necessárias, tanto a longo prazo como a curto prazo.
- **Prevenção:** crie as salvaguardas necessárias para proteger sua empresa de riscos reputacionais - teste-os periodicamente. Para chegar a isso, é imperativo que o Gerenciamento de Reputação ou Reputation Management (RM) seja considerado de natureza estratégica, uma responsabilidade da gerência sênior. Devemos fazer do Gerenciamento de Reputação parte fundamental da cultura da empresa, incorporada na empresa, parte do DNA. Em última análise, a prova de sucesso de reputação está nos números. Tal como no seu exame médico anual, a reputação de uma empresa reflete-se melhor no seu Relatório Anual e no seu Valor Acionário (para empresas cotadas em bolsa).

Alguns avisos:

Como qualquer infecção ou doença no corpo humano, a erosão gradual da reputação, se não for detectada, é muitas vezes o mais pernicioso e mais difícil de corrigir. Precisamos manter o sistema imunológico de uma empresa em equilíbrio. Da mesma forma que uma pessoa mantém a sua saúde através do exercício regular, comer alimentos saudáveis, dormir bem e consultar um médico em uma base regular, uma empresa precisa cuidar de sua reputação. Um erro fatal para a reputação de uma empresa não cuida de sua reputação com as desculpas de que “Eu não vou ao médico porque eu me sinto bem” e “não tenho tempo”.

Por Jenna Goudreau

Jornalista da Business Insider

Confiança é mais importante do que competência



Apesar de competência ser um atributo altamente valorizado, ela só é avaliada após a confiança ser estabelecida entre as pessoas.

As pessoas olham as outras de cima a baixo em segundos, mas o que exatamente elas estão avaliando? A professora da Harvard Business School, Amy Cuddy juntamente com os psicólogos Susan Fiske e Peter Glick estudam as primeiras impressões há mais de 15 anos e descobriram padrões interessantes nas interações humanas. Em seu livro "Presença", Cuddy diz que as pessoas rapidamente respondem duas perguntas quando se encontram pela primeira vez:

Posso confiar nessa pessoa?

Posso respeitar essa pessoa?

Os psicólogos se referem a essas dimensões como "warmth" - aqui traduzido como receptividade - e competência e idealmente você quer ser percebido como tendo ambos. Curiosamente, Cuddy diz que a maioria das pessoas, especialmente em um contexto profissional, acredita que a competência é o fator mais importante. Afinal, elas querem provar que são inteligentes e talentosas o suficiente para lidar com seus negócios. Mas, na verdade, o fator mais decisivo na avaliação que as pessoas fazem das outras em um primeiro contato é se elas inspiram confiança.

"De uma perspectiva evolucionária", diz Cuddy, "é mais crucial para nossa sobrevivência saber se uma pessoa merece nossa confiança". Isso faz total sentido quando lembramos que na época das cavernas era mais importante descobrir se o seu companheiro iria matá-lo e roubar todas as suas posses do que se ele era competente o suficiente para construir um bom fogo.

E apesar de a competência ser altamente valorizada, Cuddy diz que a competência só é avaliada após a confiança ser estabelecida. E que focar demais em exibir sua força pode ser contraproducente. As pessoas, muitas vezes, estão tão preocupadas em serem vistas como inteligentes e competentes no ambiente de trabalho que deixam de ir a eventos sociais, não pedem ajuda e, geralmente, acabam sendo vistos como inacessíveis. Não é de se espantar quando não recebem propostas de trabalho porque ninguém as conhece ou confia nelas.

Segundo Cuddy, "Se alguém que você está tentando influenciar não confia em você, você não vai chegar muito longe. Na verdade, você pode até mesmo suscitar suspeitas, porque você pode se passar como uma pessoa manipuladora. Uma pessoa calorosa e confiável que também é forte provoca admiração, mas somente depois de ter estabelecido a confiança a sua força se torna um dom e não uma ameaça."

Reputação corporativa

x

reputação profissional

Por Marcia Cavallieri
Consultora de comunicação com
foco em gerenciamento
de projetos.

Reputação corporativa x
reputação profissional: Uma
troca? Uma soma? Que
conta é essa?



O que tem mais peso, a reputação de um profissional ou a reputação de uma organização? Quem contribui mais para quem - a reputação de um profissional para sua empresa ou a reputação de uma corporação para um profissional? Esta relação é de troca, é uma soma, uma multiplicação – que conta é essa? Depende. Sim, depende do estágio da empresa e da pessoa em questão. Há vários ângulos a avaliar. De forma geral, um profissional se apresenta com nome e dois “sobrenomes”, o seu e o da organização em que trabalha. Quando esta é conhecida, facilita a abertura de portas, mas, do contrário, quando acontece de ele ser mais conhecido no mercado do que a marca que representa, sua empresa pode até “pegar carona” na sua reputação.

Pense bem. Já lhe aconteceu de receber um amigo ou ex-colega de trabalho que quer lhe mostrar uma novidade de produto ou serviço de uma nova companhia e você dedica um tempo para recebê-lo, por conta de seu apreço e consideração? O que você está levando em conta, certamente, é a boa reputação daquela pessoa.

Por outro lado, se quem o procura é algum desconhecido que acaba de assumir uma posição executiva em uma superempresa que é seu fornecedor ou que poderia vir a ser, propondo uma reunião, provavelmente você o receberá, tendo em vista a possibilidade de fazer um bom negócio com um parceiro de boa reputação. Observando ainda por mais uma perspectiva... Um jovem profissional espera progredir na carreira ingressando em uma empresa conceituada e crescendo dentro dela. Ao longo deste tempo, se apresentará como “Fulano, da empresa A.”. Depois de alguns anos e, demonstrando bom desempenho, poderá assumir um cargo

“QUEM CONTRIBUI MAIS PARA QUEM? A REPUTAÇÃO DE UM PROFISSIONAL PARA A SUA EMPRESA OU A REPUTAÇÃO DE UMA CORPORAÇÃO PARA UM PROFISSIONAL?”

