

revista da REPUTAÇÃO

UMA PUBLICAÇÃO DA MAKEMAKE - A CASA DA REPUTAÇÃO

ABR - MAI / 2020 - EDIÇÃO 10

CORONAVÍRUS

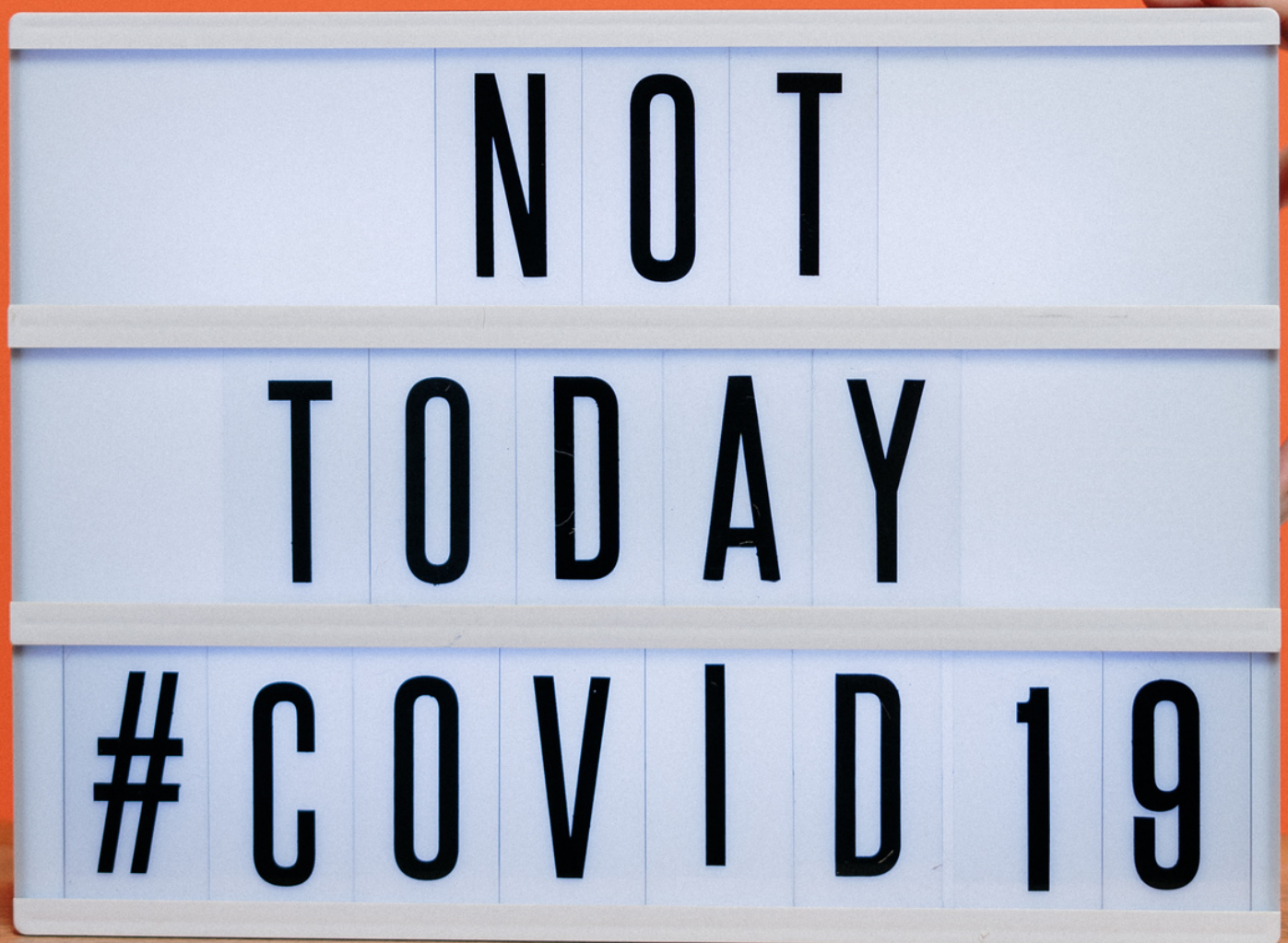
O que mudou na
Reputação Corporativa

GESTÃO DE CRISE

Importância do porta-voz
e as guerras de narrativas

REPUTAÇÃO

Compliance, integridade e
valor compartilhado



Informação é a melhor arma

TATIANA MAIA LINS
FUNDADORA DA MAKEMAKE E
EDITORA DA REVISTA DA REPUTAÇÃO

O mundo que conhecíamos até dois meses atrás não mais existe. Mas seguem iguais o modo como a Makemake sempre trabalhou - em rede, de forma colaborativa, e pregando a coerência entre discurso e prática - e a nossa filosofia de compartilhamento de conteúdo como arma para diminuir desigualdades. Nosso conteúdo sempre foi aberto a todos e todas e assim permanecerá.

O momento é de crise. Líderes não esperam que um problema se resolva sozinho. Líderes agem. Erram e acertam. Líderes são faróis em tempos de escuridão. Seguimos com a nossa missão de levar luz à sociedade e às empresas brasileiras para que saíamos desta crise global o mais rápido possível e com o menor impacto negativo. Não temos todas as respostas, ninguém as tem. Mas estamos dispostos a pensar juntos em soluções estratégicas, com verdade e propósito.

O tema central que estamos trabalhando e que vamos trabalhar pós-covid 19 é “**reputação para competitividade**”, tema que nos direciona desde sempre e que cresce em relevância no cenário de crise mundial e de reestruturação dos negócios. Comunicação nunca foi tão estratégica para os negócios quanto agora. E nós, comunicadores estratégicos, teremos muito trabalho pela frente.

Em abril de 2020, comemoramos nove anos da Makemake. Muito obrigada a todos que estiveram conosco nesses nove anos em que plantamos reflexões e conectamos pessoas. Que venham mais noventa.



SUMÁRIO

EDIÇÃO 10 - ANO 4

05

Reputação, Coronavírus e Pós-Crise: O que mudou e vai mudar. Por Tatiana Maia Lins

10

Como e por que construir confiança em tempo de desconfiados? Por Ricardo Voltolini

12

Marca e Reputação: ressignificando conceitos. Por Dario Menezes

15

Guerras de narrativas afetam desempenho das empresas. Por Malu Weber

17

O Brasil não parece um país sério - mas isso pode ser bom. Por Daniel Buarque

19

Não desperdice a crise nem a sua reputação. Por Marcia Cavallieri.



08

Coronavírus: pessoas vêm antes do lucro financeiro. Por Tatiana Maia Lins



21

A importância do porta-voz durante crises. Por Philippe Deschamps e Marcos Ramos.



23

Entrevista com Andrea Mota, diretora de sustentabilidade da Coca-Cola. Por Marcia Cavallieri

SUMÁRIO

EDIÇÃO 10 - ANO 4

27

Gestão de crises nas redes sociais. Por Patrícia B. Teixeira

29

Legado e memória empresarial. Por Luiz Antônio Gaulia

31

Pandemia e Vale do Silício: lições em comum para reputação. Por Karla Melo

34

Valor compartilhado - integridade e sustentabilidade. Por Fábio Risério

36

Engajar para o compliance no séc XXI. Por Gisele Lorenzetti

38

Construção de valor para acionistas apesar da pandemia. Por Tatiana Maia Lins

EXPEDIENTE

A **Revista da Reputação** é uma marca registrada e uma publicação da Makemake - a Casa da Reputação no Brasil.

Jornalista responsável:
Tatiana Maia Lins.
DRT 2856 / PE.

Sugestões de pauta podem ser enviadas para o e-mail:
pautas@makemake.com.br.

Telefone de contato:
+ 55 (11) 976759090

Endereço:
Rua Arandu, 789. Brooklin Paulista. São Paulo - SP.
CEP 04562-031

REPUTAÇÃO, CORONAVÍRUS E PÓS-CRISE: O QUE MUDOU E VAI MUDAR

TATIANA MAIA LINS

Reputação é o principal ativo intangível de qualquer instituição - seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Reputação é o principal ativo intangível porque ela é pré-requisito para que as pessoas façam negócios. Sem boa reputação, nem a padaria da esquina consegue vender pão, pois ninguém compra pão em um lugar tido como sujo, por exemplo. Os tempos não são de pensar a reputação do modo em que o seu gerenciamento acontecia até antes da pandemia de Coronavírus. Se antes reputação tinha como alicerce a percepção dos stakeholders sobre um conjunto de fatores que incluía a qualidade de produtos e serviços, o ambiente de trabalho, inovação, governança, cidadania e a capacidade de estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse e interessados para a construção de confiança, o que mais

parece pesar agora é a capacidade de adaptação e de resposta aos cenários de incerteza. Os atributos antigos seguem importantes, mas o que se entendia sobre o almejado em relação a eles mudou. Se antes ter um escritório descolado contribuía positivamente para a reputação das empresas, neste momento, ter chope no final do expediente não faz mais o menor sentido. O que as pessoas querem agora são boas condições de trabalho remoto. Com respeito à divisão de horários e jornadas de trabalho viáveis e garantias (ainda que mínimas) de que não serão demitidas. Receber um mimo da empresa em casa nunca foi tão bem visto pelos funcionários e colaboradores. É um afago em meio ao turbilhão de emoções nem sempre positivas que todos estão enfrentando. Empatia é a palavra-chave. Se antes a capacidade de inovar era avaliada pela quantidade de novos produtos e serviços

MATÉRIA DE CAPA

>>>

revolucionários lançados a cada ano, agora, a percepção de inovação vem da capacidade das instituições adaptarem as suas linhas de produção e suas ofertas de produtos e serviços para algo que resolva problemas que a sociedade está enfrentando. A Ambev está surpreendendo as pessoas com o álcool gel, não com o álcool de suas cervejas.

Se antes as marcas competiam para oferecer os menores preços e/ou pela maior percepção possível de qualidade, hoje a concorrência está mais fortemente baseada na comodidade de o consumidor ou a consumidora receber os produtos e os serviços em casa o mais rápido possível. E se os pequenos negócios estão sofrendo mais que os grandes para continuarem operando, são os pequenos negócios que estão recebendo maior apoio por parte da população em campanhas diversas para estímulo do negócio local e de pequeno porte. Isso se explica tanto pela ligação afetiva que os pequenos negócios conseguiram construir com os seus clientes antes da pandemia (lastro reputacional) como pelo fato de os micro e pequenos negócios serem os maiores empregadores do país. De acordo com o Sebrae, 99% das empresas brasileiras são de micro ou pequeno porte, responsáveis, em 2019, por 54% dos empregos formais do país. O comércio concentra a maior parte das empresas, somando 41%.

Capacidade de regenerar ganha espaço

Enquanto escrevo este texto, estou há 42 dias em isolamento social por causa da pandemia. Ainda é cedo para prever o que mudará em definitivo em relação à reputação corporativa. Mas o meu palpite – baseado na observação do que está acontecendo e no acompanhamento de estudos pré-pandemia – reside no aumento da importância de percepção dos stakeholders sobre a capacidade de as empresas e agentes sociais regenerarem a sociedade e a economia.

