

revista da REPUTAÇÃO

UMA PUBLICAÇÃO DA MAKEMAKE - A CASA DA REPUTAÇÃO

SET / 2020 - EDIÇÃO 11

CONFIANÇA

Descrédito nas narrativas de Sustentabilidade

ATIVISMO

#STOPHATEFORPROFIT e empresas nas redes sociais

INTEGRIDADE

Percepção essencial para a construção de reputação



CARLA CRIPPA,
UMA CONVERSA ALÉM
DOS RÓTULOS COM A
VP DE RELAÇÕES
CORPORATIVAS
DA AMBEV



4 PERGUNTAS PARA ELISA PRADO, DIRETORA DE COMUNICAÇÃO DA VIVO

Valor compartilhado: da tendência à ação

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

O ano de 2020 tem sido um marco divisório na forma como as instituições se comunicam. Desde o início do ano, estamos vendo a Sustentabilidade Corporativa ganhar uma nova bússola cunhada pela sigla ESG, que já domina o noticiário de negócios e faz parte do vocabulário executivo. A pandemia de coronavírus, por sua vez, acelerou o processo de amadurecimento do tema, ao evidenciar a expectativa da sociedade pela geração de valor compartilhável pelas instituições. Em setembro, já é possível trazer exemplos práticos de como o mundo corporativo vem compartilhando valor com a sociedade, saindo da tendência para a ação. A assunção da ESG como bússola de sustentabilidade traz à tona a necessidade de novos olhares nos *boards* corporativos, cujo modelo tradicional de formação sem diversidade está sob ataque. Estão em descrédito também as narrativas corporativas que só mostram o lado belo de suas operações e omitem seus riscos. Um novo mundo se descortina à nossa frente.

As transformações que estamos vendo no mundo corporativo também se refletem nesta edição da **Revista da Reputação** que, pela primeira vez, orgulhosamente apresenta uma capa com duas mulheres. De gerações diferentes, Carla Crippa é uma nova voz na Ambev, enquanto Elisa Prado segue como inspiração na Vivo. É hora de ouvir as mulheres e de dar crédito a elas. Como sempre, meu muito obrigada a todos que participaram desta edição e boa leitura!



SUMÁRIO

EDIÇÃO 11 - ANO 4

10

A crise de confiança nas narrativas corporativas. Por Tatiana Maia Lins

12

Reputação e #StopHateForProfit: hora da mudança? Por José Mauro Nunes e Izabelle Vieira

15

A hora e a vez dos boards com foco em Sustentabilidade. Por Tatiana Maia Lins

20

O papel da integridade para a reputação das organizações. Por Tatiana Maia Lins

22

Interdependência, empatia e colaboração: novo tripé da sustentabilidade. Por Marcia Cavallieri.

05

Entrevista com Carla Crippa, VP de Corporate Affairs da Ambev. Por Tatiana Maia Lins

17

ESG - a nova bússola da Sustentabilidade. Por Rafael Veras.

25

Quatro perguntas para Elisa Prado sobre Transformação Digital. Por Tatiana Maia Lins

SUMÁRIO

EDIÇÃO 11 - ANO 4

28

Empatia na pandemia gera negócios. Com informações da Edelman.

30

Por que startups devem pensar em reputação? Por Tatiana Maia Lins

31

O mundo pós pandemia com métricas ultrapassadas? Por Tatiana Maia Lins e Rafael Veras

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



MATÉRIA DE CAPA



ENTREVISTA: CARLA CRIPPA

TATIANA MAIA LINS

Carla Crippa, VP de Corporate Affairs da Ambev, explica à Revista da Reputação como e por quê a empresa compartilha valor com todos os seus stakeholders.

A empresa que mais me surpreendeu durante a pandemia foi a Ambev, pela resposta rápida de adaptação de suas atividades para resolver problemas que a sociedade estava enfrentando. Em um momento de mudanças na alta gestão da companhia, que tem Jean Jereissati como CEO desde o início do ano, a Ambev tem renovado a sua imagem com maior exposição institucional sob a #AlémDosRótulos. Acompanhando o movimento, fiquei curiosa para saber mais.

Entrevistar Carla Crippa, VP de Corporate Affairs da Ambev, foi um grande prazer por ver uma mulher jovem, mãe, e bem sucedida usando o alcance que a companhia em que trabalha possui para transformar o mundo em um lugar melhor. Vamos juntos conhecer um pouco mais sobre a Ambev e sobre Carla?

#AlémDosRótulos é uma hashtag incrível, que convida as pessoas a repensarem suas percepções sobre a Ambev. Conta para gente, como surgiu esta tag?

A hashtag #AlémDosRótulos surgiu de um reposicionamento da companhia, que entendeu que muitas pessoas desconheciam a Ambev, ou a conheciam, mas sem ter conhecimento de diversas ações praticadas companhia. Queríamos então apresentar a Ambev e também desmistificar alguns preconceitos ou rótulos já estabelecidos. Assim, mais do que uma hashtag surgiu uma proposta para nos aproximarmos das pessoas e mostrarmos uma Ambev além dos rótulos, sejam eles as próprias marcas, seja além dos preconceitos e barreiras. Por meio dela, queremos mostrar para as pessoas que nossas histórias, nossas ações e que nosso propósito está muito além do que elas conhecem. Quando a gente fala que somos além dos rótulos, a gente afirma que sim, nós produzimos cerveja. Mas vamos além. Nossa história passa pela qualidade do que produzimos, com o agricultor que planta a cevada, pela forma como produzimos, com sustentabilidade e muita paixão, por inovação, por diversidade. Somos um ecossistema muito maior e muito mais complexo do que os rótulos de cerveja que as pessoas conseguem ver.

Há vários anos a Ambev é uma empresa com reputação muito forte. Em 2018, fiz uma entrevista com Alfried Ploger, à época presidente da Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e perguntei a ele em que a Ambev diferia das outras empresas listadas em bolsa no Brasil, pois a Ambev tinha o maior prêmio de reputação na bolsa brasileira, com mais de 45% de seu valor de mercado oriundo de reputação. Refaço a pergunta para você. O que difere a Ambev das demais companhias listadas na bolsa no Brasil??

Não tenho dúvidas de que isso é resultado de um esforço contínuo nosso para fazer negócios que causem impacto positivo na sociedade e na natureza, com responsabilidade, ética e transparência. A Ambev tem uma história de mais de 20 anos, mas se originou de empresas que têm mais de 150 anos. É uma das principais empresas do Brasil e da América Latina. Ao longo dessa trajetória, cada passo que demos nos ajudou a construir não apenas o nosso negócio, mas também a nossa reputação.

Somos uma empresa brasileira, que teve um profundo impacto no mundo dos negócios, com um modelo de gestão que até hoje influencia outras empresas.

Outro fator que ajuda a construir a nossa reputação é o fato de o nosso negócio ter um grande impacto positivo em todo o ecossistema ao nosso redor: os consumidores, o mercado de trabalho, nossa gente, comunidades próximas às nossas cervejarias, o meio ambiente, nossos parceiros de negócios, nossos fornecedores.

Acredito muito na geração de impacto positivo na sociedade. Esse era um movimento que já existia dentro da companhia mas que ficou ainda mais evidente durante a crise de COVID-19, que foi quando olhamos para as nossas operações e fizemos algumas adaptações para ajudar a resolver os principais problemas da sociedade.

Esse foi um enorme exercício de como gerar valor positivo, mas além disso de empatia e humanização. Nós aprendemos muito e com certeza vamos continuar evoluindo nessa direção. Acredito que esse deva ser o papel das empresas e marcas. E essas ações começam a pautar os investidores. Em um passado recente, por exemplo, quando a gente levava esses assuntos de impacto social ou ambiental para os investidores querendo apresentar como uma vantagem competitiva, não tinha muito eco, mas agora começa a vir demanda proativa.