gerencial ou executivo e passará a apresentar-se como Fulano de Tal, da empresa A. No futuro, um novo player do mercado o contrata e ele então mudará de cartão de visita, tornando-se o “Fulano de Tal, agora da empresa O”. O que mudou? Basicamente, num primeiro momento o profissional se apropria da reputação corporativa da organização onde trabalha para aprender, “mostrar serviço”, crescer e aparecer no mercado. Depois, como executivo, ele passa a contribuir para a reputação da própria empresa, chama a atenção da concorrência e daí chega a mudar de lado. Começa então a usar de sua própria reputação profissional para ajudar a construir ou fortalecer a de uma nova organização. Ou seja, ele começa “pegando emprestada” um pouco a reputação da sua empresa e depois os papéis se invertem, quando uma nova organização “pega carona” na sua reputação profissional. Independente da situação, fato é que, nos últimos anos, o skill ou habilidade de gerenciar sua própria reputação ou a da corporação, de forma cuidadosa e profissional, vem sendo um diferencial e tanto. Primeiramente porque, num mercado em crise e crescentemente competitivo, construir uma boa reputação pode conferir-lhe mais valor para manter-se empregado ou aumentar suas chances de ser lembrado para participar de processos seletivos. Pois geralmente quem cuida de sua marca (seja seu nome e/ou sua empresa) costuma frequentar eventos do setor e estar por dentro

de temas atuais, e também procura fazer um bom networking, palestrar ou escrever artigos sobre tendências. E, em qualquer destas ocorrências, o sobrenome corporativo vigente acompanhará o de família. Especialmente para o CEO, o executivo ou o profissional de comunicação, figuras que cuidam mais de perto da reputação e da imagem corporativa, muitas vezes sua reputação profissional se confunde com a própria reputação corporativa. Já que partem deles decisões que realmente devem impactar no que se pensa sobre a empresa, sejam no âmbito de negócios ou de comunicação. Em tempos de tantos processos da operação lava-jato, que inundaram as mentes brasileiras de exemplos surpreendentes de corrupção ou, no mínimo, de convivência, destacam-se os éticos e os de boa reputação. Contar com a confiança e a admiração do público não é para muitos. O que deveria ser regra, tristemente, passou a ser exceção e, atualmente, tantas organizações envolvidas em negócios escusos passaram a manchar o currículo de executivos e profissionais de setores os mais diversos – públicos e privados. A tal conta de reputação corporativa x reputação profissional, falada lá no início, pode acabar tendo resultado negativo para mais pessoas do que as (ir)responsáveis pelos fatos. Mas vale lembrar que as empresas não possuem moto próprio e que o que é errado é errado, ainda que muitos estejam fazendo.

Por Ana Lucia de Alcântara Oshiro

PhD em Ciências da Comunicação, diretora da Tática Consultoria e coordenadora da rede de pesquisa e estudos em discursos reputacionais NomuseLocus.

Qual o lugar da reputação?

Reputação é um dos termos mais falados e demandados nos dias atuais. Mas, o que significa ter a honra de estar neste lugar privilegiado?



enho me debruçado já há uma década no esforço de entender as vertentes que buscam aprofundar o significado do termo reputação. Nesse esforço de entendimento, o questionamento persistente tem sido a crítica acerca dos modelos aceitos como inquestionáveis e determinístico para a legitimação, capaz de julgar, inserir ou excluir sujeitos (organizações ou indivíduos). Premiações que não consideram, no processo de escolha, as mais variadas culturas, valores, vivências, momentos evolutivos, causas, paixões, sentimentos - dos mais divergentes - e partes inerentes da conduta e do existir individual e coletivo humano. O que meus estudos e minha vivência profissional em construir imagens e marcas, por mais de três décadas, confirmaram-me é que a capacidade em escutar, entender as nuances da alma humana é ainda o meio mais efetivo para gestores, líderes, levantarem atributos que possam vir a gerar sintonia com aqueles de suas marcas e se alinhem às expectativas dos mais variados sujeitos, principalmente no contexto do sistema capitalista imaterial e cognitivo contemporâneo.

Eles servem para orientar as relações e negociações, as atitudes, os comportamentos e transformam-se em poderosos indicadores de valor, estratégicos, se sustentados pela competência em absorver, dialogar e dar resposta às expectativas de coerência (uma das principais expectativas dos sujeitos coletivos do ambiente social nos dias atuais), por parte de investidores, acionistas, funcionários e cidadãos.

Se o comportamento da organização seguir por essa via, a possibilidade de manter o equilíbrio, obter percepção de coerência, por parte dos sujeitos

do seu entorno relacional, tem muita chance de efetivar-se. Mas o caminhar para esse local "reputável" tão almejado não deve ser orientado por modelos fechados, extremamente racionalizáveis, sustentados por indicadores estritamente estatísticos e focados apenas na mensuração matematizável usados para comprovar a conquista da legitimidade e do status de honradez.

A honra vai muito além dos números - envolve outros indicadores e unidades de valora muito mais virtuosas. O humano, os sentimentos e as variáveis passionais vão muito mais além do que quadros e imagens construídas em narrativas racionais, discursos pensados pela perspectiva da era analógica do século XX.

Uma perspectiva reputacional do nosso século e do homem dos nossos tempos - virtualizado, móvel, inconstante, descompromissado, volátil, quase liquefeito, vivente da complexidade, na perda de sentido - que busca significar sua existência - é outra. Fala-se muito em geração x, y, z, p etc, discursos de moda que nos qualificam como x, y, z. Mas nós, humanos, somos tão simples assim que basta nos qualificar e somos alocados em um perfil determinado? Afirma-se que o choque de gerações gera conflito. Mas, ao longo da história sempre convivemos com essa instabilidade e sobrevivemos. O que é diferente e o que nos torna

iguais? A resposta: nossos valores, paixões e aquilo que nos une e faz com que nos sintonizemos uns com os outros - independente de sermos indivíduos, coletivos ou organizações. Se não nos identificamos com elas, não conseguimos reputar, validar, honrar, apenas julgamos. Nessa seara se faz presente a norma (de valor, cultural, social ou norteadora de cada agrupamento organizacional). Ser reputável nesse mundo complexo alinha-se por uma interpretação de reputação móvel, dialógica, porosa, mas principalmente evolutiva. Ela considera e equilibra a perspectiva racional, exigida pela gestão, e as variadas considerações que permeiam a alma humana, as variadas demandas dos diversos sujeitos coletivos do entorno de cada organização - essencialmente, agrupamentos humanos. É um grande desafio, mas factível e possível.

