

Carlos Victor Costa

A IDADE DAS CRISES



Três crises paradigmáticas que ocorreram nos últimos tempos nos trazem lições importantes: a crise da Autenticidade (Tiger Woods), a crise da Qualidade (Toyota) e a crise da Sustentabilidade (BP). Falaremos brevemente sobre as duas primeiras e nos centraremos na mais recente, que ocorreu com a petroleira BP.

TIGER WOODS: A CRISE DA AUTENTICIDADE

“POR QUE A OPINIÃO PÚBLICA DEVERIA SE PREOCUPAR COM A VIDA PRIVADA?”

Há um falso dilema nesta crise, contida na pergunta “por que a opinião pública deveria se preocupar com a vida privada?”. É um falso dilema porque não é possível dissociar o público do privado numa figura pública, principalmente, quando essa figura pública não vive somente do seu desempenho profissional, no caso, o esportivo, dentro de um campo de golfe.

Muito mais do que ganha Tiger Woods nos greens, ele ganha fora deles, como marca e corporação que é (Tiger Woods Inc. faturou US\$ 1 bilhão, o mais bem pago desportista da história).

Sua imagem sempre esteve associada aos atributos da perfeição, seja na *performance* desportiva, seja fora dela, como um cidadão supostamente modelo, pai e marido exemplar. Portanto, o que se observou, a partir da noite em que sua mulher o atacou com um taco de golfe e causou um acidente com seu carro, foi uma contradição entre sua imagem e sua identidade, uma crise de Autenticidade.

Escrevi sobre isso em meu *blog*¹ em fevereiro de 2010 e foi curioso quando, no dia 7 de maio, Charles Fombrum, Chairman do Reputation Institute, me disse a mesma coisa, quando lhe perguntei sobre o assunto em uma entrevista² que fiz com ele em Madri, em um evento da EOI-Escuela de Negócios, onde dou aulas atualmente.

Tiger Woods pode recuperar sua reputação? Necessita disso? Ele está, desde que reapareceu com sua entrevista “Mea Culpa”, em plena campanha para retomar suas atividades, saindo do silêncio autoimposto. Mas as respostas a essas questões dependem do ângulo que analisamos o assunto: do ponto de vista profissional, Tiger deseja recuperar sua reputação como desportista invencível, porque isso lhe trará rendimentos publicitários que ele, obviamente, não quer deixar de receber. Nem todos o abandonaram, como a empresa Accenture, porque nem todos (como Nike) têm tanto a perder e porque, finalmente, para uma empresa de material esportivo o mais importante é seu desempenho dentro de campo e não fora dele.

¹ Disponível em: <<http://www.eoi.es/blogs/reputacion/tigers-sexo-mentiras-y-ruedas-de-prensa/>>.

² Disponível em: <<http://eoi.es/blogs/reputacion/entrevista-a-charles-fombrum>>.

Assim, voltando à parte inicial deste primeiro comentário, a falha que se observa na sua autenticidade como “marca” é mais relevante para determinadas pessoas e para determinadas marcas que querem se ver associadas à sua imagem. Depois de um nefasto anúncio para a Nike, em abril de 2010, Tiger Woods voltou à TV em junho, com um anúncio de seu vídeo-jogo, e voltará muitas outras vezes, tentando apagar da memória coletiva – desde que recupere suas vitórias no golfe – a grave crise por que passou. Sob outra perspectiva, a pessoal, também muito provavelmente vai querer relegar ao passado sua tentativa de parecer um “ser humano modelo”: ele sabe que isto é muito difícil de conseguir. E – numa época de comunicação instantânea, quando em cada esquina existem mil “repórteres” armados de celulares com videocâmeras – está cada vez mais fácil de se demonstrar o contrário.

TOYOTA: A CRISE DA QUALIDADE

A crise da Toyota envolve imagem e questões operacionais e estratégicas. A imagem que foi projetada pela Toyota, reflexo de sua identidade focada em qualidade total, era uma imagem de confiabilidade. Por questões estratégicas – a busca da liderança mundial na venda de carros – a empresa adotou agressivas táticas de corte de custos e lançamentos de uma maior variedade de modelos, com ciclos de vida de produto mais curtos.