Eu fico super feliz quando a nossa área de relação com investidores pede para apresentarmos a nossa plataforma de sustentabilidade e os nossos projetos, porque isso mostra que o próprio investidor já viu que não é uma questão de a empresa abraçar a árvore, é uma questão de a empresa sobreviver a longo prazo, é uma questão de resiliência de todo ecossistema. Eu tenho certeza de que em um futuro próximo o mundo dos negócios estará diferente, porque, hoje, já temos mais abertura para levar propostas socioambientais e as pessoas entendem a importância de investir nisso de maneira efetiva, de não ser só discurso, mas uma prática. Eu vejo essa mudança acontecendo enquanto a gente fala.

Mesmo em um cenário de pandemia a Ambev segue criando valor para os seus acionistas, e sobretudo, segue criando valor e compartilhando valor com a sociedade. Agilidade e precisão na escolha de causas que a empresa abraça tem sido uma constante. Como tem sido trabalhar para a solução de problemas da sociedade?

Em meio à crise de COVID-19, muito se questionou sobre o papel de empresas e marcas para ajudar a sociedade. O setor privado tem uma responsabilidade fundamental nesse cenário e nós como uma das maiores empresas do país temos que ter consciência do nosso papel. Nossa primeira reação foi: como podemos ajudar? É parte da nossa cultura olhar além dos nossos muros, perceber problemas e usar o que temos e transformar em colaboração. A partir disso, olhamos para o nosso negócio e pensamos: como podemos adaptar o que temos para o momento atual? Então, usamos o álcool da produção de cerveja para fazer e doar 1 milhão de frascos de álcool em gel, que estava em falta no mercado; reunimos parceiros e nossa expertise em construção ágil para construir 100 leitos de hospital no prazo recorde de 34 dias e doar à prefeitura junto com parceiros;

usar o plástico das nossas embalagens para fazer e doar 3 milhões de máscaras face shield para os profissionais de saúde de todo o Brasil; doar água potável para comunidades, doar pão fabricado a partir do malte das nossas cervejas para comunidades; ajudar nossos parceiros, bares e restaurantes, na retomada, fazendo parceria inclusive com concorrentes; parceria para criar capacidade de produção para fábrica de vacina contra COVID, entre outras. Essa foi e continua sendo nossa principal estratégia: ajudar as pessoas e o nosso país.

Ainda não temos um panorama geral de todos os efeitos e impactos que a pandemia trouxe para todos nós, mas aprendemos, adaptamos e desenvolvemos métodos cada vez mais ágeis e centrados na resolução de problemas reais. São aprendizados que ficam para sempre e serão incorporados na nossa forma de fazer negócios.

Durante a pandemia, a Ambev abraçou a causa da diversidade racial para inclusão, se comprometendo com a criação de um comitê de inclusão racial e com ações como a eliminação da prova de inglês para o programa de trainee, trocada pela concessão de bolsas de estudo de inglês. Que transformações na cultura corporativa você percebe a partir deste compromisso e o que vocês esperam em médio e longo prazo?

As desigualdades sociais são um problema estrutural e que, infelizmente, se refletem no mercado de trabalho. Há algum tempo temos olhado para diversidade dentro da companhia, com o exercício de entender melhor o nosso ambiente corporativo e, com isso, identificamos alguns processos e práticas que precisávamos evoluir. Reconhecemos que há um caminho grande a ser percorrido quando falamos sobre a questão de diversidade racial dentro da Ambev e que tudo que fazemos ainda é insuficiente. Foi resultado desse processo que surgiu, por exemplo, o programa de estágio Representa, exclusivo para universitários negros, com objetivo de ampliar a representatividade dentro da companhia que visa criar mais igualdade de oportunidades para que candidatos com diferentes experiências de vida possam ser selecionados. Se antes havia barreiras - na forma de testes de inglês, por exemplo - agora retiramos esses entraves e substituímos por capacitação e desenvolvemos conteúdos que vão ajudar os inscritos a se prepararem em todas as etapas do processo. Todos ganham quando promovemos a diversidade dentro da companhia e no nosso ecossistema. As políticas de diversidade trazem benefícios de curto, médio e longo prazo, criando um ambiente de confiança e bem-estar para os funcionários, mais propício para colaboração, criatividade e inovação e mais preparado para entender nossos consumidores - também diversos -. Tanto que várias pesquisas mostram que equipes com times diversos têm melhores resultados, e isso vem da união de histórias, personalidades, culturas e formações diversas. Nós temos uma cultura que estimula a autenticidade e focar na agenda de diversidade vem nessa linha, porque promove a empatia e incentiva que os times sejam cada vez mais diversos.

Você tem formação em economia e em direito e entrou na Ambev cuidando de integridade em 2013, como gerente jurídica. Como você enxerga a relação entre Comunicação, Integridade, Compliance e Reputação?

São temas intrinsecamente relacionados e ética e integridade nunca foram valores tão importantes na nossa sociedade como hoje. A ética é a base dos nossos princípios na Ambev. Está escrito na nossa cultura: não pegamos atalhos. Essa é uma mensagem reforçada constantemente pela alta liderança e pelo time de Compliance. Quem entra na Ambev já entende logo de cara que essa é uma premissa muito forte. Isso guia todas as nossas ações, todos os nossos projetos e, por isso, temos a segurança de construir uma comunicação transparente com nossos funcionários, com nossos stakeholders e com todos que fazem parte do nosso ecossistema. A somatória desses princípios contribui para a nossa reputação.

Quais são os principais desafios do gerenciamento de reputação da Ambev e como vocês lidam com eles?

O conjunto de ações e esforços contribuem para a reputação da companhia. Estamos sempre em busca de gerar impacto positivo em todo o nosso ecossistema. Por isso, quando fazemos negócios, precisamos pensar: qual é o impacto que as nossas ações vão ter em cada um desses públicos? A complexidade de entender todos os impactos e públicos em uma empresa do tamanho da Ambev, em uma sociedade com formas pulverizadas de comunicação, sem falar nas fake news, é um desafio enorme.

Você foi promovida a VP pouco depois de retornar de licença maternidade. Que conselhos relacionados à reputação profissional você daria a outras mulheres que gostariam de assumir altos postos em cargos executivos? Quais são as principais soft skills a serem desenvolvidas?

A maternidade é um momento muito transformador na vida das mulheres. E também muito particular, em que a gente se questiona, se culpa, fica vulnerável, sente medo, mas também tem uma fonte de alegria, cuidado, esperança e muito amor. As mulheres e os homens, em qualquer posição, ainda têm dificuldade de falar sobre maternidade, sobre volta da maternidade, sobre cuidados com os filhos, sobre mudanças de rotina pelos filhos e temas relacionados a tudo isso. Mesmo que haja barreiras, é importante que as mulheres conversem sobre o que estão vivendo, que busquem uma rede de apoio de pessoas próximas, de outras mulheres que passaram por isso, a chamada sororidade. E que busquem conversar com seus gestores, sejam homens ou mulheres, sobre a situação da forma mais transparente possível para que possam se planejar.

Você gostaria de comentar algo que eu não tenha perguntado?

Temos que nos sintonizar com o nosso propósito de vida. Fazer uma busca íntima e individual do que nos move. E ter coragem de buscar nossos sonhos. Quando me perguntam sobre carreira, meu conselho é abandonar o medo e seguir em frente, seguir sua motivação seja qual for ela. Se você tem uma ideia genial, por mais maluca que possa parecer, corra atrás. Pode ser que a sua proposta mude o destino de muita gente, inclusive o seu.



A crise de confiança nas narrativas corporativas

TATIANA MAIA LINS

A pesquisa que a Makemake e a Approach realizaram para embasar a atualização do Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, CEBDS, traz um dado que deveria preocupar todos que trabalham com comunicação corporativa, sustentabilidade e gerenciamento de reputação: a confiança das pessoas nas narrativas corporativas está em baixa. Quando perguntados o quanto acreditavam nas narrativas sobre sustentabilidade das instituições, em uma escala de 0 a 100, formadores de opinião da categoria jornalistas deram em média nota 43, com dois dos 38 entrevistados dando 0. Quase 70% dos entrevistados eram repórteres sênior ou editores de veículos de grande alcance.