Se como se comprova, por meio de pesquisa e estudos empíricos das interpretações acerca dos significados do termo e do que é gerir reputação, a Comunicação, como instrumento de poder, legitimação, exclusão e inclusão (Castells.2010) é aquele local legítimo para gerir e propiciar reputação. Assim, como comunicadores, aglutinadores e agentes do dialogo, devemos e temos que adotar novos posicionamentos e perspectivas.

“ A CAPACIDADE DE ESCUTAR, ENTENDER AS NUANÇAS DA ALMA HUMANA É AINDA O MEIO MAIS EFETIVO PARA GESTORES LEVANTAREM ATRIBUTOS QUE ATENDAM AS EXPECTATIVAS DE SEUS PÚBLICOS.

“TEMOS QUE SAIR DA CADEIRA, ELIMINAR A POSTURA DE FRONT E IRMOS PARA O BACK, OS BASTIDORES, VOLTAMOS À ESSÊNCIA HUMANA, CONVERSAR, ENTENDER, AOS VELHOS TEMPOS DO OUVIR.

Afirmo, sem medo de ser criticada, mas sustentada na minha própria história e vivência: “temos que sair da cadeira, eliminar a postura de front e irmos para o back, os bastidores, voltarmos à essência humana, conversar, entender; aos velhos tempos do ouvir, traduzindo para dentro da organização e negociando as vozes em conflito do ambiente externo - muito mais do que narrarmos. Afinal agora temos um dos instrumentos mais poderosos da história evolutiva da técnica graças ao extremo desenvolvimento das NTICs. As organizações precisam urgentemente dessa nossa “nova” postura.

O homem atual vive no que denomino de technological life e por essa característica, tudo o que faz passou a ser technological, falamos, agimos, somos communication's technological human e por isso mesmo, dialógicos; tornamo-nos, por incrível que pareça, mais humanos, porem um humano “desestático”, “mutável” que só existe por ela e com ela, mas que desaprendeu as essências que o tornam um ser especial – um ser apaixonado e virtuoso.

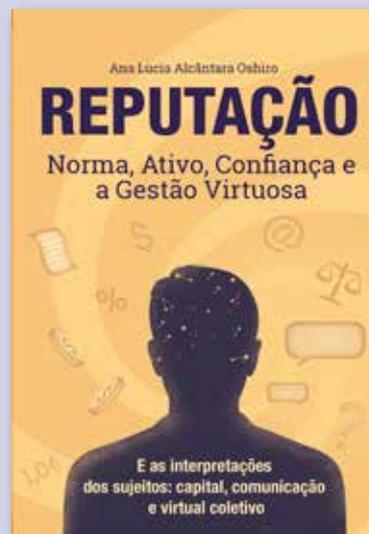
Assim, como não pensar a gestão Reputacional de organizações norteada por dimensões que “measured” o grau de Justiça e Respeito, acompanhadas pela avaliação do grau de bondade, compassividade, equanimidade nas relações mantidas com todos os universos? Uma gestão que se norteia por um processo dialógico que lhe destaca pela excelência

dessas dimensões, agraciada pela transparência mantida, que seja eficaz, mas acima de tudo honesta e verdadeira em suas promessas. Uma gestão norteada em oferecer produtos de acordo com as necessidades efetivas de uma sociedade complexa, difícil; colocados no mercado e orientados por estratégias de mercado orientadas no equilíbrio das virtudes (justiça, respeito, bondade, equidade, compaixão) em relação à essência da sobrevivência da vida. Uma gestão

Reputacional equilibrado ajuizada, auxiliada pela comunicação não àquela centralizadora e controladora e mesmo construtora de significações míticas, mas verdadeira, real - agente de entendimento, dialógica, processual, que viabilize a evolução de todos os participantes da “egrégora” que ela, a Comunicação, constrói para a organização e todos de seu entorno. Agora sim, nesse patamar, podemos falar de uma “gestão reputacional, integradora e efetivamente virtuosa”.

Livro sobre reputação

Em novembro de 2016, Ana Lucia De Alcântara Oshiro lançou o livro “Reputação, Norma, Ativo, Confiança e a Gestão Virtuosa - as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação e virtual coletivo. O livro oferece ampla discussão teórica sobre as variáveis que circundam a interpretação do termo reputação nos dias atuais e uma metodologia de estudo para interpretação de discursos coletivos de reputação, sugerindo modelo de gestão reputacional virtuosa a partir dos indicadores obtidos na pesquisa empírica dos estudos realizados na ECA/ USP, com gestores de instituições como IBRI, Itaú Unibanco, Conrerp e Abracom. Para quem preferir, o livro pode ser encontrado no formato eletrônico nos sites da Tática Comunicação (<http://taticacom.com.br>), Amazon, Google Books ou da Livraria da Travessa.



A solução seria mudar de nome?



Aos 72 anos, as opções para a Odebrecht superar a maior crise de sua história incluem a troca do nome do grupo, a redução dos negócios em até 60% e a disseminação da ideia de que errou ao subornar políticos, mas mantém a excelência técnica.

Oficialmente, a Odebrecht não tem se pronunciado neste momento de crise.

Mas segundo informações publicadas pela Agência FolhaPress, a companhia estuda dois ou três planos para se reerguer. De todos, a troca de nome é o mais polêmico pelos riscos embutidos. A unificação da marca Odebrecht em quase todos os negócios do grupo ocorreu em 2013 por decisão de Marcelo Odebrecht. Segundo um executivo que participou do processo, foi uma “decisão imperial” porque havia vários especialistas contra a unificação, pelo medo da contaminação de todos os negócios do grupo por alguma crise, exatamente o que aconteceu. Com a Operação Lava Jato, a prisão de Marcelo Odebrecht em 2015 e

o acordo no qual o grupo diz ter pago mais de R\$ 3,3 bilhões em propina em 12 países, a reputação da Odebrecht chegou próxima do grau zero. Restou como ativo intocado a eficiência técnica, que jamais foi questionada.