Esta tendência já se apresentava há alguns anos, diluída na percepção de cidadania corporativa, presente em todos os estudos que avaliavam a reputação das empresas, desde os do antigo Reputation Institute, hoje The RepTrak Company, aos da Merco, passando pelas análises do Grupo Caliber. Porém, está evidenciada nas respostas das redes sociais às publicações de empresas que estão assumindo o que chamo de "papel de Estado" durante esta crise. Em outras palavras, estão adotando ações que as colocam como protagonistas de alívios para a sociedade no momento de crise.

O que definirá a reputação de uma instituição após a pandemia e, por consequência, a sua competitividade será a percepção de como ela agiu para minimizar os danos à economia e proteger a população em um momento de crise extrema. E como esta percepção será formada? A partir das ações da instituição neste momento e nos próximos meses. Mais do que nunca, espera-se das empresas privadas uma atuação que deixe de lado a busca pelo lucro financeiro como razão mais importante de sua existência, priorizando medidas de bem-estar social. O lucro financeiro é importante e seguirá como importante. Mas a percepção de que a empresa tem funções sociais além da geração de lucro financeiro garantirá, mais facilmente, licença social para operação e licença social para continuidade de operação.

Outro aspecto importante é o crescimento da importância do gerenciamento de riscos para os negócios. As empresas que mapearam, antes da pandemia, o risco de problemas de mobilidade afetarem em massa a capacidade de funcionários e consumidores se deslocarem até os seus escritórios largaram na frente na adaptação ao cenário de isolamento social. Os governos que mapearam a capacidade de seus sistemas de saúde absorverem os possíveis casos de doenças contagiosas de massa antes da pandemia puderam adotar medidas mais efetivas mais rapidamente.

MATÉRIA DE CAPA

>>>

A pandemia também deixa para os brasileiros o legado de imaginar (e viver) cenários de escassez e o risco de escassez pode redesenhar o modo como as pessoas vivem e consomem.

Usando o poder de escala para o bem

Usar o poder de escala para o bem é o caminho que as instituições devem adotar para o fortalecimento de suas reputações neste momento de crise. Basta olhar a história e ver o que aconteceu com companhias que agiram em defesa dos judeus durante a Segunda Guerra Mundial e o que aconteceu com as empresas que se aliaram ao Nazismo.

As que ajudaram as pessoas são lembradas até hoje de modo positivo, podendo estampar seus feitos em espaços de convivência e de memória corporativa. Já as que se aliaram ao Nazismo até hoje se vêm tendo que dar explicações e pedir desculpas. "A Lista de Schindler" é um grande exemplo de memória corporativa que ganhou as telas de cinema e sete Oscars, entre eles o de Melhor Filme de 1993, ilustrando o grupo de empresas que ajudaram as pessoas, apesar das controvérsias. Em se tratando de memória corporativa, a Lista de Schindler retrata também a boa prática de documentar a história enquanto ela acontece. Se a lista de nomes dos funcionários não existisse à época dos fatos, levaria muito mais tempo e esforços para ser construída no pós-guerra. O mesmo vale agora e fica o conselho para as instituições que estão fazendo algo que mereça ser contado no futuro: comecem o quanto antes a documentação de suas ações com as mais variadas memórias. Elas serão valiosas.

Estamos vivendo a história

Não se enganem, estamos diante de um marco divisor de eras tal qual a Segunda Guerra Mundial ou o ataque terrorista ao World Trade Center. Na queda das Torres Gêmeas, morreram cerca de três mil pessoas. Apenas no dia 15 de abril de 2020, 2.806 pessoas morreram nos Estados Unidos por causa do Coronavírus. Enquanto escrevo este artigo, o mundo contabiliza mais de 183 mil mortes confirmadas por Coronavírus. É muita coisa. De todo modo, o maior impacto para o mundo desta pandemia pode não ser atrelado ao número de mortos. Os maiores impactos podem ser atrelados à conscientização da interdependência de povos e economias e às transformações na forma como as pessoas trabalham e consomem.

Métricas precisam ser revistas

Uma vez que estamos presenciando mudanças nas expectativas em relação aos atributos de valor que compõem a reputação de uma instituição, é de se esperar que haja uma revisão das métricas que estão sendo usadas para acompanhar o sucesso das ações. Neste cenário, métricas como quantidade de pessoas realmente impactadas pelas ações da instituição são mais importantes do que as óbvias métricas de exposição das ações na mídia. Métricas de geração de valor compartilhado e de percepção de lucro ético devem ser desenhadas ou aprimoradas ao cenário e às realidades de cada instituição. Este aprendizado ou exercício será de grande valia para as instituições quando chegar a hora de prestar contas aos públicos de interesse sobre as ações desenvolvidas durante a pandemia. Muitas instituições estão se mobilizando para ajudar a população e os governos durante a pandemia. Para que a ajuda seja efetiva, as instituições devem procurar os comitês de crise locais para alinhar as ofertas às reais necessidades das populações e dos governos.



Coronavírus: pessoas vêm antes do lucro financeiro

TATIANA MAIA LINS

O risco de o Brasil ser gravemente afetado pelo coronavírus é real e os impactos em nossa economia, que já não estava bem, são por ora imensuráveis. Neste sentido, a participação de cada pessoa física e jurídica é de suma importância para conter o coronavírus. Cada pessoa infectada pode transmiti-lo para três pessoas, é preciso agir na prevenção.

O primeiro passo a ter em mente é que a saúde das pessoas deve estar na frente da expectativa de lucro financeiro de curto prazo. Isolamento não pode ser privilégio dos mais ricos. As empresas precisam encontrar soluções de trabalho remoto para que as pessoas não precisem se deslocar. Não adianta dizer que é uma empresa sustentável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU ou qualquer outra bela narrativa se a

prática não for condizente com o discurso e se a empresa não tomar medidas concretas para proteger os seus funcionários e a população como um todo em uma pandemia. A população em maior risco não é formada apenas por idosos, mas também por pessoas com hipertensão, diabetes, problemas respiratórios ou de imunidade. O passo seguinte é tentar encontrar formas de alocar os seus recursos, seja você pessoa física ou jurídica, em prol do bem comum. Tem força de mobilização? Arrecade/compre álcool gel e demais produtos de limpeza para doação para as populações mais vulneráveis ou para a rede pública de saúde. O álcool gel caseiro não tem eficácia.

Tem poder de escala? Use o seu poder de escala para levar comunicação de credibilidade e material de higiene para as populações menos favorecidas. Produz algum produto que pode ajudar a conter a proliferação do coronavírus? Reserve parte da sua produção para doação e entre em contato com os comitês de crise do governo de sua região. Com empenho de todos a crise passará mais rápido e o país terá o menor impacto negativo possível.

Quer ser uma empresa de boa reputação? Faça a sua parte.

Reputação depende de liderança, de estar presente de forma proativa na alegria e na tristeza. Não há maneira de construir um futuro positivo que não passe pela ação proativa pelo bem comum.



Boa reputação depende de liderança, de estar presente





Como e por que construir confiança em tempo de desconfiados?

RICARDO VOLTOLINI

Os grandes navegadores devem sua reputação às tempestades”. Gosto desta frase do filósofo grego Epicuro e acho que ela descreve bem o que está acontecendo com os líderes empresariais brasileiros no meio da coronacrise.

Em situações de exceção, marcadas por grandes incertezas, com forte risco à vida humana, o que fortalece ou diminui os líderes é o que, no limite, nos diferencia na hora de tomar decisões importantes: o nosso sistema de valores, nossos princípios morais e éticos. O combate à doença e a adoção de medidas de isolamento extremas colocou frente a frente duas visões opostas de liderança: a dos “pragmáticos”, contrários às estratégias radicais de confinamento, por entenderem que elas asfixiam a economia; e os “humanistas”, defensores da quarentena e da ideia de que nenhuma vida humana vale menos do que toda a economia de um país.

Os primeiros, estigmatizados por relativizarem as mortes e ameaçarem com desemprego, pagaram um duro preço reputacional - um exemplar notável deste grupo, Júnior Durski, dono do Madero, caiu em desgraça nas redes sociais e viu sua empresa, no meio da crise, ser ameaçada de boicote; depois de pedir desculpas, voltou atrás, caiu atirando e acabou demitindo 600 funcionários.

Os segundos, ao contrário, subiram alguns degraus na percepção da sociedade porque, no começo da pandemia, tiveram o cuidado de pregar o home office aos colaboradores, convocar a cooperação, anunciar a doação de produtos e serviços e apoiar os trabalhadores mais vulneráveis.

Nenhum dos lados está absolutamente certo ou absolutamente errado. Assim é a vida, para além dos maniqueísmos. E embora não goste

de julgamentos sumários nem simplórios não há como negar que os “pragmáticos” cometeram um equívoco ao submeterem a orientação por valores humanos (respeito às pessoas, altruísmo, solidariedade e justiça) por uma outra, mais perversa, arbitrada pela lógica econômico-financeira e, portanto, essencialmente desumanizada, conhecida por colocar os números á frente das pessoas.

Na prática, ao preferirem as objeções numéricas no lugar dos argumentos humanos, o que os “pragmáticos” fizeram foi destruir a confiança num momento em que apenas ela, graças ao seu valor social intrínseco, é capaz de reduzir inseguranças, lançar luz sobre horizontes escuros e sossegar o coração de pessoas arrancadas do seu trabalho e do convívio com a família e os amigos.

A confiança nada mais é do que a crença que temos de que, na hora H, o que e quem não podem faltar não faltarão. Nas situações de catástrofe social, cuja regra é punir mais duramente os mais fracos, esperamos dos mais fortes, inevitavelmente, altruísmo, solidariedade e justiça. Essa expectativa, instintiva em tempos de guerra, aplica-se a governos e empresas, mas também aos mais ricos e aos líderes.

Nas crises, precisamos de cuidado, atenção, proteção. Não de chantagem disfarçada de boa intenção. Isso explica por que, no olho do furacão, os líderes “humanistas”, aqueles que demonstraram se preocupar mais com o bem comum do que com seus próprios interesses, cresceram aos olhos do público. E também por que, na outra ponta, os líderes “pragmáticos” cavaram diante de si um abismo de antipatia, estabelecendo uma distância desconfortável do afeto das pessoas.

Confiança tem a ver com lealdade, verdade, coesão, convergência, previsibilidade e ordenamento das relações sociais. Traz paz e

serenidade, segundo Dostoiévski. Um fator determinante, de acordo com Fukuyama, para a vida econômica e o bem estar de uma nação. Só existe confiança quando as relações são dirigidas por valores humanos. Para usar o exemplo de Epicuro sobre os navegadores, só confiamos no capitão cujos valores, manifestados em atitudes, demonstrem que ele dará a própria vida para proteger a sua tripulação em uma tormenta.

Nos temporais, não por outra razão, os líderes orientados por valores sobressaem. A ideia da liderança com valores, vale destacar, não é nova. Os ingleses Richard Barrett (com o conceito de líder “dirigido por valores”) e Charles Handy (criador do líder com “espírito ávido”), e os norte-americanos Peter Drucker (líder é “como ser”, não “como fazer”) e Jim Collins (o líder de “Nível 5”) já a abordaram, em diferentes momentos, com diferentes ênfases. No entanto, ela nunca pareceu tão atual, urgente e necessária.