Os motivos da crise de confiança nos discursos corporativos são claros. As pessoas reclamam que as narrativas só contam o lado positivo das instituições, não falam em riscos e como os mitigam, não oferecem formas de comprovação das informações usadas e são monólogos corporativos, ou seja: falam sobre assuntos que interessam às instituições mas não necessariamente interessam às pessoas, mostrando-se fechadas ou sem respostas quando as demandas por informações partem de fora. Construir confiança nas narrativas corporativas é de suma importância no processo de gerenciamento de reputação. A mesma pesquisa traz insights sobre o que faz as pessoas acreditarem nas narrativas corporativas. Em primeiro lugar, para 81% dos respondentes, o histórico positivo das instituições em relação a questões de sustentabilidade fala mais alto do que suas peças de comunicação. Em segundo lugar, para 76% dos entrevistados, transparência de dados e informações divulgadas, seguida de promoção de diálogos (65%) e de contextualização de investimentos (62%). O desafio de construção de confiança é maior para as instituições que estiveram envolvidas ou causaram desastres ambientais, que gozam de descrença nas narrativas por parte de 94% dos entrevistados e pelas instituições que estiveram envolvidas em crises graves ou escândalos (92%). O exagero na frequência de divulgação também é causa de

desconfiança em 41% dos formadores de opinião entrevistados.

Encontrar o equilíbrio entre comunicar o que interessa às partes interessadas e a comunicação para promoção institucional, neste cenário, é o grande desafio que os profissionais que trabalham com comunicação, sustentabilidade e reputação enfrentam para o resgate da confiança.

Para quem quiser saber mais sobre as melhores práticas de Comunicação e Sustentabilidade, o Guia CEBDS de Comunicação e Sustentabilidade está disponível para download gratuito no site do CEBDS, nesta matéria no site da Revista da Reputação ou no site da Makemake (www.makemake.com.br).

A confiança se constrói de modo conjunto. Quanto mais diálogo com as partes interessadas e coerência entre discurso e prática, melhor.



GUIA DE
COMUNICAÇÃO E
**SUSTENTA
BILIDADE**



Reputação e #StopHateForProfit: hora da mudança?

JOSÉ MAURO NUNES E IZABELLE VIEIRA

Além de proporcionarem o empoderamento dos consumidores, tornando-se veículos de expressão identitária, as redes sociais digitais criaram um novo espaço onde as marcas desenvolveram formas criativas de se conectarem com os seus diferentes públicos. Os impactos da revolução digital para a indústria da publicidade são gigantescos: só no ano passado, o Facebook obteve um lucro de US\$ 70 bilhões, sendo que 99% desta receita foi oriunda de anúncios em suas plataformas. No entanto, tais plataformas também se tornaram veículos de difusão de conteúdos problemáticos: fake news, extremismo político, discursos de ódio evocando racismo, misoginia, demofobia, dentre outros. Sucessivos escândalos de manipulação de informações nestas plataformas, envolvendo atores como Breitbart News e Cambridge

Analytica, tornaram-se alvo de controvérsias. Empresas como Facebook, YouTube e Twitter tornaram-se o centro das atenções no debate público nos últimos anos, envolvendo questões como privacidade, liberdade de expressão, censura e o futuro da democracia. O lance mais recente desta discussão ocorreu no último dia 17 de junho, com o lançamento do movimento #StopHateforProfit, um protesto direcionado ao Facebook por não se posicionar pelas postagens do presidente norte-americano durante as ondas de protestos que sacudiram as cidades do país, após a morte de George Floyd, na cidade de Mineápolis, no dia 25 de maio de 2020. O movimento, fruto da convergência entre entidades da sociedade civil e grandes corporações, demanda que o Facebook adote políticas que possibilitem o escrutínio público das regras de governança da

rede, a vigilância e a remoção de conteúdos ditos problemáticos, além do suporte para indivíduos que sofram assédio e ameaças em seus perfis. O movimento, iniciado por empresas socialmente orientadas como Patagonia e The North Face, ganhou a adesão de pesos-pesados dos investimentos publicitários: Adidas, Beam Suntory, Best Buy, Boeing, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Diageo, Ford, Honda, Levi's, Mozilla, Pfizer, Puma, Reebok, SAP, Starbucks, Unilever, Verizon, Volkswagen, dentre outras. Segundo os últimos dados da homepage do movimento, cerca de 160 empresas interromperam os seus anúncios durante o mês de julho.

No Brasil, iniciativas recentes como o Sleeping Giants Brasil, também procuram chamar a atenção das empresas que anunciam em perfis na internet que propagam a desinformação, o extremismo político e o discurso de ódio.

Consumidores ativistas, reputação e a politização das marcas

Uma marca é um composto de nome, símbolo, tipologia, cores, experiências e quaisquer outros atributos que distingam uma organização das demais, expressando seu posicionamento no mercado em que atua.

Quando uma organização desenvolve uma marca, seu desejo é projetar uma imagem de si que seja capaz de se relacionar positivamente a opinião pública, causando desejo de associação. Daí o esforço constante em construir uma identidade que inspire respeito, confiança e afeto.

Sleeping Giants denuncia quem patrocina o ódio

A imagem de marca está intimamente relacionada à reputação da organização, aqui entendida como confiança, respeito, reconhecimento e familiaridade conquistados. Quando identidade de marca e imagem da organização estão alinhadas na mente dos públicos de interesse, podemos dizer que há uma reputação sólida. O significado da marca não é construído apenas pela organização detentora de seus direitos, mas pelo olhar dos diferentes públicos que avaliam constantemente as suas práticas. A digitalização do conteúdo gerou “espaço de prateleira gratuitos”, onde as redes sociais se tornaram grandes atores. É nesses espaços que as empresas buscam atrair a atenção de seus consumidores acumulando reputação. A busca por reputação torna-se um empreendimento global justamente, porque se converte em resultados tangíveis muito mais rapidamente na era digital. Para o teórico norte-americano Chris Anderson, esse fenômeno é chamado de economia da reputação.



A conectividade possibilitou aos consumidores a exposição de suas opiniões nas redes, fazendo com que as decisões de compra fossem cada vez mais influenciadas por estas. Sabendo disso, as marcas se antropomorfizam, adotando propósitos e causas sociais, promovendo a sua identificação com os valores do seu público. A construção da imagem de marca e da reputação organizacional passa pela adoção de ações que estejam em concordância com os valores de seus consumidores, levando ao fenômeno da politização das marcas.

A relação entre política e consumo não é uma novidade. A Europa dos anos 1940 viveu uma profusão de manifestações em torno de impostos e do suprimento de determinados bens e serviços, tais como água, gás, carvão, açúcar, pão. Na década de 1960, a explosão de movimentos sociais em defesa dos direitos civis e das minorias reforça a figura do consumidor que luta pelo bem-estar social e os valores cívicos, depondo contra a simples percepção do consumo com uma prática individualista e frívola que grassa no senso comum.

No contexto atual, observamos atônitos o aumento da descrença nas instituições políticas tradicionais, de forma que o exercício da cidadania migra para outras esferas, notadamente o mercado. Ao escolher um produto ou uma marca, definimos publicamente o que nos é importante, de forma que o consumo se torna um local privilegiado para manifestarmos nossos valores.

Daí o crescente fenômeno de politização do consumo, que favorece o ativismo corporativo como resposta à demanda dos consumidores.

Liberdade de expressão, censura ou responsabilidade social?

A polarização política é um tremendo desafio para a reputação. As fronteiras entre a liberdade de expressão, censura e o ataque aos valores civilizatórios é difícil de ser delimitada, e exige atenção. As marcas precisam engajar os seus diferentes públicos em atividades que vão além do simples consumo, enfatizando accountability, transparência e preocupação com o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos seus respectivos públicos. Posicionar-se contra a discricionariedade de gênero, raça ou orientação sexual são mais um capítulo na discussão sobre a politização do consumo.

Entretanto, tais posicionamentos precisam em consonância estar com a cultura empresarial. O consumidor percebe ações destituídas de veracidade e comprometimento, e não está disposto a perdoar mentiras – vide a chamada “cultura do cancelamento”.