A eventual nova marca deve ser uma consequência de novas atitudes, segundo o jornal Folha de São Paulo apurou. Há duas estratégias em discussão: usar uma marca única (uma dos nomes discutidos é ODB) ou criar nomes independentes para cada negócios do grupo. Para a Revista da Reputação, a troca do nome não apaga o seu passivo entre as pessoas que ainda fizeram associação ao nome anterior. Para amenizar o passivo de associação à corrupção, a Odebrecht ou qual-

quer outro nome que ela venha a adotar precisa ser uma empresa realmente comprometida com práticas éticas.

O esforço de criar uma nova atitude ética virá acompanhado de um encolhimento no porte dos negócios da Odebrecht. Em 2015, último dado disponível, o grupo, que inclui a Braskem, teve uma receita bruta de R\$ 132,5 bilhões e acumulou uma dívida, também bruta, de R\$ 100 bilhões. Os executivos que discutem o futuro do grupo apontam que essa receita pode cair para R\$ 50 bilhões num prazo de cinco anos. É um baque e tanto para uma companhia que, antes da prisão de Marcelo Odebrecht em junho de 2015, visava uma receita de R\$ 200 bilhões para 2020.

Por Monique Cardoso
Gerente da área de Comunicação
Institucional da Approach.



Cultura e propósito para engajar e enfrentar a crise

Agir é sempre melhor do que reagir. Para manter eficiente a comunicação em tempos de crise e engajar os funcionários é essencial que eles se sintam parte da empresa, que eles compartilhem de valores e saibam o propósito de ir trabalhar todos os dias.

Aprendemos e orientamos nosso pensamento para lidar com crise como algo estanque: uma situação inesperada – ligada a um risco ou não – que se deflagrou e que precisa de um desfecho definido. Bem, esses são tempos passados. A despeito de manobras ou acordos políticos e medidas econômicas mais ou menos polêmicas, as empresas brasileiras já sabem que vão enfrentar um período continuado de crise. Mais que apenas recessão econômica, queda nas vendas de produtos e serviços, a crise permeia aspectos que vão além da falta de recursos.

Além de impactados pelo medo do desemprego, os trabalhadores brasileiros, não podemos esquecer, são cidadãos comuns, que estão se reinventando num mundo cada vez mais marcado pelo acirramento nas relações sociais, pelo choque de opiniões inter geracional, pela intolerância e pela disputa pela manutenção de direitos e também de privilégios que hoje não encontram mais lugar. E esse trabalhador que vê seu próprio bem-estar ameaçado – seja pela economia, seja por mudanças comportamentais que vieram para ficar – é, muitas vezes, o primeiro contato do consumidor com a sua marca. As empresas estão se dando conta, ou deveriam, de que a crise econômica não vem sozinha. Está acompanhada com iminente risco de crise de imagem, de identidade e de relacionamento. Viver em permanente estado de enfrentamento de instabilidade, torna-se, portanto, mais um dos desafios que a Comunicação deve contribuir para enfrentar, ao se

posicionar como uma parceira interna estratégica para os negócios. Não dá para entender, mas parece que estamos sempre mais preparados para as crises externas que para as internas. O temor da perda de vendas ou de valor de mercado da companhia não é o único a assustar. Sempre esperamos que os empregados estejam firmes e sejam os defensores da marca quando uma crise externa aparece – um acidente, um risco ambiental, desabastecimento, um abalo financeiro e de credibilidade. Mas e quando a situação crítica está dentro? Fragilizadas pela péssima situação econômica do país, as empresas brasileiras acabam mais expostas a riscos operacionais, de segurança, de integridade, qualidade e compliance.

O fato é que agir é sempre melhor que reagir. Algumas frentes são essenciais para manter eficiente a comunicação interna em tempos de crise:

- Fomentar a adesão à cultura interna para tentar minimizar impactos.
- Reforçar o entendimento pleno do propósito da empresa, para não deixar cair a peteca do engajamento.
- Adequar melhor a comunicação interna aos millenials – em poucos anos eles serão a maioria na força de trabalho.
- Usar recursos e linguagens de redes sociais para manter o diálogo aberto com os empregados em um mundo hiperconectado.

Começando pela cultura, a frase de Peter Drucker, Culture eats strategy

“**A FRASE DE PETER DRUCKER “CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST” NUNCA FEZ TANTO SENTIDO, POIS A CULTURA PRECISA ATENDER AO QUE AS PESSOAS ESPERAM DA MARCA.**”

for breakfast, nunca fez tanto sentido. Estivemos muito preocupados, durante muito tempo, em construir uma imagem positiva, um discurso positivo, sobre nosso ambiente. Hoje isso não é suficiente. A cultura precisa atender àquilo que as pessoas – empregados e consumidores – esperam da marca. E a forma como a cultura interna está construída pode ser uma aliada ou uma pedra no sapato nesses tempos de crise. Muitos fatores que estão na gênese ou que agravam as crises reputacionais estão inscritos na cultura – medidas ou comportamentos excludentes ou não inclusivos em nome de valores como tradição. Bullying ou discriminação em nome de fatores como “exclusividade”, “luxo”. Então, será que não está na hora de rever essa cultura para evitar o risco de crise?

No dia a dia, como fazer a cultura ajudar, e não engessar ou mesmo atrapalhar?

- Capitalize inicialmente os pontos fortes da cultura;
- Contrabalanceie a resistência cultural;
- Chega de Isolamento. Promova a integração e colaboração do sistema como um todo.
- Peça ajuda e insights dos pioneiros no apoio à mudança, quem vem sempre primeiro com o feedback.
- Comece mudando comportamentos críticos em vez de modos de ver o mundo.
- Use métodos virais.
- Mobilize o racional e o emocional.

O fato é: não é preciso acontecer nada externo para que uma grande crise surja e ultrapasse os muros da empresa. Prevenir crises provocadas por questões que estão dentro das empresas, passa, inicialmente, pela prática

“ **UM EMPREGADO QUE NÃO ENTENDE OS PROPÓSITOS DA MARCA NÃO VAI LEVAR A EMPRESA À INOVAÇÃO, NÃO VAI CRIAR NADA NOVO. A RECOMPENSA PELA INOVAÇÃO PRECISA SER DE RECONHECIMENTO.** ”

dos valores. E estes precisam ser o que, de fato, a empresa valoriza. Em vez de evitar, promover a gestão de temas sensíveis (issues) que são parte da cultura corporativa e ajudar, via comunicação, a construir modos de enxergar que busquem sempre as oportunidades positivas em incidentes negativos. Ao estarmos focados em encontrar formas de construir e estreitar laços de confiança com nossos stakeholders, nossos empregados, desde que orientados e incentivados, vão saber como agir rapidamente em momentos de acontecimentos negativos.