A transição do *business as usual* para um modelo de negócio baseado no propósito antes do lucro, mensagem cada vez mais presente em círculos capitalistas que pregam um novo tipo de capitalismo, só será possível com líderes mais éticos, transparentes e íntegros, que gostam de gente e respeitam o meio ambiente. Jean Jereissati, CEO da Ambev desde o início do ano é, penso, um desses líderes. À frente de uma iniciativa que está construindo um hospital na cidade de São Paulo, Jean deseja que superemos a crise o mais rapidamente possível. E que, passada a pandemia, observe-se uma “virada de chave” para a criação de negócios cada vez mais voltados para impactos positivos. Seu sonho pessoal é que, desta situação, emerja uma “nova realidade empresarial”, capaz de ativar todo o potencial econômico do Brasil, com base no conceito de colaboração.



Marca e Reputação: ressignificando conceitos

DARIO MENEZES

Segundo um ditado popular, é sempre bom olhar o passado para entender como devemos caminhar no futuro. Este artigo vem nessa direção fazendo um paralelo da minha vida profissional e das mudanças que vi pela estrada da vida e o seu impacto no aprendizado de gestão de marcas e gestão da reputação. Trabalho há anos com esses temas, tão fascinantes e tão atuais, principalmente neste momento de ressignificação de valores por conta do impacto do coronavírus (COVID 19). Para ser mais preciso, trabalho com branding desde a ida a Landor Design em São Francisco na década de 90 para participar do projeto de rebranding da Varig. Essa oportunidade me fez conhecer na época um pouco sobre os conceitos do projeto do Bradesco, que data da mesma época, feito pela mesma agência. a Varig não existe mais, entretanto ficaram os

os fundamentos do desenvolvimento de um projeto de marca bem estruturado. Desde então, participei de vários projetos com startups, mineradoras, empresas de energia e por aí vai. Vivi a febre das “pontocom” vendo elas florescerem e sumirem em uma velocidade estonteante. O mesmo tem acontecido com o mundo dos aplicativos. Apesar de épocas tão diferentes, sejam as empresas “do mundo real”, “empresas pontocom” ou “apps” elas enfrentam dificuldades de posicionamento, na sua maioria por alguns pontos básicos, listados a seguir:

- * Desalinhamento entre negócios, marca e processo de comunicação. A pressa dos executivos faz com que o processo de comunicação seja feito imediatamente após a conclusão do plano / estratégia de negócios sem investir na construção da marca.

* Falta de propósito, valores, orientação de futuro e tudo mais relacionado ao tema que, no final das contas, fala sobre a essência da marca, suas crenças e atitudes.

* A promessa de marca (seja base tecnológica, experiência, relacionamento, preço, etc) não se sustenta ao longo do tempo .

* A comunicação da marca feita de forma a “impactar o mercado” promete mais do que os atributos da marca podem entregar levando a um descompasso entre expectativa e realidade.

Fui apresentado aos estudos acadêmicos de reputação por volta de 2008. Para mim, com o olhar de marketing, era importante entender como a promessa de marca, se bem cumprida, poderia ajudar na formação de um capital reputacional sólido e sustentável, criando vantagem competitiva para as organizações.

Foram lidos todos os artigos acadêmicos nacionais e internacionais sobre o tema. A maioria deles são datados da época de 90 ou início dos anos 2000. A leitura dos dois temas me levou a ter a oportunidade de ter escrito um livro sobre o tema que hoje embasa o estudo de jovens executivos em todo o Brasil. Entretanto alguns conceitos continuam sendo apresentados da mesma forma como foram pensados anos e anos atrás. Alguns precisam ser ressignificados, pois na época em que foram concebidos se dizia “que a reputação é um processo de formação de longo prazo”. Perfeita contraposição ao conceito de imagem que é centrada no curto prazo. Porém, os tempos mudaram e a sociedade hiperconectada acelerou os fatos.

As redes sociais encurtaram o longo prazo

Refletindo: o que mudou de lá para cá?

* O surgimento das mídias sociais e seu impacto na disseminação da informação.

* As relações ficaram mais instantâneas. Tudo é rápido, líquido e imediato.

* Os stakeholders ganharam voz, relevância e amplitude das suas demandas, reduzindo o espaço de comunicação das marcas. As marcas falam e ao mesmo tempo seus stakeholders discutem as impressões sobre a empresa.

* A comunicação das organizações passou a disputar atenção com a produção de conteúdo da sociedade. Não adianta, colocar superlativos na comunicação do seu produto e/ou serviço se ao mesmo tempo consumidores estão expressando insatisfação nas redes sociais.

* O impacto da convergência das mídias vem desafiando ainda mais as organizações.

Resumindo tudo ao mesmo tempo e de todas as formas, agora. As crises ganharam maior visibilidade e ficaram mais difíceis de gerir dada a sua imprevisibilidade.



Qual o impacto de todas essas mudanças?

Dado o alcance que a tecnologia aliada às mídias sociais trouxeram, temos que repensar os fatos e entender que a formação da percepção das marcas e sua consequente reputação, no contexto atual acontece de forma muito mais rápida. Nos “curto e médio prazos” e não mais no “longo prazo”. No longo prazo todos nós estaremos mortos. Não precisamos mais, para o bem ou para o mal, esperar um espaçamento demasiado longo de tempo para avaliar possíveis impactos.

Por exemplo, um derramamento de óleo em uma praia, um boato, uma delação, uma fake news ou uma denúncia de assédio, entre outras causas, se não esclarecidas de forma satisfatória podem fazer com que em uma questão de poucos meses ou semanas a empresa já sofra impactos irremediáveis no vínculo de confiança conquistado com seus públicos. O não entendimento dessa mudança temporal de longo para o médio prazo tem sido fonte de erros de várias organizações.

Por continuarem entendendo que reputação é uma questão de longo prazo, vários gestores entendem que um mecanismo de avaliação anual ou até mesmo bianual é mais do que suficiente para monitorar seu principal ativo organizacional. Ledo engano. Passou a ser vital que as empresas tenham um tracking contínuo da percepção dos seus públicos estratégicos permitindo através de uma plataforma de dados, a qualquer momento todos os cruzamentos e análises possíveis com a mesma agilidade que pedimos uma pizza, escolhemos um streaming ou acessamos a nossa conta bancária no celular.

Dentro das organizações nacionais, a área de Marketing tem sido bastante ativa no uso dos analytics como forma de gerenciar sua atuação. Analisam, simulam e testam modelos de comportamento.

A área de Comunicação Corporativa, tradicionalmente guardião da marca e da reputação corporativa precisa atualizar seus conceitos e fazer da tecnologia um aliado à sua atividade, fazendo dos indicadores de gestão uma constante da sua jornada. Provar a cada mês, a cada semestre que as suas ações trouxeram resultados para a organização. Basta olhar os erros do passado e entender como devemos agir daqui para a frente.





Guerras de narrativas afetam desempenho das empresas

MALU WEBER

Guerras de narrativas e porta-vozes despreparados afetam o bolso, a imagem e a reputação das organizações e de seus representantes em tempos de pandemia – e de gestão de crise. Como evitar esses problemas? Sair ou não sair da quarentena? Fazer isolamento vertical ou horizontal? O lockdown será necessário? Máscaras são obrigatórias para todos? Essas são algumas perguntas sobre a pandemia da covid-19 que ainda causam divergência de opiniões. A falta de consenso – e de uma orientação única vinda da esfera federal – pode trazer colapso ao sistema de saúde e já tem gerado insegurança e até comportamentos opostos dos brasileiros. O maior exemplo é o aumento do número de pessoas que ignoraram a orientação de manter o isolamento social.

Mesmo com os números oficiais mostrando que o vírus avança. Como se não bastasse esse inimigo novo e invisível que precisamos combater, estamos enfrentando esse outro, velho conhecido, mas muitas vezes ignorado: o da guerra de narrativas e de discursos desconexos, que deixa a população dividida e que pode, sim, ser devastador e destruir empresas e empresários, em muito menos tempo do que se imagina.

Nas empresas, o impacto das informações divergentes tem poder devastador e imediato. Ruídos de comunicação podem causar danos irreversíveis para as organizações.

Em tempos turbulentos, a falta de uma narrativa única e consistente – especialmente entre a alta liderança – gera estragos ainda maiores. Isso sem falar nos depoimentos desastrosos de empresários e executivos mal preparados, que ganham inimigos pelo mundo, caindo em desgraça nas mídias sociais e causando repúdio às marcas e instituições que representam, com falas que agridem o bom senso e a cidadania.

E diante de um cenário corporativo novo, mais volátil e repleto de incertezas, comunicar bem passa a ser um diferencial competitivo ainda mais valioso, não só para o CEO da companhia, mas para todos os porta-vozes que dialogam e querem construir relacionamentos de longo prazo – e de confiança – com os mais diversos públicos.

A começar pelo público interno. O pior que pode acontecer em uma organização – além da crise em si – é quando o funcionário recebe orientações diferentes da liderança. Se o chefe direto diz para seguir um caminho e o presidente da empresa fala o contrário: em quem devo acreditar? Qual deles seguir? Qual a direção correta? Orientações desencontradas paralisam, geram ansiedade, desconfiança, medo e muitas vezes o próprio caos.

Mensagens não alinhadas, especialmente vindas do topo da organização, deixam as pessoas confusas, afetam o ambiente de trabalho, impactam no engajamento. Perde-se produtividade e credibilidade. E acaba acontecendo, dentro dos portões corporativos, o que infelizmente estamos vendo hoje nesta pandemia, em todas as classes sociais da população brasileira: enquanto uns estão seguindo a orientação do confinamento social e evitam contato físico, outros se arrumam para ir ao baile funk ou preparam festas em casas. E o que dizer das empresas que se comunicam com seus públicos externos de forma desconexa? Em uma reunião de resultados, com investidores, se a narrativa do CEO, do CFO e dos líderes porta-vozes não for clara, única, consistente e convergente, ela vai gerar insegurança e derrubar as ações da empresa na bolsa de valores. E se o público-alvo for a mídia, e uma entrevista na coletiva de imprensa despertar dúvidas, especulações e incertezas, o efeito se alastra em segundos, especialmente em tempos de mídias sociais. Ou seja, a guerra de narrativas e porta-vozes mal preparados afetam o bolso, a imagem e a reputação das organizações e de seus representantes.

Esse certamente é um dos principais aprendizados não só desta pandemia, mas de toda gestão de crise: a comunicação mal feita é um vírus avassalador que também pode matar empresas e empresários. E dentro das organizações, espera-se cada vez mais que o líder de comunicação seja o maior aliado do CEO e da alta liderança para, juntos, combaterem esse mal: definindo uma plataforma de reputação que traduza, para todos os públicos, uma narrativa robusta, consistente e fácil de ser entendida e percebida; um posicionamento que consiga se conectar com as pessoas gerando confiança.



O Brasil não parece um país sério - mas isso pode ser bom

DANIEL BUARQUE

O ex-presidente Lula adaptou uma das frases mais conhecidas sobre o Brasil para explicar, em 2008, a conquista inédita do grau de investimento concedida pela agência de classificação de risco Standard and Poor's ao país. “O Brasil foi declarado um país sério”, disse então, enquanto o Brasil vivia o auge da sua projeção internacional e era visto como um caso de sucesso entre os emergentes. A declaração era uma forma de negar a infame frase atribuída de forma errada ao ex-presidente francês Charles de Gaulle, segundo a qual “Le Brésil n’est pas un pays sérieux”. E representava a situação da reputação do país na época, culminando com a capa da revista *The Economist* mostrando o Cristo Redentor decolando. Pouco depois, a rede de TV CNN apontava o Brasil como o lugar mais “cool” do mundo, e o presidente Obama declarou que “o futuro chegou” para o país.