Na era da economia da reputação, onde os consumidores são cada vez mais exercem seu ativismo com boicotes e buycotts – que podem comprometer a competitividade e a licença social para operação das organizações – é preciso que as organizações assumam valores e se posicionem politicamente. Isso não é apenas uma ação com vistas a impulsionar vendas, mas sim de alinhar-se a propósitos que estejam alinhados aos seus públicos.

Como marcadores identitários, as marcas têm muito a contribuir na busca de uma sociedade mais democrática, onde liberdade e responsabilidade são dois lados da mesma moeda.



A hora e a vez dos boards com foco em Sustentabilidade

TATIANA MAIA LINS

O tempo em que se acreditava que a função social das empresas era gerar lucro para os acionistas acabou. A última pá de cal nesta visão foi jogada pela pandemia do novo coronavírus, que ressignificou o que é considerado atributo de valor para a reputação das organizações, trazendo a geração de valor compartilhado para o centro das expectativas dos stakeholders em um mundo que não tolera mais tanta desigualdade de acesso e de oportunidades. Com a mudança de expectativas por parte dos mais diversos stakeholders, as empresas precisam de boards preparados para entender as novas demandas, a fim de ajustar as operações e as estratégias. Mas como gerar valor que possa ser percebido como compartilhável por todos e todas sem ter uma mentalidade afinada a estes preceitos?

Parece-me um esforço antinatural, pouco eficiente e desnecessário. O mais inteligente a ser feito me parece ser aumentar a diversidade dos boards com pessoas que entendem de negócios e que também entendem de meio ambiente, de diminuição de desigualdades, de empatia, de justiça, de construção de laços de confiança, de interdependência.

Esses atributos não são excludentes, são complementares. Quem compreender esta interdependência sai na frente dos seus concorrentes na corrida por corações e mentes de seus grupos de consumidores, acionistas e colaboradores, para ficar entre os stakeholders essenciais de qualquer negócio. Chegaram a hora e a vez dos boards com foco em Sustentabilidade e formado por lideranças mais plurais.

A urgência necessária para o desenvolvimento de ações voltadas ao alcance da Agenda 2030, que prevê a erradicação da pobreza e da fome no mundo, além de uma ação enérgica de preservação e recuperação do meio ambiente dentro de dez anos é mais um elemento que deve ser levado em consideração nestes cenários complexos.

Quase 200 anos após o controverso Grito do Ipiranga, que marcou a independência brasileira de Portugal, no 7 de setembro de 1822, me pego pensando no conceito de interdependência entre os países, entre as pessoas e entre os agentes da sociedade civil. Ou agimos rápido e em conjunto, ou não conseguiremos alcançar em 2030 os 17 ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015.

Pior: se não agirmos rápido e em conjunto contra as mudanças climáticas, o mundo não dará conta de sustentar tantas pessoas, tampouco teremos um clima em que conseguiremos viver de modo confortável. Sem planeta não há vida, muito menos negócios.

Apesar de óbvio, precisamos dizer o óbvio para quem ainda não entendeu. E precisamos focar também na diminuição de gaps entre discurso e prática para termos resultados tangíveis. Segundo dados do relatório “The Decade to Deliver: A Call to Business Action, The United Nations Global Compact – Accenture Strategy CEO Study on Sustainability”, de 2019, 92% dos CEOs acreditam que a integração da sustentabilidade será importante para o sucesso no futuro de seus negócios. No entanto, apenas 48% dos CEOs dizem que estão implementando sustentabilidade em suas operações, e 21% dos CEOs realmente sentem que a empresa está atualmente desempenhando um papel fundamental para alcançar os ODS. Se 92% acreditam que sustentabilidade é importante para o futuro de seus negócios e apenas 48% estão implementando sustentabilidade em suas operações, o que estão fazendo os outros 44% dos CEOs? E que tipo de agenda ESG é essa que está sendo praticada se apenas 21% dos CEOs sentem que as empresas estão envolvidas na geração de valor compartilhado para a sociedade por meio dos ODS?

As perguntas certas precisam ser feitas, ainda que sejam duras. O futuro dos negócios depende de líderes que consigam entender as demandas por geração de valor a ser compartilhado com todos e todas. Repito: chegaram a hora e a vez dos boards com foco em Sustentabilidade. Com S maiúsculo. Daquela Sustentabilidade que abandona o verde como cor de identificação e adota o colorido dos ODS e da diversidade. A Sustentabilidade Estratégica.



ESG - a nova bússola da Sustentabilidade

RAFAEL VERAS



Um mundo em plena transformação impõe novos desafios e responsabilidades à gestão da governança. De todas as lições que tenho aprendido em mais de duas décadas atuando como corporate advisor para lideranças sêniores, ajudando a desenvolver estratégias de comunicação com diferentes públicos, em diferentes organizações e em diferentes momentos da economia, a que mais me impressiona é a ideia de que, no ambiente de negócios, não há nada mais previsível que a imprevisibilidade.

Por mais sofisticadas que sejam nossas análises preditivas, quantas terão sido capazes de antecipar a gravidade de uma pandemia global e seus efeitos sistêmicos sobre toda a economia? Não obstante os dramas pessoais, as vidas perdidas, a perda de renda, do ponto de vista da gestão, todo esforço de planejamento,

simulações de cenários extremos ou manuais de *business recovery*, pareceu pouco diante das circunstâncias impostas pelo inevitável isolamento social.

A natureza é assim. De tempos em tempos ela muda as regras do jogo e nos faz navegar sem bússola em meio à tempestade. E se nem sempre é possível antecipar os movimentos como gostaríamos, o jeito é aprender a interpretar novos sinais, ter sabedoria para esperar o momento certo sem medo de perder o timing, desenvolver a resiliência e a capacidade de interpretar o tipo de jogo que nos impõe o tabuleiro das circunstâncias. A pandemia é desses momentos que mudam para sempre o curso da nossa história. Ainda que já seja possível vislumbrar algum início de normalidade em poucas regiões do planeta, também se sabe que a recuperação não será

linear, e que os efeitos sobre a economia global poderão ser sentidos por muito tempo provocando profundas reflexões no nosso estilo de vida, de consumo, de trabalho, no ambiente de negócios e na governança das organizações.

Pouco antes disso tudo acontecer o viés já era de reflexão. No início do ano em Davos, por ocasião do 50º Fórum Econômico Mundial, o assunto de maior destaque foi o manifesto de empresas que buscavam pactuar um maior compromisso com agendas como pagamento justo de impostos, combate à corrupção, defesa do meio ambiente, capacitação profissional, consciência ética no uso de informações privadas, proteção de direitos humanos por toda a cadeia de produção e remuneração responsável. A crise sanitária que se espalhou pelo mundo na sequência só intensificou a premência de todas essas agendas.

A percepção sobre a necessidade de repensar modelos de negócio, respondida em Davos com uma nova visão de mercado, a *stakeholder capitalism*, vem sendo constatada de maneira recorrente por outros instrumentos de escuta como o relatório anual da agência global Edelman, em seu Trust Barometer 2020, que analisa o grau de confiança nas instituições a partir da opinião de mais de 34 mil pessoas em 28 países. Em sua mais recente edição, o estudo aponta que, para 57% dos respondentes, o modelo atual de capitalismo é mais nocivo que benéfico para a sociedade.

O relatório também aponta para uma crescente preocupação dos consumidores com o papel social das organizações. Conclui que a forma como as empresas respondem ao seu papel social, se posicionam ou exercem sua responsabilidade junto ao ambiente em que estão inseridas, é tão importante quanto qualquer produto ou serviço que ofereçam. A soma das evidências apresentadas pelo estudo

ESG entrou na ordem do dia

leva ao entendimento que as agendas de sustentabilidade adotadas até outro dia já não são suficientes para consolidar uma reputação de marca socialmente responsável. É preciso ir além das ações pontuais.