Meaning is the new money

As empresas que mais crescem e as mais admiradas são aquelas que tem um propósito e o deixam claro. Por isso, é tão importante deixar claro para ambos os públicos qual é o propósito da marca. Não é o que a gente faz – o melhor produto – nem como a gente faz – com a melhor tecnologia, oferecendo bem-estar aos nossos empregados – mas o porquê a gente faz.

O novo consumidor (lembra-se daquele antigo pago sobre o empoderamento da classe C e sobre o que faz uma pessoa comprar hoje em dia? Então...) quer comprar de uma empresa com propósito. Os melhores talentos ficam nas empresas quando se identificam com seus valores. Simples assim. A sustentabilidade dos negócios se direciona para o propósito, não para o lucro. Lucro é um dos produtos, não o resultado principal. Então, quando questionamento do propósito e a crise se esbarram, está na hora de a Comunicação interna lembrar que faz gestão de relacionamento e contribuir para que as pessoas entendam esse propósito. Isso é contribuir diretamente para a sobrevivência o negócio. Lá na frente, gente que só trabalha pelo salário mal vai

te entregar apenas o que é obrigado a fazer. A produção. Só que em cenários de crise, quando é enorme a necessidade de se diferenciar no mercado, vão se salvar aqueles capazes de inovar. Um empregado que não entende os propósitos da marca não vai levar a empresa à inovação. Não vai criar nada novo, ele sabe que não tem dinheiro sobrando para ele ser reconhecido. A recompensa precisa ser algo além de dinheiro. As coisas precisam ter significado.

E precisam de significado mesmo, pois em menos de 15 anos os millenials serão a maior geração de consumidores e de trabalhadores que o mundo já teve. Nativos digitais, eles – não importando a classe social – são capazes de influenciar outras gerações com seus comportamentos e transformar o mercado ao imporem suas próprias lógicas de consumo, pois tem a tecnologia em suas mãos. Eles nasceram e estudaram numa época de prosperidade econômica, num mundo já globalizado, mas amadureceram e agora tentam se firmar no mercado em profunda crise econômica. É uma geração pobre. Por isso, busca enxergar valor em outras coisas. As redes sociais nos ensinam muito como esse trabalhador da geração Y se relaciona na vida. Para falar com ele, desprenda-se das velhas fórmulas. Crie uma experiência. Eles querem participar, querem conteúdo para compartilhar. Eles gostam de legitimar e ser legitimados, querem viver uma história junto com a empresa/marca, e não ouvir a história. Se sua empresa tem uma causa, será respeitada por millenials, é uma geração que sabe que, na vida, devemos fazer as coisas que importam. Aproveite isso para fazer coisas que nunca foram feitas antes. E permita um pouco de diversão no trabalho. Afinal, gerenciar cenário sempre é melhor do que gerenciar crise.

A marca mais valiosa do mundo em 2017



Google volta ao topo do ranking Brand Finance Global 500 sobre as marcas mais valiosas do mundo, avaliada em US\$ 109,4 bi e com alta de 24%. Nos últimos cinco anos, a liderança havia sido da Apple. A última vez em que o Google ocupou o topo foi em 2011.

O ranking Brand Finance Global 500 com as marcas mais valiosas no mundo saiu no começo de fevereiro estampando o Google como a marca mais valiosa, com um valor de US \$ 109 bilhões.

As receitas de publicidade aumentaram 20% em 2016, apesar da queda do custo por clique, já que os orçamentos de anúncios estão cada vez mais direcionados para o on-line. A publicidade para desktops continua a ser mais lucrativa do que a para dispositivos móveis, apesar do seu declínio diagnosticado prematuramente. E embora a publicidade móvel tenha sido um desafio para monetizar eficazmente, o Google tem sido perseverante na tentativa.

Segundo o relatório, o movimento de queda no valor da Apple também favoreceu para que o Google assumisse a liderança. Os analistas da Brand Finance permaneceram otimistas sobre o potencial da Apple de recuperar seu ímpeto perdido, mas a Maçã perdeu 27% do seu valor da marca desde o início de 2016.

Apple não atendeu as expectativas de seus defensores

A Apple era considerada um modelo de excelência de marca. Com uma identidade visual meticulosamente construída, elegante e inovadora que funciona de forma consistente através de todos os seus produtos, serviços e sites de varejo. Sua estrutura monobrand criou eficiências de

marketing e ajudou a cimentar seu logotipo como um ícone do século XXI. Confiabilidade, interfaces de fácil utilização, equipe experiente e, mais importante, sua tecnologia transformadora eram a prova de que a marca cumpria suas promessas. A lealdade atingiu proporções cultish com os fãs que esperam dias fora das lojas da Apple para a última versão. No entanto, os evangelistas da Apple estão começando a perder a fé. As filas serpenteantes de adotantes adiantados encolheram quase ao ponto da invisibilidade. A Apple não conseguiu manter sua vantagem tecnológica e repetidamente desiludiu seus defensores com ajustes quando mudanças materiais eram esperadas. O Google já tinha aparecido como a marca mais valiosa