Além de ter uma maior visibilidade global e de ter uma economia mais atraente, o retrato exposto internacionalmente seria visto como uma coisa boa para o Brasil, pois mostra que o país consolidava imagens positivas no resto do mundo. A marca de uma nação “descolada” é uma das mais desejadas nas abordagens de reputações de países, um dos veículos através dos quais nações se colocam no mercado internacional.

Mas nem tudo é tão positivo assim. Os relatos sobre a tal seriedade do Brasil contemporâneo parecem não ter se consolidado na forma pela qual o país é visto no resto do mundo, levando à perda do grau de investimento.

Mesmo sem levar em consideração a perda natural de reputação do país com as crises políticas e econômicas que afetaram o país nos últimos anos, e que pioraram a imagem do Brasil em rankings e pesquisas internacionais,

imagem do Brasil, mesmo quando no auge, sempre esteve muito ligada a estereótipos de diversão, praia, futebol e turismo de aventura. Até enquanto Lula e Obama falavam sobre um possível novo status para o Brasil, o país sempre teve uma reputação de ser “apenas” um lugar de festas, e nunca foi visto no exterior como um país realmente sério. Esta ideia da imagem de falta de seriedade do Brasil foi confirmada no início de 2020 por um estudo publicado em artigo acadêmico na revista internacional *Brasiliana*, em que foram analisadas percepções externas sobre o Brasil. O trabalho "Brazil Is Not (Perceived as) a Serious Country: Exposing Gaps between the External Images and the International Ambitions of the Nation" avaliou a forma como o país é descrito em dez pesquisas internacionais sobre o que se pensa a respeito do Brasil no mundo. O estudo avaliou dados sobre o Brasil no *Nation Brands Index*, no *Country RepTrak*, *Country Brand Report* (e *CBR América Latina*), no *Country Brand Index*, na *Soft Power Survey*, on *Soft Power 30*, no *Best Countries*, no *Good Country Index*, no *Personality Atlas* e até mesmo um estudo realizado por empresas brasileiras, como o “Brasil aos Olhos do Mundo”. Essas pesquisas de opinião têm sido realizadas ao longo das últimas décadas por vários institutos e consultorias internacionais. Elas partem do princípio de que a imagem externa dos países é relevante para os negócios internacionais e para a diplomacia. De acordo com esses estudos globais sobre reputação, o mundo retrata o Brasil como um país “decorativo, mas não exatamente útil”, resume o consultor britânico Simon Anholt, criador do NBI. Em todas essas pesquisas sobre a reputação do Brasil há elementos que mostram uma imagem geralmente positiva, mas os atributos que são bem avaliados são esses mais ligados a lazer.

Quando as avaliações olham para características mais sérias do país, como política e economia, a reputação é bem pior. O Brasil é muito atraente para turistas, mas não é bem visto para atrair negócios e investimentos. A cada novo levantamento, a imagem do Brasil é a mesma: de um país muito bom para viajar, para atividades de lazer, mas não um lugar muito bom em termos de política e economia. Isso não é necessariamente um problema, mas é fundamental entender essa imagem para poder desenvolver formas de melhor projetar o Brasil no mundo. Itália e a Espanha têm reputação parecida em muitos desses índices, com avaliação de que também são pouco sérios e servem mais para o lazer. E eles aproveitam isso para atrair mais turistas e promover no exterior produtos e marcas ligados a esse perfil de diversão, como vinho e gastronomia. O problema, no caso do Brasil, é ignorar essa reputação internacional e tentar projetar a imagem do Brasil como uma potência global, como se tentou por anos fazer através da diplomacia, quando ele não é visto como sério. (Ou, nota da edição, querer projetar uma imagem de país sério sem promover mudanças estruturais no país que melhorem a percepção de atributos de valor que seus pares tido como "sérios" possuem. A história é repleta de exemplos de países que mudaram a forma como são vistos pelo resto do mundo ao longo do tempo após mudanças de paradigmas.) A partir da compreensão de como o país é visto pelo mundo, fica mais fácil pensar como aproveitar a imagem do país. "Todo mundo ama o Brasil", disse o consultor Anholt. O importante parar de apostar em imagens que não são tão boas, aprender a valorizar esse “amor” do resto do mundo e projetar essa reputação para potencializar os atributos que trazem essa imagem positiva, ainda que não seja a de um país sério.



Não desperdice a crise nem a sua reputação

MARCIA CAVALLIERI

No nono aniversário da Makemake, não poderia deixar de contribuir para esta edição da revista. Mas acredito que vamos comemorar mesmo em 2021, não apenas porque a empresa estará completando dez anos, mas por podermos olhar para trás com alívio e alegria. Aliviados de ter superado este momento pandêmico de pandemônio social, econômico, político (infelizmente) e, sobretudo, mental. Alegres por ter aprendido um pouco mais e evoluído como pessoas e profissionais.

Já falaram sobre uma evolução natural que parece estar acontecendo no mundo. Mas não penso no sentido Darwiniano de evolução da espécie, de que resistirão os humanos que forem menos suscetíveis aos vírus. Penso na evolução das pessoas intimamente – e das empresas – que tiverem maior habilidade de adaptação.

Vai além de resiliência, trata-se de exercitar a sensibilidade e a capacidade crítica para decidir onde se deve mudar e inovar. Sem dúvida um período de reflexão, de interiorização, de muita comunicação interna – ainda que à distância.

O último encontro/palestra presencial de que eu participei, representando a Makemake, foi sobre “A Comunicação na era do Anywhere Office”, em 12 de abril, na sede da Aberje, em São Paulo. Foi um pouco chocante ouvir que uma das palestrantes não compareceria devido à restrição de sua companhia de que os executivos e colaboradores participassem de eventos externos – e cheios de gente. Na hora eu pensava “será este o último evento ‘ao vivo’ que irei na vida?” Espero que não tenha sido... Mas não poderia haver assunto mais oportuno, às vésperas de entrarmos em uma quarentena que seria quinzenal e tornou-se mais extensa do que mensal.



Como fazer “comunicação interna” quando os colaboradores estão mais pulverizados do que nunca – e olha que a prática de home office ainda não estava generalizada. Muitos aplicativos e plataformas baseadas em redes sociais, seja Yammer, Google Workplace, WhatsApp ou até Instagram. As organizações que já estavam nesta linha provavelmente agora devem estar menos conturbadas e preservando sua reputação junto aos seus talentos. Especialmente se os líderes estiverem colaborando também para imprimir uma comunicação clara, dinâmica, constante, autêntica e transparente.

Crises têm dois lados, sabemos. O que para a lagarta é o fim, para a borboleta é apenas o começo. Quando comecei a frequentar o escritório da Makemake do Rio, conhecendo mais a parceira Tatiana Maia Lins, sorri ao saber que a senha do wifi era borboleta. Pois esta consultora não esmorece e está atravessando a crise se reinventando, até como professora de pós-graduação EAD. Certamente sairá do seu casulo de quarentena voando como borboleta.

Não desperdice a crise. Este é o conselho que vem dando o consultor Ricardo Guimarães, fundador da Thymus. Ele tem feito uma série de vídeos neste tema e, em uma das gravações, fala da importância da colaboração. Proclama que “competir e cooperar ao mesmo tempo é difícil, mas é o verdadeiro desafio criativo que a crise nos oferece e que nos faz evoluir. Competir em uma hora e cooperar em outra não cria a tensão da negociação que cria o novo, o que não existia. Sem tensão não há evolução, não há criação. Acolher a tensão e aprender a gerenciá-la. Esse é o aprendizado.” Caro Ricardo, do jeito que estamos tensos, espero que consigamos evoluir muito então. Na Makemake, “cooperar com competidores para fortalecer o mercado” sempre existiu e a maior prova é esta revista.

Não desperdice a crise. OK, mas cada um encontra o seu caminho e o seu ritmo. Preserve sua sanidade para preservar sua reputação. Tenha paciência com você mesmo e com os que estão ao seu redor – seja seus superiores, pares, subordinados, parceiros, amigos ou familiares. Vamos tentar evoluir, nos transformar de lagarta em borboleta. Quem (sobre)viver, verá. Tamo junto.



A importância do porta-voz durante crises

PHILIPPE DESCHAMPS E
MARCOS RAMOS

Uma famosa frase de Churchill voltou à mente esses dias: “Nunca tantos deveram tanto a tão poucos”. Os “tão poucos”, no caso, eram os cerca de três mil jovens pilotos da Royal Air Force (RAF) que enfrentaram a superioridade numérica da Luftwaffe, a força aérea alemã, nos céus do Reino Unido em 1940. O confronto ficou conhecido como a “Batalha de Inglaterra” e foi decisivo para os aliados na Segunda Guerra Mundial.

As palavras do primeiro ministro inglês fazem bastante sentido hoje, quando milhares de médicos, profissionais da saúde e de serviços essenciais se desdobram e se arriscam por milhões de brasileiros – ou bilhões, no mundo. A frase ficou marcada em um dos mais importantes discursos do estadista inglês. De 1940 pra cá, muita coisa mudou. Os meios de difusão e acesso à informação se multiplicaram e sua velocidade de propagação é avassaladora. Mas outras coisas continuam vitais. Ter um bom porta-voz em crises é uma delas.

Um dos maiores oradores da história, Churchill seria um excelente porta-voz para nossas empresas e poder público no gerenciamento de crises. Definir quem fala, o que fala, como fala, e em que canais é vital em uma crise.

Na verdade, a maior parte destas definições deve ser prévia, no pré-crise, com mapeamento de riscos, simulações de cenários, indicação e treinamento de porta-vozes e ações de relacionamento com stakeholders.

A repercussão e o alcance das crises foram exponencialmente aumentados pela internet e as redes sociais. A resposta precisa ser rápida e a mais precisa possível. Sem um plano bem definido previamente – e ajustado no que for necessário de acordo com a crise – os prejuízos de imagem e reputação serão certamente muito maiores. Sem bons porta-vozes, que

humanizem (em todos os sentidos) a mensagem, não há resposta bem-sucedida a uma crise.

Na pandemia do coronavírus, a atuação do ex-ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, se destacou no Brasil. Apesar de ser médico – o que é ótimo para o cargo que ocupa –, ele usou uma linguagem fácil, acessível, sem entrar em tecnicismos. Quando entrou, explicou didaticamente. Pareceu sempre calmo, usou números para explicar suas decisões, não se exaltou e passou uma imagem de tranquilidade, fundamental em momentos como esse. Não esteve imune a erros – e errou feio quando atacou a imprensa. Mas teve a humildade de, no dia seguinte, pedir desculpas pelo desatino, o que também é importante. Trocou o terno pelo colete do SUS, vestindo a camisa dos servidores e profissionais de saúde que têm se dedicado diuturnamente nessa crise sem precedentes. Por fim, não falou sempre sozinho, dando espaço também aos secretários João Gabbardo e Wanderson de Oliveira para detalhamento de aspectos mais técnicos. Com tudo isso, Mandetta construiu uma narrativa consistente, ajudando a gerar confiança e credibilidade, fato que ficou comprovado pela pesquisa realizada pelo Datafolha que apontou que 64% dos brasileiros reprovaram a sua demissão pelo presidente.