Na primeira onda da sustentabilidade, as organizações se esforçaram em compreender a relação direta entre riscos ambientais, de conformidade ou de governança, e as dimensões financeiras do negócio.

Estruturaram departamentos de *compliance*, pactuaram indicadores de desempenho e métricas uniformizadas, consolidando e promovendo suas práticas a partir dos parâmetros GRI, ampliando a transparência na relação com investidores. Foi um avanço, mas não impediu que grandes organizações, com processos amplamente reconhecidos e difundidos entre seus stakeholders, viessem a enfrentar problemas graves nos últimos anos. O que a pandemia fez foi acelerar o entendimento de que era preciso olhar também para o social com o mesmo cuidado com que já se atentava para o ambiental e a governança. Assim, a segunda onda da sustentabilidade corporativa sacramentou definitivamente o chamado ESG (Environmental, Social and Governance), ampliando a sua relevância frente a uma nova realidade onde as empresas são cada vez mais avaliadas mais pelo benefício que trazem para toda a sociedade e não apenas por um conjunto de metas combinadas entre acionistas. Nesse novo contexto, reputação, confiança e capital social começam a fazer mais sentido que a performance financeira pura e simples.

Não faz muito tempo, o investimento em agendas de sustentabilidade era quase que essencialmente motivado pela conduta ética de uma organização, e contabilizado mais como custo que como investimento. Hoje, a percepção sobre o impacto de não investir em ESG, além de confrontar os reais propósitos da organização, passou a ser algo muito mais palpável para o acionista, estimado e dimensionado por todo o mercado financeiro. Um bom exemplo é que a BlackRock, maior gestora de recursos do mundo, representando mais de US\$ 7 trilhões em ativos sob sua administração, já coloca a sustentabilidade no centro da sua estratégia de investimento. A gestora passou a oferecer “versões sustentáveis” dos seus principais modelos de portfólio e tem defendido a adoção de índices ambientais, sociais e de governança (ESG) como novo padrão de investimento. Na área de classificação, recentemente, a Moody’s citou os riscos ESG como fator relevante em 33% das 7.637 decisões de classificação do setor privado publicadas no ano passado. E o Goldman Sachs também anunciou recentemente que não vai trabalhar IPO de empresas nas quais não haja diversidade em seus conselhos de administração. O ESG entrou na ordem do dia. E à medida em que fica cada vez mais patente a correlação entre o compromisso social da empresa e a capacidade de gerar confiança, principal atributo na tomada de decisão e na fidelização em relação a uma marca, aumenta a responsabilidade da governança em compreender e equalizar interesses dos novos e dos antigos stakeholders. Entender esse contexto é empregar toda a resiliência possível para se adaptar a uma realidade que segue em plena transformação, e assim, ajudar a organização a voltar ao jogo no futuro pós pandemia de maneira mais saudável. Outra pesquisa global, da Nielsen, diz que 73%

dos *millennials* admitem trocar de emprego ganhando menos para trabalhar em uma empresa socialmente responsável. E pelo menos 66% dos consumidores preferem comprar de empresas que tenham programas que contribuam com a sociedade. Sustentabilidade deixou de ser mero checklist importante para lançar ações no exterior. Em um mundo cada vez mais conectado, informado e motivado por causas, práticas de *greenwashing* e *purpose washing* são desmascaradas e publicamente rejeitadas. Usar um falso apelo social ou ecológico quando o discurso institucional não puder se sustentar por meio de práticas, valores e propósitos concretos já põe em risco o futuro de negócios considerados financeiramente seguros. A visão mais ampla de todo esse cenário e suas inter-relações passou a fazer parte do rol de competências da governança na medida em que ela personifica os propósitos e os valores da organização no dia a dia das suas ações e interações com os stakeholders. A liderança é o exemplo e a garantia de que as dimensões ambientais e sociais da cadeia ESG se reproduzam em práticas verdadeiras na relação com os colaboradores, no respeito incondicional a cada política da empresa, no respeito nas relações comerciais, nas parcerias de negócio, nos contratos, e ao questionar todos os dias sobre o impacto social e ambiental das ações da empresa junto à sociedade em que atua. Walk the talk. Enquanto não houver uma vacina que traga esperança para a humanidade ainda veremos muita turbulência e imprevisibilidade pela frente. Mas se o mar calmo nunca fez um bom marinheiro, é na intempérie que se destacam os grandes navegadores. São eles que conduzirão a tripulação ao próximo porto seguro. O ambiente de negócios precisa de bons timoneiros pois navegar é preciso. Ainda que voltar àquele normal não seja preciso.



ETHICS

INTEGRITY

TRUST

O papel da integridade para a reputação das organizações

TATIANA MAIA LINS

Reputação corporativa é mais do que a imagem que uma organização transmite. É a percepção que os diversos públicos com os quais uma organização interage têm acerca dela ao longo do tempo. É o somatório de imagens pontuais que validam ou se contrapõem às expectativas que as pessoas têm sobre determinada organização. Sendo Reputação um pré-requisito para operação, vou adiante e defino reputação como todos os atributos que conferem competitividade às organizações. Se engana quem acha que faz gerenciamento de reputação com *press releases*. Gerenciamento de reputação se faz gerenciando expectativas que os diversos grupos de stakeholders possuem em relação à organização. E, tão simples quanto pode parecer esta afirmação, tem boa reputação quem excede expectativas, perde reputação quem falha no cumprimento de expectativas.

As pessoas possuem variadas expectativas em relação à qualidade dos produtos e serviços ofertados, à capacidade de inovação, ao ambiente de trabalho, ao cumprimento das leis e normas, à governança e à cidadania corporativa. Integridade é um aspecto cuja expectativa não sofre escalas de gradatividade. Espera-se que as organizações sejam íntegras e ponto final. Por esta razão, comunicar integridade como diferencial competitivo não faz sentido.

Mas se em cenários positivos, a integridade não é mais que obrigação das organizações, em cenários negativos, ser percebido como uma organização que fez esforços para se tornar íntegra confere licença social para continuar existindo.

Sobre o impacto da integridade para a reputação, o pesquisador em confiança e ativos intangíveis da FGV e consultor de empresas

Integridade leva à confiança

Marco Tulio Zanini resume a integridade das organizações como o principal elemento para construir confiança e reputação. "Percepção de integridade reforça a confiança, que reforça a reputação", frisa Zanini.

A Petrobras é um exemplo que ilustra o que acontece com uma organização quando a expectativa de percepção de integridade se rompe. Em 2014, quando começaram as denúncias da Lava Jato em relação à Petrobras, ela estava na 30ª posição no ranking da Forbes das 2.000 maiores cias abertas do mundo. Em 2015, despencou para a 416ª posição e em 2020, como resultado dos esforços para reforço da governança, ela está na 70ª posição. Única empresa brasileira a figurar no Global RepTrak, que lista as 100 empresas de melhor reputação do mundo, em 2014, a Petrobras possuía 69 pontos de reputação em uma escala de 0 a 100. Em 2015, apenas 32. A queda é brusca, a retomada é lenta.

E o que fazer para reconstruir confiança e reputação? Trabalhar com humildade, transparência e empatia. Humildade de reconhecer os erros. Transparência para falar sobre lições aprendidas e o processo para mudança de cultura. E empatia para o diálogo com as partes interessadas e que se interessam pela organização.

Por fim, trabalhar integridade como ativo reputacional não significa “fazer press releases ou publicidade sobre como a empresa é íntegra”. Trabalhar integridade como ativo reputacional demanda mapear os processos que representam riscos reputacionais e fortalecer a cultura de integridade para evitar crises reputacionais.



TRUST



Interdependência, empatia e inovação: novo tripé da sustentabilidade

MARCIA CAVALLIERI

Quais as principais tendências em sustentabilidade neste momento de pandemia e no momento que se seguirá? Muita gente deve estar se fazendo esta pergunta. Ricardo Voltolini, CEO e fundador da consultoria Ideia Sustentável e idealizador da Plataforma Liderança com Valores está compilando estas tendências e as apresentará em um evento no dia 14 de outubro, em parceria com a Rede Brasil do Pacto Global. Conversamos com Ricardo Voltolini sobre a sua trajetória de mais de 25 anos de consultoria, os dez anos da Plataforma Liderança com Valores e sobre o impacto da pandemia para a sustentabilidade corporativa.