Brand Finance Global 500 2017

2017	2016	Logo	Marca	País	Valor 2017 (em US\$ bilhões)	Valor 2016 (em US\$ bilhões)
1	2		Google		109,470	88,173
2	1		Apple		107,141	145,918
3	3		Amazon.com		106,396	69,642
4	6		AT&T		87,016	59,904
5	4		Microsoft		76,265	67,258
6	7		Samsung Group		66,219	58,619
7	5		Verizon		65,875	63,116
8	8		Walmart		62,211	53,657
9	17		Facebook		61,998	34,002
10	13		ICBC		47,832	36,334
11	9		China Mobile		46,734	49,810
12	11		Toyota		46,255	43,064
13	10		Wells Fargo		41,618	44,170
14	14		China Construction Bank		41,377	35,394
15	22		NTT Group		40,542	31,678
16	12		McDonald's		38,966	42,937
17	15		BMW		37,124	34,968
18	23		Shell		36,783	31,665
19	18		T (Deutsche Telekom)		36,433	33,194
20	21		IBM		36,112	31,786
21	20		Mercedes-Benz		35,544	32,049
22	27		GE		35,318	29,211
23	60		Alibaba		34,859	17,968
24	24		Walt Disney		34,454	31,231
25	25		Chase		33,737	30,603
26	26		Marlboro		32,471	29,935
27	16		Coca-Cola		31,885	34,180
28	29		Nike		31,762	28,041
29	32		Bank of China		31,250	27,735
30	33		Bank of America		30,273	26,928
31	28		The Home Depot		30,216	28,798
32	45		Sinopec		29,555	20,156
33	43		PetroChina		29,003	20,318
34	19		Agricultural Bank of China		28,511	32,264
35	31		Mitsubishi (Conglomerate)		27,954	27,775

do mundo em junho de 2016, ultrapassando a Apple, no ranking BrandZ, desenvolvido pela consultoria de marketing e marca da WPP, a Millward Brown, que reúne as 100 marcas globais mais valiosas. Segundo este levantamento, “inovação contínua, aumento da receita de publicidade e o crescimento do negócios em nuvem ajudou ao Google” recuperar a primeira posição. As duas primeiras posições são iguais no ranking de junho de 2016 e de fevereiro de 2017 (Google e Apple). Porém, no ranking da BrandZ, o terceiro lugar é ocupado pela Microsoft, que só aparece em quinto lugar no ranking da Brand Finance.

Em terceiro lugar no Brand Finance está a marca da Amazon, avaliada em 106,4 bilhões de dólares (335,27 bilhões de reais). Ainda de acordo com o relatório, a Apple tem super explorado a boa vontade de seus clientes, ela não conseguiu gerar receitas significativas de produtos mais recentes, como o Apple Watch e não pode demonstrar que as tecnologias genuinamente inovadoras desejado pelos consumidores estão em preparação. Sua marca perdeu o seu brilho e agora deve competir em um campo cada vez mais nivelado, não apenas com a rival tradicional Samsung, mas uma série de marcas chinesas, como Huawei e OnePlus no mercado de smartphones, a principal fonte de rentabilidade da Apple. Neste cenário, se a Apple não voltar a surpreender, ela corre o risco de ano após ano cair no ranking, enquanto a Amazon, uma das empresas que mais cresceu entre 2016 e 2017 e que pode chegar ao topo da lista em 2018.

E as empresas de tecnologia estão

mostrando forte valorização. Seis das dez primeiras colocadas no Global 500 são empresas de tecnologia, entre elas, o Facebook, que aparece na lista na nona posição, avaliado em 62 bilhões de dólares (195,4 bilhão de reais) após ter sido o 17º na edição anterior.

A Brand Finance analisa itens como lealdade à marca, familiaridade, investimentos em marketing e reputação. A revista faz a avaliação do valor das marcas, e não o das empresas por detrás delas.

Bancos chineses valem mais do que bancos americanos

Na edição 2017 do estudo as marcas de bancos da China superaram o valor dos bancos americanos. Em 10º no ranking, o chinês ICBC se tornou o banco com marca mais valiosa do mundo. Já a AT&T superou a Verizon como a empresa de telecom mais valiosa. No mercado de companhias aéreas, a Emirates foi superada pelas norte-americanas American, United e Delta. Marcas de bebidas, como Coca-Cola e Pepsi, e redes de fast-food, como McDonald's, KFC e Subway, perderam valor de marca em função de novas tendências de alimentação saudável. A Nokia, por sua vez, voltou ao ranking das 500 após a aquisição da Alcatel e do

lançamento do Nokia 6.

Bancos brasileiros se valorizam e aparecem no ranking

O Itaú é a marca brasileira mais valiosa. O valor da marca do banco passou de US\$ 3,712 bilhões para US\$ 6,862 bilhões, o que o levou para a posição 220. O Bradesco, que não esteve presente na edição 2016, apareceu no 287º lugar, com valor de marca de US\$ 5,579 bilhões (contra US\$ 3,163 bilhões no ano anterior). O Banco do Brasil também se valorizou, indo de US\$ 3,579 bilhões para US\$ 5,217 bilhões — subiu da 440ª posição para a 319ª. Quarta e última marca brasileira no ranking, a Petrobras caiu no ranking, indo do 273º lugar para o 321º. No entanto, o valor da marca cresceu: foi de US\$ 5,122 bilhões para US\$ 5,186 bilhões.

Estados Unidos lideram em marcas mais valiosas

Vinte e sete das cinquenta marcas mais valiosas são americanas. Entre as dez mais valiosas, oito são americanas. As únicas marcas não americanas no top ten são a coreana Samsung (7ª posição) e o chinês ICBC (10ª). A China tem dez marcas entre as cinquenta mais valiosas, enquanto o Japão tem quatro e a Alemanha tem cinco.

“ **A BRAND FINANCE ANALISA ITENS COMO LEALDADE À MARCA, FAMILIARIDADE, INVESTIMENTOS EM MARKETING E REPUTAÇÃO. A REVISTA FAZ A AVALIAÇÃO DO VALOR DAS MARCAS, E NÃO O DAS EMPRESAS POR DETRÁS DELAS.** ”



As tendências do online reputation management

As avaliações de consumidores no Google e no Facebook são a grande estrela do gerenciamento de reputação online em 2017. Mas os consumidores estão reticentes em relação às avaliações totalmente positivas e não sem motivo. Uma pesquisa americana mostrou que um terço das avaliações de consumidores sobre produtos e 16% de avalia-

ções de restaurantes são falsas. Outra tendência para 2017 é o crescimento em importância do "Chief Experience Officer", o executivo de marketing capaz de oferecer *customer service* que envolva todos os sentidos e surpreenda as pessoas. A Disney e as demais empresas de entretenimento são as referências, com a estratégia de deixar nos clientes boas lembranças.