A atuação de Mandetta nos fez lembrar de outro porta-voz. Na tragédia de Brumadinho, em janeiro de 2019, o tenente Pedro Aihara, do Corpo de Bombeiros de MG, teve atuação destacada. Jovem, educado, calmo e atencioso, o tenente cumpriu de forma brilhante o papel de protagonista em informar as ações de busca de desaparecidos. Soube passar as mensagens-chave nos momentos certos, dosando o tom e a linguagem adequada a cada canal,

compreendendo ainda a dor das famílias envolvidas na tragédia. Mostrou sinceridade, transparência e empatia, fundamentais para um líder em casos como esse.

Exemplo no exterior

Voltando para a crise do coronavírus, outra líder no exterior tem se destacado nas últimas semanas na função de porta-voz: a chanceler da Alemanha, Angela Merkel. A ausência de carisma, o pragmatismo e a objetividade de Merkel já foram alvo de críticas. Mas, em um momento de profunda ansiedade como o de uma pandemia, suas características pessoais passaram a ser fundamentais. Sua forma clara e firme (mas ao mesmo tempo empática) de se dirigir aos alemães tem contribuído para informar, conscientizar e tranquilizar.

Em um discurso recente sobre a pandemia, a alemã utilizou entonações diferentes, reforçou as mensagens-chave mais importantes, mostrou assertividade e seriedade.

Equilibrando informação e emoção, conseguiu conectar o público ao seu discurso e transmitiu o que desejava com precisão e objetividade, pontuando a importância daquele momento para o país (*veja o vídeo no site da Revista da Reputação*).

O momento é delicado, mas, como toda crise, vai passar. Para nós, profissionais de comunicação, é sempre um bom momento para aprender, refletir e se preparar para a próxima. Certamente estaremos mais fortalecidos.





ENTREVISTA: ANDREA MOTA

MARCIA CAVALLIERI

Andrea Mota, diretora de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil, conversa com a Revista da Reputação sobre a resposta da Coca-Cola ao coronavírus.

"Estamos todos juntos"

É assim que Andrea Mota, diretora de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil, tem concluído, nos últimos tempos, a maioria de seus posts no LinkedIn, onde é bastante ativa. Com mais de 18 anos de empresa, ela migrou da área de Marketing para a de Relações Corporativas há cinco anos, sendo que há três assumiu a posição atual. Marcia Cavallieri conversou com Andrea sobre as atividades da empresa pró-sustentabilidade antes e durante a pandemia de Covid-19, os desafios que têm sido superados e as janelas de oportunidade que estão se descortinando no horizonte. Ela se sente privilegiada de trabalhar em uma empresa que destinou R\$ 45 milhões em recursos para o combate ao novo coronavírus e se preocupa com todos os seus stakeholders, seja sua rede de parceiros, suas comunidades, ou seus empregados - ao ponto de viabilizar que eles recebam suas cadeiras do escritório para trabalhar em casa, neste período prolongado de home office.

Poderia dar um panorama geral sobre os principais drivers e programas de sustentabilidade da companhia no Brasil? Como se alinham ou se diferenciam dos programas globais da Coca-Cola?

Temos liberdade para ajustar e tropicalizar os programas globais de sustentabilidade conforme a realidade local. Desde 2015 a empresa faz um estudo de externalidades para identificar as questões prioritárias para a Coca-Cola Brasil e então temos três grandes áreas principais: água, embalagens e portfólio. Buscamos mais eficiência no uso da água dentro das fábricas e mais reposição hídrica fora delas. Para as embalagens, o plano "Mundo sem resíduos", estabeleceu a meta global da The Coca-Cola Company de, até 2030, coletar e reciclar o equivalente a 100% das embalagens colocadas no mercado. E na oferta de produtos em si, pensamos no consumo de açúcar e na saúde dos consumidores. Em seguida a estes três grandes drivers temos outros três considerados mais relevantes para a sustentabilidade da companhia, que são agricultura, carbono e diversidade.

Ao longo das quase duas décadas em que você trabalha na Coca-Cola, houve uma grande diversificação do portfólio de produtos, muito além dos refrigerantes. Paralelo a esta mudança, como você percebe a evolução da empresa em termos de reputação?

O movimento de diversificação de produtos é antigo. Para nós, quem dita a velocidade das mudanças são os consumidores, as pessoas. Se elas querem mais opções além de refrigerantes, estamos dispostos a oferecer. Hoje temos mais de 200 produtos. A Coca-Cola completou 134 anos em maio (sendo 77 de atuação no Brasil) e a ampliação de portfólio vem acontecendo numa velocidade compatível com a capacidade da empresa de traduzir o sentimento das pessoas. E acredito que isto se reflete na reputação da companhia. Nossos principais indicadores estão reunidos em um estudo global interno da Coca-Cola, que não comentamos externamente.

Você considera que a pandemia pode ser considerada um “acelerador de mudanças” que já estavam previstas ou em curso na empresa?

De modo geral, acredito que as pessoas estarão mais conscientes, mais preocupadas, mais informadas e entendendo melhor o impacto do consumo. Com isso, podem até cobrar mais atitude das empresas. Na Coca-Cola já vínhamos trabalhando a sustentabilidade de forma transversal, dentro do negócio, e penso que teremos um cenário mais receptivo para as mudanças que venham a se mostrar necessárias. Posso repetir as palavras de Bea Perez, nossa VP global de Comunicação, RP e Sustentabilidade, “o propósito da The Coca-Cola Company de refrescar o mundo e fazer a diferença nunca foi tão importante ou relevante”. Olhando para o mercado, nos últimos anos já vinha crescendo a importância de as empresas terem claro seus propósitos sociais, mas a pandemia do novo coronavírus elevou isso a um outro nível e deixou ainda mais evidente a relevância para as marcas de desempenhar um papel transformador na sociedade. Acredito que é uma oportunidade para o trabalho de sustentabilidade ajudar a construir o novo mundo que queremos.

Você pode falar um pouco sobre as iniciativas da Coca-Cola Brasil relacionadas ao combate ao coronavírus?

O Sistema Coca-Cola tem realizado ações de norte a sul do país para enfrentar a Covid-19 e suas consequências. Buscamos contribuir mantendo nossas operações e direcionando recursos para ajudar os segmentos mais vulneráveis da população com os quais já temos um relacionamento sólido. Já direcionamos mais de R\$ 45 milhões na luta contra o coronavírus. Nossas iniciativas se dão especialmente por meio de parcerias e se fundamentam em três pilares: Comunidades, Saúde e Segurança, e Ajudas regionais. No primeiro pilar, criamos um fundo para beneficiar segmentos de baixa renda em 71 comunidades de 14 estados e DF, abrangidos pelo nosso programa Coletivo Jovem. Os recursos vão para ONGs e instituições parceiras que os repassam da maneira mais útil para o combate à Covid-19 em cada localidade, seja em cestas básicas ou artigos de higiene e limpeza. Já para os catadores, parte fundamental da nossa cadeia de reciclagem, o nosso foco é contribuir na garantia da renda mínima de R\$ 600 para cerca de 11 mil cooperados e autônomos, além de R\$ 2 milhões em cartão alimentação. No pilar de Saúde e Segurança, nos concentramos em doações de água mineral, de garrafas PET para envase de álcool, de máscaras de proteção e EPIs, além de realizar transporte de álcool a 70%. Outra iniciativa a destacar foi a parceria firmada com a Coca-Cola FEMSA, nossa maior engarrafadora, a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, o Instituto Butantan, a Bradesco Seguros e o Grupo Fleury, destinando R\$ 4 milhões para ampliar a capacidade de processamento de testes para diagnóstico da Covid-19 destinados com prioridade a profissionais de saúde. No pilar das Ajudas regionais, procuramos nos articular com as comunidades e com as prefeituras para doação de alimentos e de água mineral para os hospitais de campanha ou de referência em Covid-19. Além das ações desenvolvidas por nossos fabricantes.

Qual o nível de autonomia dos fabricantes para realizar suas iniciativas regionais?

Como em um sistema de franquia, nossos fabricantes têm independência para desenvolver suas iniciativas, mas geralmente eles nos procuram para contar e acabamos confirmando o alinhamento, a sintonia com nossas práticas.

Você já consegue avaliar os reflexos das iniciativas relacionadas à Covid-19 para a reputação da companhia?

Alguns rankings de mercado já se arriscam a avaliar o impacto das iniciativas das empresas para suas marcas. Pesquisas como a da HSR Specialist Researchers, que criou um indicador e ranqueou as marcas mais transformadoras na pandemia na percepção dos consumidores. A Coca-Cola ficou entre as top 10 da lista, que leva em consideração atributos como ações voltadas à sociedade, investimentos na segurança de seus consumidores e funcionários, entre outros. Além disso, percebi uma mudança durante essa crise da Covid-19 no que diz respeito à abertura da imprensa para mostrar as iniciativas das empresas privadas no combate ao coronavírus. O trabalho desenvolvido pelo Sistema Coca-Cola Brasil em todo o país já ganhou destaque em vários veículos de abrangência nacional, e fico muito grata por ver as mídias locais dando espaço para essas iniciativas regionais, que são fundamentais para conseguirmos resultados efetivos. Mas o que nós fazemos não visa ao reconhecimento, e sim atender ao senso de responsabilidade com as nossas comunidades.

Até o momento, quais você considera seus principais aprendizados com esta pandemia?

Me surpreendi com minha capacidade de adaptação e reinvenção, e arrisco dizer que às vezes me sinto até mais produtiva e motivada. Em termos de mercado, vejo a colaboração que vem se intensificando entre as empresas, a capacidade de se articularem e cooperarem até com concorrentes e players de outros setores. Creio que essa união entre empresas, em prol da sociedade, vai ser cada vez mais comum de agora em diante, se tornando um dos aprendizados desta crise tão dura que estamos vivendo. Além disso, a colaboração entre as pessoas, a solidariedade, a empatia e o olhar mais generoso com os outros, espero que se prolonguem após este momento de crise aguda. Que tudo isso fique como legado positivo e que tenhamos aprendido alguma coisa, após tantos desafios e sofrimento. Estamos nessa juntos.



Gestão de crises nas redes sociais

PATRÍCIA B. TEIXEIRA



Quando algo negativo cai na web, é sinal que todos processos falharam. Gestão de Crise nas redes sociais é entender de pessoas, gestão de risco, efeitos e consequências. Porque tudo passa por tecnologia. Para a maioria das pessoas, o primeiro objeto a se tocar no dia é o celular para ver a hora, as notícias, as redes sociais, as mensagens de WhatsApp, ouvir música ou assistir um vídeo. A instantaneidade passou a ser um atributo dentro do cotidiano e do hábito da cultura moderna. A partir de uma mensagem postada, ou enviada, já se espera uma resposta quase que imediata. O tempo passou a ser esmagado pela ansiedade dos próximos passos. Mudanças sociais, psicológicas e comportamentais impactam o indivíduo, o grupo em que está inserido, o espaço e as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Segundo Ulrich Beck, em seu livro *Modernidade Reflexiva*, ainda não se sabe para onde vamos e as consequências disso. Há o impacto atual para a próxima geração e nos resultados daqui 30 e 50 anos. Se a informação se tornou veloz, dependendo somente de um clique para estar nas telas de outros, o impacto do conteúdo também possui danos maiores por conta da sua velocidade e efeito que se causa. Isso vale para as mensagens positivas e negativas, mas o que é positivo ou negativo dependerá de quem lê e como se interpreta. Depende puramente do indivíduo, de sua cultura, suas crenças, educação, grupo em que está inserido, reflexos da sua infância, seus valores. É necessário entender as pessoas.