Marcia Cavallieri: Como surgiu a ideia da Plataforma Liderança com Valores? É surpreendente ver como vocês já falavam em ativismo corporativo há tantos anos.

Ricardo Voltolini: Em 2008, com a crise financeira que teve início nos Estados Unidos e impactou a economia mundial, houve uma “grita global” de que o mundo não podia ser mais daquele jeito. A especulação financeira de jovens “geniozinhos do mal” gananciosos que agiram de forma irresponsável e prejudicaram a economia de diversos países foi, para nós, um indicador de como era importante promover um novo modelo de empresa e cultivar líderes com valores humanos mais elevados. Desde então pensávamos na relação das lideranças positivas com a sustentabilidade como um todo.

Na Ideia Sustentável, que existe desde a década de 90, muitas vezes nossos trabalhos de consultoria não passavam da etapa de diagnóstico e iam para a gaveta. Então começamos a pesquisar quem eram “os Mandelas da Sustentabilidade”. Entrevistamos 50 empresas e notamos que um ponto comum

era que havia sempre um CEO, um líder que acreditava no tema e se tornava seu embaixador.

Mas que valores tinham estes líderes? Em 2011 lançamos o livro “Conversas com Líderes Sustentáveis” (que voltou a vender bastante agora) e criamos a Plataforma Liderança com Valores (PLV), com eventos para debater e propagar as ideias, dentro de um projeto de gestão de conhecimento baseado em *storytelling* de lideranças, de modo organizado e com metodologia própria. Um dos nossos compromissos desde o início é produzir conhecimento relacionado à sustentabilidade, como as nossas revistas e livros, e a PLV.

Dez anos é muito tempo para qualquer projeto, então já vínhamos discutindo um segundo ciclo da plataforma. Creio que será mais focado em *storydoing* e inovação, buscando mostrar não só histórias de líderes, mas suas ações apoiando e construindo as transformações nas empresas e na sociedade.

Queremos dar luz a projetos transformacionais que tenham inovação clara, com sentido disruptivo, que promovam quebra de paradigmas.

Vocês farão um evento no próximo dia 14 de outubro para falar sobre macrotendências em sustentabilidade. Poderia nos contar um pouco sobre este estudo?

A Ideia Sustentável desenvolveu um estudo a partir da leitura e análise crítica de 80 documentos internacionais publicados entre agosto de 2019 e julho de 2020 por think tanks ligadas à sustentabilidade, por veículos de mídia e portais de negócios. A partir da análise que fizemos dos documentos, das discussões nos eventos que a Plataforma realizou no primeiro semestre e de entrevistas com executivos participantes da PLV, identificamos 11 macrotendências em sustentabilidade.

Acredito que estamos numa fase de “revalorização do conceito” de sustentabilidade, por conta da ascensão do ESG (Environmental, Social and Governance) no mercado financeiro.

Você poderia antecipar algumas destas tendências de sustentabilidade pós coronavírus?

Vemos tendências muito claras, como o que chamo de “tripé de destaque”:

Interdependência – Empatia – Colaboração. O olhar de interdependência se acentuou com a pandemia e levou as pessoas a um processo de reflexão, por medo e instinto de sobrevivência. Difundi-se o raciocínio de que não dá para ser próspero numa sociedade falida. Se o meu colaborador morre de Covid-19, se o meu fornecedor quebra, como vou prosseguir ileso? Agora o coronavírus acrescentou elementos emocionais à conversa e a empatia, a postura de colocar-se no lugar do outro, passou a ser mais praticada. No momento da crise, da doença pandêmica, o bilionário e o pobre têm as mesmas restrições devido ao isolamento social. Estar com a família, o desfrute, a alegria – não há dinheiro que pague.

Quanto à colaboração, a partir do segundo mês da quarentena, vimos reuniões de concorrentes em torno de desafios comuns da pandemia e isto foi muito representativo. O investimento social privado conseguiu destinar doações superiores a R\$ 6 bilhões, quase três vezes mais do que investimentos regulares de fundações. Isto indica que se tivermos uma governança organizada para direcionar recursos, que seja em uma prioridade por vez, poderíamos, por exemplo, ter investimentos em uma estrutura hospitalar digna para os brasileiros.

Além destes, destaco a hipertransparência, em resposta a uma postura do consumidor que

demanda mais ética e responsabilidade das organizações.

E uma outra tendência para sinalizar é que nós – e aqui me refiro a país, empresas e pessoas – não temos sido objetivos em combater as mudanças climáticas, apesar de isto se mostrar cada vez mais urgente.

Durante o último CEO com Propósito, falou-se que a pandemia poderia ser um bom indutor na aceleração da agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Você tem percebido alguma evolução neste sentido?

A agenda dos ODS ganhou força. O que está acontecendo é que os ODS já vinham em uma discussão mais profícua, mais avançada do que seus antecessores ODM (Objetivos do Milênio). O cenário pré- pandemia já era otimista na absorção dos ODS pelas estratégias das empresas e agora sustentabilidade voltou a ser uma preocupação das organizações quanto ao alinhamento da estratégia.

Um aspecto avassalador foi a valorização da sustentabilidade pelo mercado financeiro. Parece que caiu a última trincheira desta batalha. A lógica do investidor, que antes entendia a sustentabilidade como uma despesa, que não dava lucro, mudou drasticamente. Larry Fink, CEO da BlackRock, teve uma grande contribuição, discutindo no World Economic Forum o capitalismo de stakeholder (modelo de gestão de empresas que coloca o impacto gerado pelas companhias à frente do lucro). Pois este modelo não apenas sobreviveu à pandemia como se mostrou mais lucrativo em tempos difíceis, e deverá se tornar cada vez mais importante.

O termo ESG agora aparece nas páginas do jornal Valor Econômico com naturalidade. Capital não gosta de risco e já ficou claro que empresas que não contemplem o ESG apresentam maior risco. Chegaram a hora e a

vez da liderança orientada por valores. Os atores capitalistas do WEF devem passar a colocar propósito à frente do lucro e as empresas precisam passar a representar solução e não problema.

Não digo que a pandemia acelerou as mudanças exatamente, mas ampliou o grupo de pessoas preocupadas e acelerou a reflexão de quem já vinha refletindo.

Sou sempre muito otimista. Mesmo que não tenhamos 100% das pessoas mudando, talvez tenhamos 30% preocupadas com as mudanças. Temos muito trabalho pela frente, mas, se estamos vivos, temos que trabalhar.





4 perguntas para Elisa Prado sobre Transformação Digital

TATIANA MAIA LINS

Elisa Prado é Diretora de Comunicação Corporativa da Vivo, autora dos livros “Imagem & Reputação na Era da Transparência – as boas práticas de comunicação a serviço dos líderes”, lançado em 2014, e “Gestão de reputação: risco, crise e imagem corporativa”, lançado em 2017.

Comunicadora premiada por sua trajetória, Elisa tem também passagens relevantes pelo Deutsche Bank e pela Tetra Pak.

A Vivo, marca comercial da Telefônica Brasil, por sua vez, é destaque em transformação digital no Brasil. No começo de 2020, a Vivo foi agraciada com a liderança no ranking do estudo “A Transformação Digital no Brasil 2019”, em que mais de 800 lideranças entre CEOs, CIOs e CMOs apontaram as maiores referências dos setores de TI, Telecom e Internet em relação ao uso da transformação digital nos negócios. Em 2018, a Telefônica Brasil foi escolhida como a melhor do Brasil no segmento de TI & Telecom no prêmio Valor 1000, organizado pelo jornal Valor Econômico, só para ficar entre as premiações mais recentes.

Com essas credenciais, conversamos com Elisa Prado sobre Transformação Digital. Nosso intuito era entender como se dá o gerenciamento de reputação na era da big data e os impactos da transformação digital para a reputação das empresas.