12

É sabido que sempre houve *recalls* na indústria automobilística, e que a Toyota não era uma exceção. Mas, com o crescimento das operações, veio o crescimento dos defeitos e um *recall* de magnitudes históricas: mais de oito milhões de carros. O que ocorreu foi um descompasso entre uma cultura que ainda tinha foco na qualidade, mas que, nos últimos tempos, em vez de ser uma qualidade assegurada que começava desde o projeto, passava a ser um controle de qualidade, ou seja, *a posteriori*. Mais carros vendidos, mais possibilidades de defeitos, mais riscos à reputação.

“...COM O CRESCIMENTO DAS OPERAÇÕES, VIERAM O CRESCIMENTO DOS DEFEITOS E UM RECALL DE MAGNITUDES HISTÓRICAS...”

Em minha opinião, não é nem tanto a percepção da falta de alinhamento entre identidade corporativa e imagem o que mais depõe contra a Toyota. Mais grave ainda é a suspeita de que a empresa já sabia dos problemas e preferiu não tomar as medidas de *recalls* antes, para evitar os prejuízos. Isso, se confirmado, seria imperdoável.

Também é de se destacar o efeito do processo de comunicação da Toyota para comunicar os *recalls*: um lento “conta-gotas” pelo qual, durante duas semanas, se divulgava um novo *recall*. Esse procedimento confuso gerou a percepção de uma empresa que não tinha o controle da situação. Faz-nos lembrar a famosa

máxima de Maquiavel: “notícias boas devem ser dadas aos poucos; as notícias ruins, todas de uma vez”.

O resultado dessa crise de qualidade foi comprovado quando a empresa apresentou seus resultados anuais em maio, com uma queda de faturamento de 7,7% e com perdas importantes em todos os mercados, exceto na Ásia. Sua imagem ficou bastante prejudicada, refletindo nas pesquisas sobre confiança do consumidor de veículos e futuras compras.

BP: A CRISE DA SUSTENTABILIDADE

Já os eventos que ocorreram com a explosão da plataforma Deepwater Horizon e o vazamento de petróleo têm duas interpretações: a crise objetiva, operacional, e a outra crise, subjetiva, mediática.

Sobre a crise objetiva, é claro que os elevados riscos operacionais fazem parte do negócio de uma empresa petrolífera, e que erros acontecem, ainda que seus efeitos (como a explosão da plataforma e o vazamento do óleo) sejam muito mais espetaculares que um *recall*. O que estamos assistindo são as investigações, depoimentos e discussões sobre questões técnicas e busca de culpados³.

Em paralelo, com igual ou maior importância, há uma crise subjetiva. É aquela que ocupa a imaginação das pessoas, que envolve aspectos emocionais, e que, no caso da BP, está associada à percepção de uma contradição de sua imagem, criada a partir de um reposicionamento corporativo – expressa no slogan *Beyond Petroleum*.

Em 2008, a BP foi material de um estudo de caso da escola de negócios da Universidade de Ontário, Canadá, sobre uma possível “cultura de risco”, aspecto muito evidente durante a gestão do então presidente John Browne. O caso analisou o acidente em uma refinaria no Texas, em 2005, que resultou em 15 mortes e 80 feridos.

A mesma contradição que se percebia, então, se percebe de novo no caso da plataforma Deepwater Horizon, pois a empresa, que na época começava a relatar suas ações sob a égide da sustentabilidade (o posicionamento *Beyond Petroleum*), é a mesma que se vê envolvida, agora, em uma catástrofe de grandes proporções e em acusações de que suas práticas não são compatíveis com seu discurso e seu novo posicionamento.

Em outro estudo de caso, este da Universidade de Harvard, elaborado em 2009, se analisava o começo da estratégia da BP em relação à mudança climática, iniciada em 1997. E citava um comentário do principal executivo da área de exploração e produção, Dick Olver, que hoje nos parece profético e nos dá pistas do que pode estar acontecendo agora com a crise da BP: “Há um risco que

³ Disponível em: <<http://comocomunicar.com/2010/05/la-crisis-de-reputaci%C3%B3n-de-bp-beyond-propaganda.html>>.

em se comportando desta maneira seja ainda mais provável que as ONGs e os governos nos façam de alvo de pressões. Alguns dos nossos competidores sentem que é melhor ser um porco espinho (*porcupine*) que um ursinho de pelúcia.”