Análise de dados ajuda a mitigar riscos para a reputação

Com base nisso, percebe-se que há muitos fatores a se considerar: conectividade; instantaneidade; velocidade; conteúdo; canais; e a interpretação do indivíduo. No mundo atual e tecnológico, estes itens podem ser oportunidades e ameaças para as organizações que desejam falar, ouvir, curtir, comentar e compartilhar suas mensagens, seus discursos, posicionamentos, seus valores via texto, foto, vídeo e ilustração. E ainda mapear e estar preparada quando alguém fala dela em diferentes meios e canais. Vozes e ouvidos passam ter peso, independente de quem seja, na sociedade do espetáculo. Nas redes sociais, todos são protagonistas e têm efeito de multiplicar. Entender o cenário social, psicológico, tecnológico e digital deixa as organizações mais preparadas para riscos e crises. Aliás, nos últimos tempos o telhado, as paredes e a base ficaram de vidro e somente os mais preparados, ou que vem se preparando, têm vidros mais resistentes. Por quê? O nome disso é estratégia de gestão de risco e gestão de crise estruturados, contemplando o universo digital, com o propósito de proteger os objetivos da empresa e suas partes interessadas, de forma integrada. Simples assim. E pode não ser tão simples para organizações que não estão amadurecidas.

Com uma estrutura de **Gestão de Risco e Crise**, é possível identificar ameaças, analisá-las e avaliá-las para entender seus impactos e consequências. A partir dos dados, muitos riscos podem ser mitigados e prevenidos. Considerando que muitos riscos não podem ser eliminados, a organização cria critérios de monitoramento e estratégias para que os mesmos não saiam do trilho. Mesmo assim, um risco pode vir à tona. O caminho é agir rápido e para isso, ter feito previamente Plano de Contingência (dependendo do tipo de organização), Plano de Ação Emergencial e Plano de Continuidade de Negócios. São muitos planos e muitas medidas a serem pensadas e tomadas, mas pode ter certeza que se preparar custa mais barato e tem menos danos que o gerenciamento de crise (ou plano de resposta à crise). Em um cenário tecnológico, onde sistemas e pessoas estão interligados, falar somente de gestão de crise nas redes sociais fica muito sem sentido. Requer olhar o todo. Quando algo negativo saiu nas mídias digitais e ganhou uma grande velocidade, significa que todos os seus processos organizacionais falharam a ponto de não ter contido logo no início. Na última edição do meu livro *Caiu na Rede*. E agora? Gestão de Crise nas redes sociais, contemplei bastante isso. Não basta somente um post bem feito, ou um vídeo muito bem editado, se o discurso interno e prática não condizem com a realidade. Gestão de Crise não é uma tarefa estratégica da comunicação, mas sim da organização como um todo, onde cada área é responsável por conter e acalmar os ânimos de uma crise, ou de um público que busca resposta e medidas eficazes.



Legado e memória empresarial

LUIZ ANTÔNIO GAULIA

Falar e lembrar de bons exemplos é uma urgência atual da nossa sociedade. Entendo que buscar referência positivas no nosso passado pode servir como inspiração para incentivar novos negócios, serviços, produtos, empresas e também impactar positivamente nossa autoestima. Dessa forma, poderemos enfrentar a competição global que cada vez se agiganta mais na busca e conquista de mercados e oportunidades de negócios entre países e empresas.

Pensando nisso, foi uma feliz coincidência receber a mensagem da Tatiana Maia Lins para sugerir uma pauta sobre reputação. Sugestão aceita, aqui estamos, eu e você, refletindo sobre legado, reputação e criadores de negócios e riqueza, fundadores de indústrias e marcas que ainda fazem história.

O que faz uma marca ter sucesso e se perpetuar pelo tempo é uma pergunta com muitas variáveis de respostas e de análise.

Arrisco dizer que a dedicação e a iniciativa dos fundadores e criadores de um negócio têm relevância e peso, enquanto exemplos de vida e comportamento, nessa longevidade.

Empreendedores acreditam no sonho e trabalham para que ele seja possível, vislumbrando oportunidades onde outras pessoas absolutamente nada enxergam.

Dedicados, ambiciosos e movidos pela força da livre iniciativa, realizadores como Valentin Tramontina, que em 1911 montou uma pequena ferraria na cidade de Carlos Barbosa (RS) e cujo nome tornou-se a referência para mais de oito mil empregados espalhados em dez fábricas no Brasil e em outros países.

De um pequeno negócio, hoje, mais de cem anos depois “o legado de Valentin permanece vivo nos produtos, na marca, nos valores, no clima de trabalho e na conduta diária de cada profissional da Tramontina. O resultado está além dos números: o prazer de fazer bonito”.

Outro caso inspirador que me ocorre é o da WEG, colosso empresarial surgido a partir de três empreendedores que uniram suas experiências para compartilhar um sonho. Werner Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus com paixão e trabalho, criaram a Eletromotores Jaraguá, em 1961. Nascida de um sonho de empreendedores visionários, a empresa passou a se chamar WEG, em alusão às iniciais de seus nomes. A marca, hoje, é reconhecida como uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo, avançando para o segmento da inteligência artificial e da internet das coisas. Atualmente, um negócio feito por mais de 30 mil empregados. De um sonho, uma grandiosa realização. De uma ideia de três visionários, uma marca global.

Outra marca centenária carrega o nome de seu fundador: Albino Souza Cruz. Se hoje a Souza Cruz pertence ao grupo BAT – British American Tobacco não custa lembrar que a sua trajetória começou aqui no Brasil, em 1903, fruto do empreendedorismo e da visão de seu criador. E mesmo que o cigarro seja considerado um vilão, a marca Souza Cruz se internacionalizou e até se associou com a estatal cubana Tabacuba, em 1995, atingindo sete mil pontos de vendas na ilha caribenha e ainda comercializando a famosa marca Hollywood, cuja publicidade marcou época. Ainda falando de empreendedores, eu não poderia deixar de citar também a marca cujo nome é sinônimo de amortecedores no Brasil. Em 1951, Abraham Kasinsky fundou a Companhia Fabricadora de Peças, mais conhecida pelo acrônimo Cofap. Acreditando na sua ideia de produzir componentes e autopeças no Brasil, Kasinsky construiu uma marca que perpetua seu valor percebido no mercado automobilístico.

Outros nomes também compõem esse texto e podem confirmar que a reputação dos fundadores é um legado valioso para a memória de empresas e inspiração para sustentabilidade de marcas de prestígio e admiração. Antonio Gonçalves e Oscar Salles, fundadores da Laticínios Aviação em 1920; Jacob Renner fundador das Lojas Renner em 1965, e ainda Milton Ponce, fundador da fábrica do Biscoito Globo, em 1953 – marca do aperitivo praiano que hoje é Patrimônio Cultural e Imaterial da cidade do Rio de Janeiro. Não importa qual o segmento, exemplos empresariais com legados inspiradores e longevos não nos faltam quando os queremos encontrar.

Lideranças atuantes e executivos de renome

Sempre digo em minhas palestras e aulas que basta buscarmos os bons exemplos do passado e também olhar mais atentamente para as marcas e as empresas existentes, para encontrarmos inspiração no trabalho de gente competente, disciplinada e cujo mérito merece ser aplaudido e louvado.

Lideranças atuais como Luiza Trajano, do Magazine Luiza, na área de varejo e comércio; de Chieko Aoki, fundadora da rede hoteleira Blue Tree; Alexandre Tadeu Costa, da Cacau Show, e Sonia Hess, da Dudalina, no segmento de moda, entre centenas de empreendedores e empreendedoras que decidem “montar um negócio” e pela sua garra e dedicação, transformam pequenos negócios em marcas admiráveis, gerando empregos, prosperidade e que no futuro, também farão parte da memória empresarial cujo legado será a reputação associada à lembrança de seus nomes. Dá prazer conhecer mais de perto, tanta história boa do mundo dos negócios deste nosso Brasil.

Pandemia e Vale do Silício: lições em comum para reputação

KARLA MELO



Com a pandemia, estamos vulneráveis e repensando tudo, do simples ao mais complexo. Ao refletir sobre isso, resgatei os aprendizados vivenciados no Vale do Silício onde estive em janeiro de 2020. A inovação, assimilada na Missão de Inovação da StartSe University e que me levou a Palo Alto, está pautada justamente na adversidade, na diversidade e na busca de soluções para novas necessidades. E acredito fortemente que a pandemia é o ponto da virada para novos tempos. Qualquer crise, por si, é disruptiva. Logo, já iniciamos a construir novos cenários, novas formas de fazer e descobrimos novas necessidades. Vivemos hoje, uma aceleração de mudanças nas relações profissionais, pessoais e na forma que o poder público, a sociedade e a iniciativa privada devem se posicionar daqui para frente.

Crise e Inovação

Um passo de cada vez, já começamos a mudar a nossa perspectiva. O que nos trouxe até aqui não nos levará para frente. No momento, estamos no modo emergência e precisaremos nos preparar e gerenciar a continuidade e retomada das cidades e dos negócios. No modo de emergência, buscamos respostas urgentes para a crise. O próximo passo será de recuperação, com foco nas áreas críticas e nas ações para viabilizar essa retomada. Da mesma forma que surgiram novas realidades e a inovação se potencializa, como exemplificado na realidade do Vale do Silício. Sim, ele surgiu de uma potencial crise desde a corrida do ouro passando pelo desafio do homem chegar à Lua até a criação das, hoje, unicórnios e gigantes da tecnologia.

Pós-crise, é importante mudarmos o mindset, como transformar oportunidades simples em novos negócios e modelos para essa sociedade. Precisamos desenhar e projetar esse futuro com suas novas tendências e tecnologias.

E a última fase será a de perseguir a sustentação, para planejar a volta à uma nova normalidade em um novo contexto de mercado. Todo esse portfólio de empatia, solidariedade, dificuldades e desejo de algo melhor deverá repercutir nesses novos modelos das relações pessoais e profissionais.

Inovação e Reputação - novos valores estão surgindo na sociedade?

O professor Vivek Wadhwa, na universidade Carnegie Mellon, sobre tecnologias exponenciais, convergência tecnológica e inovação, afirma que “Uma população de mente aberta e diversificada, que compartilha informações prontamente, incentiva a experimentação, aceita falhas e dispensa a formalidade e a hierarquia, faz do Vale do Silício um centro de inovação global.” E hoje? Não somos todos Vale do Silício?

Arrisco dizer que em termos de experiência sim. Tudo isso, está me levando para uma reflexão sobre como precisamos mudar a nossa forma de comunicar e nos relacionar. Antes e ainda hoje, presenciamos uma diversidade voltada para muito conteúdo e quantidade, seja no jornalismo, nas redes sociais e seus influenciadores ou na rotina sobrecarregada de atividades e ansiedade.

Agora, estamos passando por uma transição que nos exige uma maior seletividade na diversidade, ou seja, uma escuta mais aberta e ativa; melhor entendimento do outro e mais empatia e principalmente, uma necessidade de respostas de como essa informação contribui e melhora a realidade.

Educa. Conecta. Compartilha. Faz sentido.