1) Elisa, como a transformação digital pode auxiliar as organizações no fortalecimento de suas reputações?

Vivemos a era da transparência, com pessoas conectadas em rede e um mundo pautado pelo espírito colaborativo. O propósito da Vivo é Digitalizar para Aproximar e acreditamos que, neste momento, temos a possibilidade de apoiar muitas pessoas e empresas com nossos serviços, contribuindo para que elas façam parte dessa jornada transformação digital conosco. Vamos considerar os aprendizados de todos esses meses vivendo uma realidade inédita de isolamento para oferecer ainda mais ferramentas e facilidade para as pessoas e empresa.

A transformação digital pode contribuir para eliminar barreiras de acesso e dar mais transparência e agilidade a processos, o que contribui positivamente para a reputação das organizações. A transformação digital também pode aproximar as organizações de seus públicos de interesse e aumentar o leque de oportunidades comerciais, chegando a consumidores que antes não estavam ao alcance das organizações.

2) Na Vivo, você tem o desafio de cuidar da reputação de uma empresa líder de mercado em um setor que tem sempre problemas com o atendimento ao consumidor. Como se gerencia reputação na era da big data?

A reputação de uma empresa ou de uma marca já não está apenas sob controle dos profissionais de comunicação e de marketing. As redes sociais empoderaram os consumidores e faz com que ganhem voz. Eles são protagonistas do diálogo e suas atitudes definem a direção das conversas. Para os profissionais da área de comunicação, reinventar-se constantemente é imperativo.

Nossa missão na era da big data não é convencer o público, é deixá-lo bem informado.

Antes de vender, é essencial engajar.

Antes de negociar, é fundamental criar relacionamentos. Assim, aos poucos, conquistamos aqueles que têm simpatia pelas nossas causas. Especialmente em um momento de isolamento como estamos vivendo, o mais importante é criar conversas e ser capaz de ouvir as necessidades das pessoas, entendendo como podemos ajudá-las.

Também precisamos estar disponíveis para dialogar com quem não simpatiza com a marca ou com a nossa mensagem. Os haters sempre existirão. Mas atacá-los é a pior estratégia. Eles devem ser acolhidos sem preconceito nem respostas negativas ou agressivas. A melhor tática é ouvir o que eles têm a dizer, absorver sua mensagem e aprender a lidar com esses sentimentos nos canais digitais. Afinal, a partir de uma crítica ou de um comentário mal-humorado é que pode surgir a inovação.

Temos hoje cerca de 80 milhões de clientes, trabalhamos todos os dias para melhorar nosso relacionamento com eles e temos métricas para acompanhar o encantamento dos clientes pela nossa marca. Lideramos a maior transformação digital do setor. A solução rápida de problemas é o que o cliente deseja, além de boa qualidade de serviços a preço justo. Há anos, investimos em ferramentas de autoatendimento que dão autonomia, agilidade e praticidade para os clientes, que têm um comportamento cada vez mais digital e querem respostas rápidas para suas necessidades. Sem dúvida, a experiência que acumulamos nos últimos anos tem sido fundamental durante a pandemia, com muito mais clientes utilizando nossos canais digitais.

3) No início da pandemia, a Vivo se juntou aos concorrentes para garantir que os consumidores tivessem acesso à internet para o desempenho das atividades escolares e de trabalho em casa. Como se deu este movimento?

Claro, Oi, TIM e Vivo se uniram no início da pandemia, em um movimento conjunto, para ajudar os brasileiros que estão em casa durante o isolamento social por conta da pandemia de Covid-19. Com a hashtag #FiqueBemFiqueEmCasa, a campanha apresentou as iniciativas em comum das empresas para ajudar as pessoas a se conectarem e atravessarem o período da melhor forma. A ideia foi destacar como a conexão é fundamental para garantir que as pessoas possam se manter próximas a tudo e todos que importam e mostrar que as empresas estão trabalhando em conjunto para garantir este acesso. Queríamos mostrar a união em torno do fornecimento dos nossos serviços em um momento em que a ordem era para as pessoas evitassem deslocamentos. A necessidade de as pessoas ficarem em casa para evitar a proliferação do novo coronavírus fez as companhias trabalharem juntas evitando competições.

4) Antes da pandemia, muita gente acreditava que a tecnologia afastava as pessoas do convívio social. Mas, nos últimos meses, a tecnologia foi a grande responsável por criar pontes e aproximar pessoas. Qual o cenário brasileiro em termos de inclusão digital e quais oportunidades de desenvolvimento temos no país?

Pesquisas recentes mostram que os hábitos digitais vieram para ficar. Entre os brasileiros, 61% acreditam que consultas médicas online serão mais frequentes, 68% planejam

continuar usando serviços online de entretenimento que conheceram durante o isolamento e 70% trabalharão com videoconferência mesmo após o isolamento. A Vivo deseja ser um ecossistema integrado para oferecer todas essas novas possibilidades. Sem a infraestrutura para a conexão, não há educação à distância, nem transações virtuais no mercado financeiro, muito menos medicina de ponta para salvar vidas. Não é à toa que nosso propósito é Digitalizar para Aproximar – e esse propósito fez ainda mais sentido nos últimos meses.

Vislumbramos dois caminhos paralelos para percorrermos nos próximos meses e anos. O primeiro é avançar na infraestrutura que possibilita a digitalização, levando acesso a quem ainda não tem – um trabalho na base e de longo prazo. Nos últimos 20 anos já investimos R\$ 400 bilhões e ao final de 2020, serão R\$ 26,5 bilhões investidos no país no triênio 2018–2020. O segundo é atuar como um hub de parcerias com outras empresas para gerar inovações, oferecendo ainda mais serviços, muitas vezes além do setor de telecomunicações, para os clientes que já estão conectados.





Empatia na pandemia gera negócios

COM INFORMAÇÕES DA EDELMAN

A confiança na marca (57%) é a terceira consideração mais importante para o brasileiro na hora de comprar uma nova marca, atrás apenas de preço (69%) e praticamente empatada com reputação (58%). A confiança (63%) também é o terceiro atributo mais relevante para que o consumidor se torne fiel, atrás de preço (71%) e de como a empresa trata seus clientes (64%).

Com a crise causada pela pandemia, 82% dos entrevistados no país dizem que a vulnerabilidade que sentem em relação à sua saúde física e financeira está entre as razões pelas quais a confiança se tornou mais importante hoje do que era no passado. Os achados integram o Relatório Especial do Edelman Trust Barometer 2020: Confiança nas Marcas, realizado entre 27 de maio e 5 de junho, com mais de 22 mil respondentes em 11 países.

Cada vez mais a postura de uma companhia frente ao surto influencia no comportamento do consumidor. 52% dos brasileiros (um aumento de 6 pontos desde abril) começaram a usar uma nova marca devido à maneira inovadora e empática como ela está respondendo à pandemia e 41% (também um crescimento de 6 pontos desde abril) convenceram outras pessoas a pararem de usar um produto ou serviço pois consideraram que a empresa não estava agindo adequadamente.

“A pandemia acelerou tendências de consumo”, diz Ana Julião, gerente geral da Edelman Brasil. “Não se posicionar durante uma crise não é mais uma opção para as empresas”, completa.

As expectativas dos consumidores em relação às marcas evoluíram, com quase a totalidade dos

respondentes afirmando que elas ajudarem a solucionar seus problemas pessoais (96%) e os problemas da sociedade (93%) é muito ou extremamente importante para conquistarem ou preservarem a sua confiança. Neste momento, sentir-se seguro ao usar a marca é mais importante na hora da compra do que era no passado para 48% dos brasileiros.

As pessoas também esperam que as marcas “protejam mais” e “sejam mais acessíveis – na oferta e no preço”. As empresas, no entanto, não estão atendendo esses quesitos, em especial em alguns segmentos. Nos setores de Automóveis/Transportes, Serviços Financeiros e Hotelaria/Viagens há uma diferença de 29 pontos entre a expectativa das pessoas de que as marcas protejam mais e o desempenho delas. Em Hotelaria/Viagens e Medicamentos, a diferença entre a expectativa de serem mais acessíveis e o desempenho é de 33 pontos.