Lava-Jato aquece nosso mercado de compliance

As práticas de compliance preveem o cumprimento de exigências legais, diretrizes e políticas, especialmente as políticas de conduta adotadas pelas empresas. O mercado de compliance está aquecido no Brasil como consequência dos escândalos divulgados pela Operação Lava-Jato, que já dura três anos, e da entrada em vigor da Lei Anticorrup-

ção no começo de 2014. Empresas acusadas ou não de atos ilícitos estão contratando agentes para erradicar a corrupção e tomando medidas para que se protejam e evitem crises. Os profissionais que trabalham com consultoria regulatória e os "hackers do bem", aqueles que vasculham as empresas em busca de vulnerabilidades também estão em alta.

Saiba incluir silêncios em suas falas

Os fãs do ex-presidente americano Barack Obama não o admiram apenas por suas habilidades políticas: também não faltam elogios ao seu talento para falar em público. Mas há um detalhe mais sutil por trás da comunicação do ex-líder dos Estados Unidos, afirma a jornalista Wanda Thibodeaux, em artigo para o site Inc. O segredo está...

em inserir... algumas breves pausas... no seu discurso.

A frequência com que Obama quebra a fala transmite cuidado com a linguagem e autoconfiança. A maioria das pessoas usa palavras e sons como "Hum", "É..." ou "Sabe" para preencher o silêncio enquanto pensam. Empregados em excesso, esses recursos podem se tornar cansativos e gerar distração na plateia.

De olho em Zuckerberg



Um grupo de acionistas do Facebook apresentou um pedido para que o CEO da empresa, Mark Zuckerberg, seja afastado do cargo de presidente do conselho. Isso porque o acúmulo dos cargos de chairman e CEO representa um alto risco de governança para a empresa. Hoje, o risco de governança da rede social é 10, o mais alto da escala feita pelo Institutional Shareholder Services (ISS). Os acionistas pedem que a presidência do conselho seja ocupada por um membro independente do conselho, que possa efetivamente exercer a função de "chefe do CEO".



Reputação digital monitorada

Reputation Monitor é uma ferramenta que colhe semanalmente opiniões de consumidores nos principais sites de avaliação da internet de milhões de empresas. E em mais de 50 países. Com estes dados, são criados índices.

Quer saber como anda a satisfação do consumidor em relação aos restaurantes e bares de São Paulo? Ou em relação as lojas de Nova York? Ou talvez em relação a vida noturna da charmosa Paris?

O Reputation Monitor dá essas respostas. Ele é uma ferramenta da empresa de tecnologia Consume lançada no final de 2016 em Nova York nos EUA no evento de tecnologia The Next Web NYC.

Basicamente, a ferramenta colhe semanalmente milhares de opiniões de consumidores nos principais sites de avaliação da internet de milhões de empresas. E em mais de 50 países. Com estes dados, são criados índices que apontam o hu-

mor dos consumidores em diversos países em relação a segmentos como bares, restaurantes, hotéis, baladas, lojas de roupas e até mesmo de bibliotecas e eventos entre outros. Também é possível ver a variação da reputação dos setores avaliados.

A ferramenta é gratuita e pode ser acessada via celulares e desktop pelo site www.reptmonitor.com. De acordo com estudos recentes (McKinsey), o consumo global urbano deverá crescer 23 trilhões de dólares até 2030.

Os negócios locais com as habilidades necessárias para desenvolver produtos e serviços personalizados para esta demanda crescentes de consumidores complexos podem

prosperar e muito. Dados como os gerados pelo monitor serão cruciais nesta tarefa.

Uma versão restrita e mais complexa está em desenvolvimento para a imprensa mundial, universidades e empresas interessadas em acompanhar os índices e utilizá-los para entender a relação entre reputação online e satisfação do consumidor local e global. "A reputação online é um dos indicadores mais valiosos que podemos consultar nos dias de hoje. Pois é a resposta em real time do consumidor sobre o esforço que as empresas realizam para satisfazê-los." Explica José Jarbas, CEO do Consume e idealizador da ferramenta.

Por Tatiana Maia Lins

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

Paulo Henrique Soares e o desafio de ressignificar a mineração

Diferente do que acontece em alguns países em que a mineração é melhor compreendida, no Brasil, a visão que as pessoas têm da mineração, em geral, é reducionista. Paulo Henrique Soares assume a diretoria do Ibram com o desafio de aumentar o diálogo com a sociedade.



O que vem à sua cabeça quando alguém fala sobre a mineração? Você lembra do rompimento da barragem de Mariana e dos garimpeiros de Serra Pelada? Ou você consegue lembrar que os minérios estão presentes em toda parte, nos objetos cotidianos, na medicina, na tecnologia etc? Para quem não trabalha diretamente com a mineração, a primeira associação é a mais rápida. As razões para isso são diversas. Desde a massificação na mídia de notícias negativas sobre o setor da mineração, à postura low profile que as mineradoras em geral adotam, passando pela realidade dos fatos que, sim, incluem acidentes de grandes proporções e um passado de exploração sem cuidado com a segurança. Mas se é verdade que a mineração carrega estes fantasmas, é também verdade que somos completamente dependentes dos minérios, presentes em todas as indústrias, e que a mineração de hoje tem normas rígidas de segurança.

Neste contexto, conversei com Paulo Henrique Soares, que após 21 anos trabalhando com mineração, deixou no final do ano passado a Diretoria de Comunicação da Vale para ser Diretor de Comunicação no Instituto Brasileiro de Mineração - Ibram. Paulo Henrique, único representante brasileiro e da América Latina na Influence 100 da Holmes Report 2016, uma compilação anual dos comunicadores mais influentes do mundo, tem um desafio gigante à sua altura no Ibram: o de ressignificar a mineração. Ele aposta no diálogo para alcançar a meta. E eu acredito que sem diálogo não há a mínima chance de vencer qualquer guerra de narrativas.

Paulo, a mineração é responsável por cerca de 5% do PIB brasileiro. Qual o papel do Ibram?