Se “Inovar” é diferente de “encher” de coisas, descomplicar é uma das melhores formas de inovar. “Comunicar” significa tornar comum em latim. As marcas estão se unindo para soluções comuns. Vimos os grandes bancos assinando campanhas publicitárias juntos. Se antes as marcas competiam entre si, agora elas demonstram união para o mesmo propósito.

Os conceitos de geração de valor compartilhado e o lucro admirável se tornarão fortes na construção da reputação dessas marcas. Essa será a nova realidade, como afirma Tatiana Maia Lins no artigo "Reputação, Coronavírus e pós-crise: o que mudou e vai mudar" e eu concordo. E conseqüentemente, a forma de comunicar e fazer gestão de reputação mudam significativamente.

Ouso dizer que tudo isso definirá uma nova essência do ser humano: com mais integridade, transparência, diálogo, solidariedade e valor agregado. Novos valores e princípios definirão suas escolhas pessoais e afetarão definitivamente como uma marca será percebida. São novas bases do que realmente será valor para uma reputação forte de uma empresa, de um político ou de um produto.

As escolhas já mudaram e se consolidarão nos próximos tempos. Vamos observar ou começar a reinventar a gestão de reputação das empresas?

Novo papel dos líderes de comunicação e reputação

Nesse contexto, acredito que veremos uma evolução rápida das posições de Chief Communication Officer (CCO) ou diretor de Comunicação, que amplifica a estratégia de comunicação integrada para um novo papel: o Chief Reputation Officer (CRO) ou diretor de reputação e comunicação corporativa. Esse profissional obrigatoriamente assume uma posição mais estratégica, ligado à presidência da empresa ou ao Conselho de Administração, avançando na gestão de stakeholders e reputação, e ajudando a empresa a navegar pelas tendências empresariais, econômicas, culturais e sociais.

Essa evolução já estava crescente com a nova dinâmica dos canais de comunicação, uma nova cultura imposta pelas mídias digitais e pelas muitas vozes que os stakeholders passaram a ter e a influenciar os negócios e o posicionamento das marcas. E se potencializa nesse cenário disruptivo com a pandemia do COVID-19, os novos movimentos e posicionamentos que as empresas e líderes têm tomado. Os líderes de comunicação e reputação precisam assumir responsabilidades adicionais que lhes permitem conquistar a lealdade à marca e antecipar e mitigar os riscos reputacionais.

E quais são essas novas responsabilidades?

Além das atribuições já conhecidas de comunicações executivas, comunicação interna, relações com a mídia e investidores, gerenciamento de comunicação em tempos de crises, mídias sociais e marketing de conteúdo gerenciamento de marcas, patrocínios e eventos e, é claro, comunicação institucional, a lista cresce. O escopo amplia e este profissional passa a ser responsável também por: criação e alinhamento de mensagens; gestão e governança da reputação; responsabilidade social corporativa / ESG; liderança de propósito, visão, valores e cultura; liderança de pensamento; consultoria e planejamento estratégico; análise e operacionalização de dados com foco na inteligência artificial (AI); satisfação do cliente e Lifetime Customer Value (LCV). Ufa!

Até hoje, sabemos que as métricas de relações públicas e das comunicações são tradicionalmente retrospectivas, como menções da mídia, relatórios ou monitoramento do que está acontecendo. Mas o radar precisa ser outro, os estudos da empresa The RepTrak Company, conhecida até 2019 como Reputation Institute, destaca que “um aumento de um ponto na pontuação de reputação gera um aumento de 2,6% no valor de mercado. Para uma empresa típica, isso pode se traduzir em US \$ 1 bilhão por ponto de reputação. Além disso, uma forte reputação organizacional diferencia sua organização da concorrência, apoia a aquisição e retenção de talentos e aumenta o gerenciamento de crises e a recuperação pós-crise”.

As métricas precisam deixar seu papel de “espelho retrovisor” para se tornar também um farol, iluminando o caminho, tudo parte integrante da inteligência da reputação da empresa: monitoramento, medição e gerenciamento da reputação. As empresas, que estão trabalhando arduamente para tornar o mundo um lugar melhor, são e serão cada vez mais atraentes para um número crescente dos stakeholders. Isso gera negócio. A pandemia do COVID-19 deixa claro que a comunicação é uma função crítica e estratégica que abrange muitos aspectos do sucesso reputacional e financeiro.



Valor compartilhado - integridade e sustentabilidade

FÁBIO RISÉRIO

O negócio de valor compartilhado e a cultura de integridade e sustentabilidade estão intimamente ligados. Mas não é qualquer tipo de relação que dará os resultados desejados. A necessidade está em criar conexões, em ligar iniciativas soltas, em assumir que a interdependência é um dado de realidade. Se alguém tinha dúvidas em relação à interdependência no mundo, a pandemia de coronavírus deixou tudo às claras. Como viabilizar, então, que uma equipe de facilitadores de integridade e sustentabilidade em uma organização consiga, a partir de suas interações com áreas internas, motivá-las a conceber soluções significativas para o desenvolvimento de uma cultura corporativa baseada em integridade e sustentabilidade? Hoje várias organizações devem estar se perguntando: Como é que a cultura da integridade e sustentabilidade pode se tornar efetivamente um diferencial competitivo ao mesmo tempo em que viabiliza soluções criativas aos desafios econômicos, sociais e

ambientais na minha organização? Ou, em palavras mais simples, como é possível criar algo nos moldes de um negócio de valor compartilhado?

Ao analisarmos um negócio de valor compartilhado, temos um negócio lucrativo e ético, com produtos e serviços que agregam valor a quem os adquire e, além de tudo, que resolvem questões críticas de sustentabilidade. Mas para isso, tiveram de rever paradigmas. Um exemplo desta abordagem é o negócio de microcrédito, em que o modelo de concessão de crédito adquire uma lógica de modelagem de risco e retorno diferente da adotada pelo mercado de crédito tradicional. Partindo deste exemplo, fica claro que a primeira questão a ser colocada para reflexão deveria tomar por base o tema central do negócio e onde é possível que ele atue para gerar resultados éticos e sustentáveis. Quais aspectos contribuem para a insustentabilidade ética, econômica, social e ambiental? Como é possível tornar a realidade mais sustentável?

Em um negócio de valor compartilhado, como é o caso do microcrédito, o tema central foi o crédito e as questões ao redor desse eixo eram: altas taxas de juros, inacessibilidade do crédito a pessoas sem histórico ou capacidade de pagamento, pobreza, pessoas sendo vítimas de práticas antiéticas, sendo exploradas por agiotas, diversos pequenos negócios que se provavam eficientes e rentáveis desde que com capital de giro acessível e barato. Pronto, bastou um pouco de criatividade e coragem para se desenhar a solução. Mas aí vem outra pergunta: entender o eixo central temático e as questões de insustentabilidade em seu entorno não é difícil, mas como fazemos para ligar as pontas, romper paradigmas e vender internamente em nossa empresa a cultura da integridade e sustentabilidade?

Vamos por partes:

Como ligar iniciativas soltas

Uma coisa é ter informações acerca dos problemas a serem endereçados para solução, outra coisa é senti-los na alma, criar um sentido de urgência em achar uma solução, sentir a responsabilidade por ter de fazer alguma coisa em relação àquilo, indignar-se com nossa incapacidade de não encontrar respostas simples para sistemas complexos. Se o tema de insustentabilidade que está tentando tratar é educação, visite os diversos sistemas educacionais para ricos e pobres, para os que têm a melhor escola e para os que não as têm.

Sinceramente, não acredito em negócios de valor compartilhado sem o conhecimento de realidades. Daí para frente, as conexões entre as pontas soltas surgirão, desde que se tenha efetivamente internalizado o problema e que se acredite que seja possível encontrar uma solução mais sustentável para todos.

Romper dogmas nas organizações

Este talvez seja o passo que exija mais. Porque quando estamos em uma organização, estamos imersos em dogmas. Valoriza-se mais o risco do que a oportunidade. Vislumbramos mais facilmente as barreiras do que os trampolins. Então é importante tentar esquecer as amarras. Tente se imaginar, por exemplo, trabalhando em um banco e propondo uma ideia como o microcrédito antes de existir o Grameen Bank. Impossível, muitos diriam. Pois é, só que alguém foi lá e fez.

Portanto, seja um pouco desinformado, seja um pouco ingênuo, seja um pouco otimista e se dê a chance de pensar no impensável. Pense em alternativas que façam sentido, onde as pontas se ligam, porém sem se preocupar com os dogmas que a sua organização possa ter.

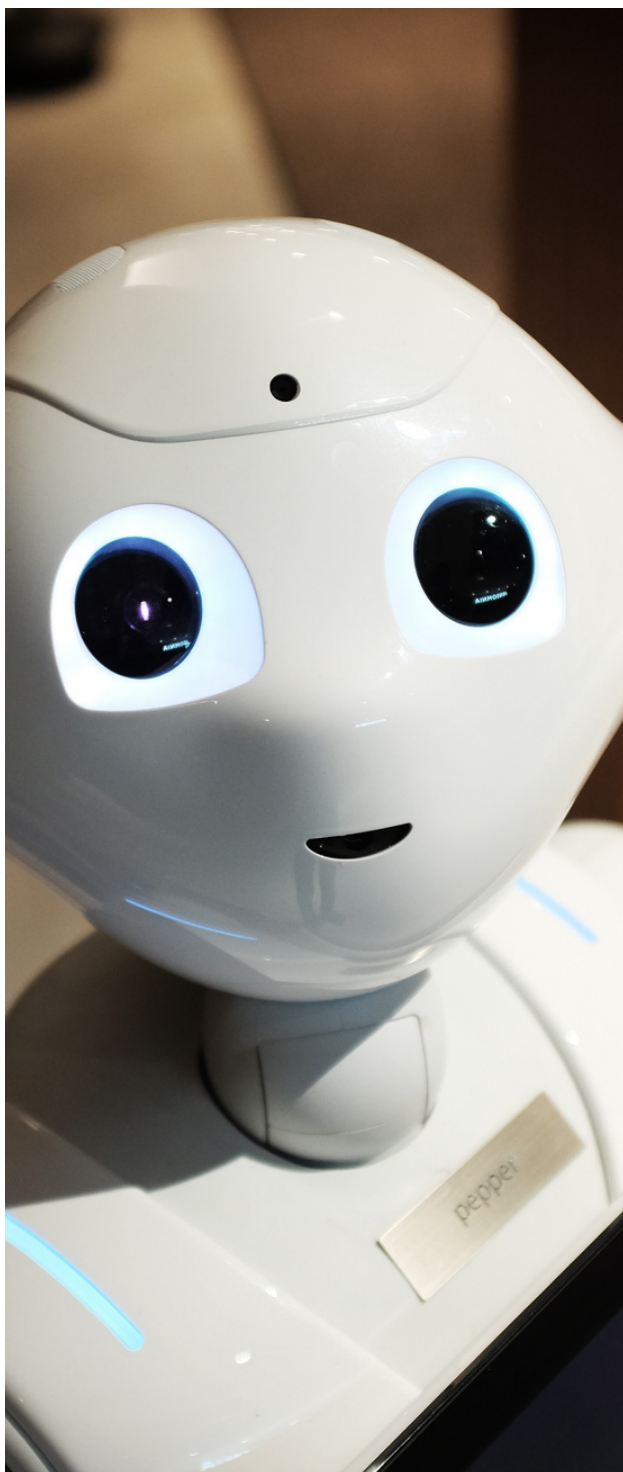
Vender internamente

Ideias fracas são diferentes de ideias arrojadas. Nenhuma proposta fraca de argumentação se vende. Portanto, estou falando de ideias arrojadas e que devem respeitar a lógica de um negócio, ou seja, combinar risco, retorno e arrojo. Quanto mais arrojada, maior a necessidade de se propor projeto-pilotos, de começar pequeno, mas crescer de forma consistente.