Confiança se conquista, não se compra

O estudo mostra que os consumidores também desejam que as empresas “informem mais”, com 69% dos brasileiros dizendo apreciar quando as marcas comunicam sobre tudo o que estão fazendo para ajudar o próximo durante a crise. E, para que essa comunicação seja mais efetiva, ela deve priorizar as mídias espontâneas e os porta-vozes mais empáticos ou de autoridade no assunto.

Enquanto a publicidade se mostra cada vez menos eficiente, com 7 em cada 10 pessoas a evitando, 34% afirmam que veículos de imprensa, reportagens e documentários contribuíram para que tivessem confiança na marca. Uma pessoa como você (77%); especialista do setor (70%); especialista técnico da marca (58%) e outras autoridades e pares com quem as pessoas se identificam são as vozes mais críveis.

Confiança impacta diretamente no negócio

O consumidor cuja confiança na marca é alta é mais leal, mais engajado e defende mais. Setenta e cinco por cento dos respondentes dessa categoria no mundo afirmam que comprarão o produto mesmo que ele não seja o mais barato; 60% dizem que estão confortáveis em compartilhar informações pessoais com a empresa e que prestam atenção às comunicações dela e 78% afirmam que provavelmente compartilharão ou repassarão conteúdo sobre ela, a recomendarão para outras pessoas e a defenderão contra críticas.

“É hora de as marcas solucionarem os problemas de seus consumidores e da sociedade, defenderem mudanças e comunicarem o seu propósito com verdade e criatividade”, diz Marcília Ursini, vice-presidente executiva da Edelman Brasil.

**Pesquisa disponível para
download nesta matéria no site
da Revista da Reputação.
www.revistadareputacao.com.br**

Por que startups devem pensar em reputação?

TATIANA MAIA LINS



No Brasil, que já vinha com uma economia estagnada antes da pandemia de coronavírus, com taxa de desemprego de 12% das pessoas em idade produtiva, o empreendedorismo era uma realidade para 52 milhões de pessoas em 2019, segundo dados do GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Com a pandemia, esta taxa de desemprego de 12% pode dobrar, afirmou o secretário especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia, o que levaria ainda mais pessoas ao empreendedorismo, não apenas por opção, mas por necessidade.

Contudo, abrir uma empresa não é garantia de que o negócio será bem sucedido e os empreendedores terão uma boa geração de renda. A última pesquisa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, divulgada pelo Sebrae em 2016, mostra que 23% dos novos empreendimentos criados no país não sobreviveram aos dois primeiros anos. As dificuldades enfrentadas pelos empreendedores são diversas, desde o acesso a crédito com juros razoáveis, ao estabelecimento de suas marcas no mercado conquistando a confiança de clientes, nada fácil para novos entrantes, que muitas vezes apostam na pior estratégia, a de guerra de preços. Lançar negócios já pensando na reputação que ele gostaria de ter ao longo dos anos me parece a forma mais eficiente de começar um empreendimento. Porque todo o processo de posicionamento da marca e de seus produtos pode ser feito em alinhamento com os objetivos de longo prazo e gerando memória corporativa, fundamental para a criação de lastro reputacional.



Mundo pós pandemia com métricas de reputação do século passado?

TATIANA MAIA LINS E RAFAEL VERAS

Transformações significativas estão acontecendo na forma como as pessoas vivem, consomem e trabalham, com impactos profundos para as reputações dos negócios. Já se vão 75 anos desde a última grande guerra mundial que obrigou a humanidade a repensar a ordem geopolítica e as relações comerciais e econômicas entre nações.

Desde então, vivíamos um razoável intervalo de tranquilidade dedicado a melhorar a previsibilidade dos negócios e gerar capital – nos últimos 150 anos foi gerada mais riqueza do que em toda existência humana.

Agora, mais uma vez, nos deparamos com uma dessas crises disruptivas que acontecem de tempos em tempos. Uma crise sanitária de grandes proporções que já levou à morte por COVID-19 mais de nove mil pessoas no Brasil e mais de 265 mil pessoas no mundo, enquanto escrevemos este artigo, em maio de 2020, publicado originalmente no estudo "What's Next?", do Grupo Caliber Brasil.

Um dos aspectos mais desafiadores de uma pandemia reside no seu potencial de incerteza. Não obstante todo o impacto do vírus sobre vidas, há um efeito de grandes proporções sobre todas as emoções físicas que motivam as pessoas a girar a economia.

No Brasil, além da crise sanitária e econômica, temos um país em uma situação de fragilidade institucional e paralisia política, o que gera mais incertezas. Como consequência, o Índice de Confiança Empresarial (ICE), da Fundação Getúlio Vargas chegou a 33,7 pontos em abril (de 2020) frente aos 55,8 pontos registrados em março, o que já representa a maior queda de toda a série histórica.

Diante de um cenário tão complexo, é preciso reinventar-se. Reinventar a maneira de liderar, de fazer negócios e desbravar novos caminhos por mares nunca antes navegados.

Como dito no artigo de capa da edição 10 da Revista da Reputação, "Reputação, Coronavírus e pós-crise: o que mudou e vai mudar",

o reinventar-se significa também rever a forma como o gerenciamento de reputação acontecia, assim como rever as métricas usadas para determinar o sucesso de ações empresariais. “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, a governança, inovação, 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 percepção sobre a capacidade de adaptação e de resposta das instituições aos cenários de incerteza”, afirma o artigo. No gerenciamento de reputação pós-pandemia, podemos começar colocando em prática o que efetivamente aprendemos durante a pandemia: a interdependência dos povos e contextos; o valor das pessoas e das relações verdadeiras; a verdadeira utilidade da tecnologia – que é conectar e facilitar a vida e não aumentar desigualdades; a importância da informação de qualidade; e o poder da transparência para retomar laços de confiança. Através da construção de reputação baseada na geração de valor compartilhado para a sociedade e de uma sólida estratégia de promoção de valores e propósitos, as organizações seguirão podendo lançar mão do maior seguro à disposição dos negócios que sempre existiu: o reconhecimento e o respeito dos stakeholders pela solidez e pela credibilidade do que já foi entregue e realizado em suas transações. Se antes da pandemia a capacidade de inovar era avaliada pela quantidade de novos produtos e serviços revolucionários lançados a cada ano, agora, a percepção de inovação vem da capacidade das instituições se adaptarem para oferecer algo que resolva problemas que a sociedade está enfrentando.

Neste sentido, o Itaú criou um fundo para investir R\$ 1 bilhão em ações contra o Coronavírus no país. O Santander lançou um programa de microcrédito para ajudar bancas de jornal a diversificar os serviços oferecidos, atuando como chaveiro, florista, manicure etc; A Hyundai colocou mais de mil carros de test drive à disposição de idosos e profissionais de saúde; a UFRJ está produzindo respiradores mecânicos de baixo custo para hospitais; empresas como Ambev, L’Oreal e muitas outras adequaram suas fábricas para produzir álcool gel. Estão fazendo a diferença com ações preocupadas com o coletivo. E certamente serão lembradas como parte da solução. Mas, as perguntas que ficam são: quais métricas estas empresas estão usando para aferir o impacto de suas ações em suas reputações? Faz sentido continuar usando ferramentas e métricas usadas do período em que as empresas ainda engatinhavam nas redes sociais – como a quantidade de compartilhamentos de uma notícia, ou métricas do século passado – como o volume de centimetragem obtido em mídia impressa, por exemplo? Acreditamos que, no mundo pós pandemia, as métricas precisam ser revistas para aferir, em tempo real, a percepção dos públicos em relação à geração de valor compartilhado. E como não basta falar, é preciso mostrar como fazer, o grupo Caliber e a Makemake adaptaram a ferramenta do Real Time Tracker para oferecer às empresas a opção de analisar em tempo real as percepções dos stakeholders em relação a atributos de cidadania corporativa. Está à disposição para quem quiser usar.



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