Referia-se, assim, ao fato de que a BP, ao se implicar em uma grande mudança estratégica e operacional, em busca de melhor eficiência ambiental, poderia abrir sua guarda para críticos das empresas petrolíferas, habituais ou ocasionais. Ao se definir como *Beyond Petroleum*, a empresa aumentava substancialmente as expectativas de seus *stakeholders* em relação ao seu desempenho operacional. Como a reputação corporativa é uma variável perceptual e cumulativa com o investimento em comunicação ao longo dos anos, é natural que estes *stakeholders* também aumentassem suas expectativas em relação ao comportamento da empresa em sua atuação socioambiental.

De certa maneira, a BP vinha fazendo isso bem, cumprindo com essas expectativas, a ponto de ter sua marca considerada a mais valiosa entre as empresas de petróleo do mundo em estudo BrandZ da consultoria Millward Brown, divulgado poucos dias antes do incidente. O que não se contava era com uma explosão tão espetacular de uma plataforma nas águas do país mais poderoso do mundo e uma recuperação tão lenta dos danos que, mais do que manchar de petróleo aquelas águas, estão manchando definitivamente sua reputação e afetando o desempenho financeiro da empresa (nas seis primeiras semanas já haviam sido gastos na operação de limpeza quase US\$ 1 bilhão e as ações da BP não pararam de cair).

Concluindo: como disse antes, as companhias de petróleo estão expostas a riscos muito elevados, e não é justo cobrar perfeição de ninguém. Mas neste caso, ironicamente, um dos fatores que está gerando mais críticas é justamente o sucesso da campanha de comunicação e o reposicionamento da BP. Ou seja, a comunicação não foi “sustentável”, porque existe, aparentemente, um *gap* entre a percepção e a realidade.

A BP, com o poder de sua campanha, modificou o próprio contexto institucional onde operava. E, depois do incidente, das tentativas infrutíferas de mitigá-lo, sofre para legitimar seu papel como uma empresa responsável. A empresa está sendo acusada de puro e simples *greenwashing*⁴. Algo em que, por exemplo, a Petrobras teve melhor avaliação, em um comentário⁵ de um editor sênior da Harvard Business Review. Ponto para a Petrobras e para o Brasil.

"ALGUNS DOS NOSSOS
COMPETIDORES SENTEM
QUE É MELHOR SER
UM PORCO ESPINHO
(PORCUPINE) QUE UM
URSINHO DE PELÚCIA.”

⁴ Disponível em: < [://blogs.hbr.org/cs/2010/05/bp_victim_of_its_own_good_mark.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/05/bp_victim_of_its_own_good_mark.html)>.

⁵ Disponível em: < [://blogs.hbr.org/cs/2010/05/bp_victim_of_its_own_good_mark.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/05/bp_victim_of_its_own_good_mark.html)>.

COMUNICAÇÃO PARA A CREDIBILIDADE

Autenticidade. Qualidade. Sustentabilidade. Vemos, em três crises e em três tempos, que é de dentro da organização, de suas práticas e valores, que se deve começar um plano de comunicação. Sem isso, falta algo fundamental: credibilidade.

Conseguirão essas marcas sair de seus “infernos astrais” particulares e recuperar sua reputação? Nada é impossível para marcas com um retrospecto poderoso, como as três citadas, mas elas certamente irão reavaliar – já estão fazendo isso – sua relação com suas contradições, seus limites e as promessas feitas por sua comunicação. Porque a cada dia fica mais fácil descobrir os “pés de barro” das instituições. A questão não é se alguma coisa ruim vai ser descoberta sobre elas, mas quando, como e por quem.

Carlos Victor Costa é gerente da consultoria Llorente y Cuenca em Madri, doutorando pela Universidad Complutense de Madrid e professor da EOI-Escuela de Negocios (Espanha). Foi executivo da White Martins, Petrobras e Dell, entre outras empresas brasileiras. Escreve o blog Como Comunicar; cavico10@gmail.com