A melhor maneira de vender é “vendendo”. Isto significa dizer que devemos conquistar os formadores de opinião um a um, conquistar aliados importantes, respeitar a lógica natural do negócio e propor a implantação em ondas, uma de cada vez. Nada de radicalismo. Não há líderes arrojados em excesso. Pelo contrário, eles são raros. Na média, você lidará com pessoas conservadoras e, como consequência, os passos devem ser dados um de cada vez e a conquista será considerada um processo.

Engajar para o compliance no séc XXI

GISELE LORENZETTI



Você já se considerou uma executiva ou executivo fazendo uso de ferramentas do Século XX no já adiantado Século XXI?

1. Você assina serviços de streaming para assistir seus filmes e séries favoritos. Ou seja, para você a mídia tradicional não se mostra suficiente para atender suas necessidades. Você assiste um filme onde e quando quiser e não mais quando o canal programar.
2. Você está presente nas mídias sociais. Tudo bem que tem suas críticas com relação a algumas delas mas, mesmo com algumas irritações, continua lá. Sabe por quê? Porque elas permitem aproximar você de pessoas que há muito não via. Permitem que você esteja em grupos que reúnem colegas de sua classe do ensino médio ou da faculdade. Ou seja, você aderiu a isso porque acredita que a melhor comunicação é entre pessoas, entre CPFs e não entre CNPJs.
3. Você não suporta mais a caixa de entrada de seu e-mail corporativo. As mensagens acabam sendo não lidas ou, quando lidas, você já não absorve essas informações pois são tantas e com relevância tão questionável...
4. Você é engajado em causas? Levanta alguma bandeira? Por exemplo, a defesa do meio ambiente, pelo fim da violência, pela liberdade de expressão, pelo veganismo e daí em diante. Por que você se engajou em alguma ou algumas causas? Porque elas fazem sentido para você. Porque estão alinhadas aos seus valores, porque falam a sua razão e mobilizam suas emoções.

Você ainda usa técnicas do século XX em pleno século XXI?

5. Quantas vezes, durante a sua vida, você não se viu obrigado a mudar de comportamento. Começou a usar o cinto de segurança, não bebe e dirige, está mais atento aos limites de velocidade, não fuma mais em ambientes fechados e, mais recentemente, está usando máscaras quando sai de casa em meio à necessidade de isolamento por causa da pandemia de coronavírus? E por que você mudou? Porque foi obrigado a refletir sobre cada um desses hábitos. Leis e multas ajudaram. Mas a mudança só aconteceu porque você entendeu a importância dessas novas obrigações. Dificilmente você vai burlar que está usando o cinto de segurança. Você hoje tem consciência dos riscos que está sujeito adotando este comportamento infantil.

6. E, por último, quando você passa por um treinamento você se sente engajado pelo tema? Certamente não. Você pode se sentir mais informado. Às vezes até um pouco entediado. Mas não disposto a fazer daquela temática sua bandeira de vida. Consegui ajudar você a concluir que tem sido contraditório quando pensa em engajar suas equipes para os programas de compliance ao adotar ferramentas do século XX nos dias de hoje?

Você é um executivo ou executiva do século XXI que tende a usar técnicas do século XX neste quesito e esquece que as pessoas que você deve impactar estão vivendo, alguns até mesmo nasceram, no século XXI.

Primeiro, vamos esclarecer: treinamentos são obrigações legais. Você tem que fazê-los e comprovar que foram feitos. No entanto, você já concluiu: eles não são efetivos. Eles não transformarão as equipes em defensores do compliance. Como engajar?

Provocando. Simples assim. Gerando conversas, trocas entre humanos e não entre máquinas, como acontecem nos treinamentos. Criando espaços para reflexão e questionamento.

Já pensou em mapear toda a empresa para diagnosticar quais são os verdadeiros líderes de opinião, aqueles que todos buscam quando tem uma dúvida ou querem simplesmente formar uma opinião? Esses líderes não necessariamente são os líderes formais. Quem são eles? Por que não transformá-los no time de difusores de boas práticas? Sem dúvida eles têm muito mais condições de engajar do que campanhas e e-mails marketing. É a comunicação de gente para gente. Quer conversar mais sobre como promover o engajamento para o compliance com técnicas do século XXI, estou super às ordens. Só, por favor, não insista mais nos velhos hábitos. Você pode ser considerado o “Tio da Sukita” do século XXI. (Pensando bem, se você entendeu a frase anterior, é melhor ficar mesmo atento. Certamente os nascidos nos anos 2000 não fazem a menor ideia do que se trata.)



4 perguntas sobre construção de valor para acionistas apesar da pandemia

TATIANA MAIA LINS

Na estreia das entrevistas de 4 perguntas essenciais sobre temas de grande interesse para os nossos leitores, Tatiana Maia Lins conversou com Rodolfo Zabisky, chairman do MZGroup, sobre o acompanhamento que a MZ Insight - braço de consultoria estratégica da MZ, agência especializada em Relações com Investidores - vem fazendo das transações na B3 durante a pandemia de coronavírus. O estudo é interessante porque mostra as empresas que estão conseguindo valorização de suas ações apesar da pandemia, o que sugere que mesmo uma crise global afeta empresas do mesmo setor de diferentes maneiras. As empresas estão no mesmo mar revolto, mas não no mesmo barco, definitivamente. Veja a seguir.

1) A MZ, por meio do seu braço de consultoria estratégica (MZ Insight), vem divulgando, toda sexta-feira após o fechamento do pregão na B3, desde o dia 20 de março de 2020, um relatório com uma análise sobre a valorização de mercado de 141 empresas, agrupadas em 23 setores, para que os investidores saibam o que está acontecendo com as empresas em meio a esta pandemia de coronavírus. Quais as principais tendências que vocês conseguiram identificar neste período?

Na última sexta-feira, feriado de 01/05, completamos mais uma análise e construímos, especialmente para a Revista da Reputação, dois gráficos dinâmicos com a evolução do Gap de Valor iQ (“GViQ”) para as empresas que compõem os segmentos de energia e de real estate. (Os gráficos estão no site da Revista da Reputação). Na observação dos movimentos em cada um desses dois setores, podemos observar as seguintes tendências (para o período de 20/3 a 1/5):

a) No setor de energia: Eneva, Taesa e CESP são as empresas melhor precificadas pelos investidores, e se alternam na posição de empresa-estrela. A CESP encerrou 1/5 na liderança do setor em valor aos acionistas. Um segundo bloco de empresas, composto por Equatorial, Engie, CPFL e Neoenergia compõe um outro bloco que negocia com cerca de 35% de desconto em relação às três líderes.

b) No setor de real estate: EZTEC e Tenda são as empresas melhor precificadas pelos investidores, e se alternam na posição de empresa-estrela. A Tenda encerrou 1/5 na liderança do setor em valor aos acionistas. Uma terceira empresa, a MRV, vem consistentemente ganhando terreno (criando valor aos acionistas) e encostou nas duas empresas melhor avaliadas no momento.

E qual a relevância disto? Bom, ao final de janeiro de 2020 o mercado acionário estava em seu ponto alto, e nos três meses seguintes vem sofrendo com quedas de 50% ou mais. Se fôssemos avaliar a qualidade dos executivos pelo preço das ações, raros seriam os casos de um desempenho levemente positivo. Porém, olhando pelo prisma dos novos indicadores (IViQ e GViQ), que são independentes e simples e expurgam em grande parte a influência do preço da ação, verificamos o posicionamento dessas empresas em suas respectivas jornadas de criação de valor aos acionistas, quem está ganhando ou perdendo terreno. E é isso que melhor qualifica a resiliência dos negócios e a excelência dos executivos.

2) O que as empresas estrelas têm em comum que as diferem de suas concorrentes?

Essa é uma resposta que vale US\$ 1 milhão. Eu costumo fazer um paralelo com um termômetro. Um instrumento simples que consegue identificar quem não tem febre, quem tem uma leve febre e quem está realmente doente. Uma vez identificados os melhores ou os problemas (e isso os indicadores IViQ e GViQ fazem bem e com rapidez), a elaboração de um diagnóstico do sucesso (empresas-estrela) ou dos “por quês” empresas são negociadas com grandes descontos requer ressonância, ultrassom, exames de sangue, etc. De uma maneira simplista, as empresas-estrela são aquelas que os investidores aceitam pagar um múltiplo maior para se tornarem sócios, por acreditarem que ela vai apresentar maior lucro que as demais, crescer mais, ganhar mercado, inovar e etc., com sustentabilidade. Vale ressaltar que um componente extremamente importante no valor das empresas-estrela é a reputação corporativa.

3) Que conselho você daria para as empresas neste momento para a excelência em relação à comunicação com os investidores?

Boa comunicação com o mercado é importante. Entretanto, mais importante do que “comunicar bem” é ter o que comunicar, ou seja, uma “boa história”. Ou seja, um bom comunicador consegue encantar alguns por algum tempo. Mas isso não cria valor no médio-longo prazo, e acredito que pode até impactar negativamente as companhias, pois provavelmente elas irão falhar em entregar as promessas do bom comunicador. Empresas precisam construir as suas estratégias próprias e únicas de gestão de valor e reputação. Definir um propósito corporativo engajante (curva de valor), que auxilie na implementação (cadeia de valor, programas de ação, alinhamento, etc.) e na geração de resultados no upgrade da reputação corporativa (intangível). Se a empresa tem um história sólida e boas perspectivas, o mercado reagirá positivamente se ela atender os princípios básicos em sua comunicação: (i) facilite acesso à informação (a empresa tem conteúdo); (ii) pratique igualdade de tratamento e transparência; e (iii) entregue o que prometer (eficiente gestão de expectativas).

4) E para os investidores, qual o principal conselho neste período de tantas incertezas por causa da pandemia do coronavírus?

Investidores são bastante sábios para identificar oportunidades tanto em mercados crescentes como em crise. Em épocas de incerteza, apostar na segurança parece um bom conselho. Segurança nessa caso significa um bom cavalo (negócio resiliente e sustentável) com um bom jóquei (equipe de executivos).



REPUTAÇÃO É COMPETITIVIDADE

(11) 97675-9090

makemake@makemake.com.br

www.makemake.com.br

Liderada por Tatiana Maia Lins, a Makemake é "A casa da Reputação no Brasil" e oferece um menu completo de serviços de consultoria para a criação e a manutenção de lastro reputacional para empresas e instituições do terceiro setor, de modo a garantir-lhes maior competitividade e licença social para operação.

Entre em contato e veja o que a Makemake pode fazer pelo fortalecimento da sua reputação.

- Diagnóstico de reputação
- Consultoria para diminuição de gaps de percepção
- Mentoria de executivos e executivas
- Fortalecimento da confiança
- Rodas de diálogo
- Memória Corporativa
- Ativismo Corporativo
- Comunicação de Sustentabilidade
- Comunicação de Integridade e Compliance
- Comunicação para diferenciação da concorrência