Paulo Henrique Soares: A influência da produção mineral no PIB é variável e depende de uma série de circunstâncias. É uma indústria que precisa ser estimulada, afinal, fornece as matérias-primas para todas as demais indústrias produzirem os bens de consumo que a sociedade tanto precisa. Tudo começa na mineração. O Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) é a entidade nacional representativa de empresas e instituições que atuam na indústria da mineração. É uma associação privada, sem fins lucrativos, que tem por objetivo congrega, representar, promover e divulgar a indústria mineral brasileira, contribuindo para a sua competitividade nacional e internacional. Além disso, o Instituto visa também fomentar o desenvolvimento sustentável e o uso das melhores práticas de segurança e saúde ocupacional na mineração, estimulando os estudos, a pesquisa, o desenvolvimento, a inovação e o uso das mais modernas tecnologias disponíveis.

A grande maioria das pessoas associa a mineração apenas à exploração do meio ambiente. Por que isso acontece?

Essa associação geralmente é feita por aqueles que desconhecem o setor. A mineração é uma atividade produtiva que gera impactos, como todas as demais. O que se discute é seu impacto no meio ambiente. A atividade e os efeitos da mineração são muitos visíveis, então, uma pessoa leiga, ao olhar para uma mina pode ter uma impressão equivocada. Porém, o que muitas pessoas não sabem é que as mineradoras geralmente utilizam, para sua produção, apenas cerca de 5% de toda a área concedida pelo direito minerário. O restante é destinado a outros usos, inclusive conservação ambiental. As empresas mineradoras devem sempre estar atentas a estas questões.

Este comportamento reducionista em relação à mineração é exclusivo dos brasileiros?

Não é exclusiva dos brasileiros. Em muitos países a sociedade tem uma visão crítica desta atividade, mas em alguns lugares a mineração é melhor compreendida como é o caso da Austrália, Canadá e Chile. Cabe ao setor, responsável pelo processo de desenvolvimento e melhoria de qualidade de vida das pessoas, aprimorar a comunicação sobre todos os processos produtivos e suas reais contribuições à sociedade e ao planeta.

É possível que as pessoas tenham uma imagem mais diversificada e positiva da mineração no futuro?

Há muitos anos a indústria da mineração, por meio do IBRAM e outras entidades e as próprias empresas do setor, já vêm atuando para que a sociedade tenha acesso ao conjunto de informações que mostrem a realidade da mineração e de sua contribuição para a sociedade. A preocupação é que todos compreendam a 'mineração do presente' para apoiar a 'mineração do futuro', cada vez mais sustentável e impulsionadora do desenvolvimento e do crescimento nacional. Estamos sempre preocupados em disseminar aos cidadãos a importância do resultado gerado pela indústria mineral para os ganhos na qualidade de vida da população. E isto nem sempre é fácil: as pessoas querem os produtos para consumir, mas também precisam saber como eles foram criados. E praticamente tudo que consumimos tem origem ou alguma participação dos minérios. Quanto objetos não existiriam não fosse a atividade minerária, como aparelhos eletrônicos, óculos, tesouras, elevadores, vigas de prédios etc. Algumas pessoas carregam dentro si inovações médicas que só se concretizam porque a mineração existe, como marcapassos e próteses. Fato é: sem a atividade mineradora, a vida moderna simplesmente não seria possível.

Quais são as principais barreiras que a mineração precisa superar para ser vista de maneira mais positiva?

Uma é aprimorar constantemente o processo de comunicação. É fundamental que todos entendam como ocorrem os processos produtivos, para qualificar o debate sobre a atividade. É necessário melhorar esse diálogo e mostrar a todos a importância da mineração para a vida de todos. Temos que ampliar o diálogo entre sociedade e as empresas mineradoras. Além de assegurar minérios, que são as matérias-primas para todas as indústrias de transformação, o setor mineral gera empregos na cadeia porque estimula a produção industrial; contribui para a estabilidade econômica; gera divisas para o País com a exportação dos excedentes; promove o desenvolvimento territorial, e, por isso, leva qualidade de vida aos municípios. Municípios mineradores brasileiros apresentam IDH superior aos demais do estado onde estão localizados.

Quais foram as lições que o setor como um todo aprendeu a partir do rompimento da barragem da Samarco?

Do ponto de vista de comunicação e relacionamento, precisamos ampliar o nosso trabalho, urgentemente.

Há razão para temer novas tragédias causadas pela mineração com grande impacto social e ambiental?

Todas as vezes que ocorrem intervenções humanas na natureza, sabemos que há sempre algum risco em qualquer atividade produtiva. Mas, estamos permanentemente atentos para coibir estas possibilidades. Além de garantir uma produção racional e sustentável, nos preocupa, de maneira substantiva, a vida dos trabalhadores da mineração e familiares, bem como das comunidades próximas às atividades minerais.

Quando as empresas mineradoras falam em sustentabilidade, a que elas estão se referindo?

Qualquer atividade só consegue dizer que é sustentável se houver uma interação entre todas as partes interessadas no processo. Sem isto, não é possível chama-la de sustentável. O fortalecimento da prestação de contas e da transparência pode melhorar o entendimento de todas as partes sobre as contribuições da indústria de mineração ao desenvolvimento regional e do país.

E o que é reputação para a mineração?

A indústria da mineração tem uma característica que a difere de outras atividades industriais: ela não pode se instalar de acordo com um desejo ou uma necessidade, pois ela só pode acontecer onde o depósito mineral está



situado. Existe uma rigidez locacional. E é nessa região que a empresa mineradora precisa desenvolver relacionamentos sólidos com a comunidade local, poder público, organizações da sociedade civil, movimentos sociais, imprensa, entre outros. Reputação é apurada de acordo com a capacidade de entrega de expectativas geradas num relacionamento com vários públicos durante um período. Construir uma reputação demanda tempo, mas destruí-la basta alguns erros e a quebra das expectativas geradas. É preciso, continuamente, lembrar a todos os públicos a importância da atividade mineradora, as evoluções no modo em como é feita e em como ela é essencial para nossa vida. Nosso desafio é ressignificar a atividade da mineração, apresentando seus impactos na economia e na região onde ela ocorre e seu papel para o desenvolvimento das comunidades, além de falar de segurança e inovações. É só há uma forma de realizar a ressignificação da mineração: muito diálogo.

Projetos de Memória Corporativa



O serviço de memória corporativa pretende ajudar o cliente a resgatar e a contar a sua história. Entre em contato com a Makemake e conte a sua história!



5 anos

(21) 96862-5768

makemake@makemake.com.br | www.makemake.com.br