



ENTREVISTA

ENTREVISTA
COM
CEES VAN RIEL
Vice-presidente do Reputation Institute¹

¹Entrevista realizada por Carlos Alberto Messeder.

Entrevistador - Qual é o papel do Reputation Institute no mundo dos negócios hoje em dia?

Cees - Quando nós começamos, há 15 anos, o Reputation Institute não era mais do que uma plataforma para acadêmicos e profissionais se encontrarem numa conferência anual. Criamos então um conjunto de publicações para a disseminação de conhecimento sobre o tema, e desenvolvemos também uma Plataforma de Empresas, convidando empresas de relevância global para juntar-se a nós a fim de desenvolver e disseminar conhecimentos na área. Nós fomos os primeiros a introduzir, em escala mundial, um instrumento que medisse a reputação, e que, alguns anos depois, passou a medir alinhamentos, inclusive alinhamentos políticos. Espera-se que o valor agregado do Reputation Institute esteja na introdução de dois pontos. Primeiro, uma abordagem global para mensurar e gerenciar a reputação, e também para fornecer ao mundo dos negócios uma referência para um fator subjetivo e intangível, que é a reputação das empresas. Agora é claro que fazemos muito mais do que isso: atualmente, temos dez escritórios próprios no mundo todo com mais de 150 pessoas trabalhando em pesquisa, consultoria e estratégia para ajudar as empresas a entender sua reputação e, especialmente, fazer a gestão estratégica desse ativo.

Entrevistador - Sim, isso muda o panorama completamente. Qual é a importância da reputação para as empresas hoje em dia?

26

Cees – Veja, há dois tipos de respostas que posso lhe dar. Do ponto de vista empresarial, a reputação reduz custos. Essa é a razão principal da sua importância. Por quê? Porque se uma empresa tem uma reputação forte, terá mais facilidade para atrair capital e será mais fácil atrair e manter os clientes e consumidores. Sabemos que os bancos que estão oferecendo empréstimos a estabelecimentos de crédito também oferecem melhores termos para contratação, e isto realmente reduz os gastos. Esse é o primeiro fator. O segundo fator mostra a necessidade se olhar para o sistema: temos atributos específicos de avaliação dos públicos diversos que exigem ações específicas. É importante conhecer a empresa em cada um dos seus indicadores de reputação, de forma que possamos conhecer demandas diversas de grupos de relacionamentos distintos. É isso que a gestão da reputação realmente faz, mas essa é a primeira razão, a abordagem racional. No entanto, tenho particular preferência pela a abordagem emocional, que já vou explicar.

Eu sempre faço a seguinte pergunta quando dou uma palestra sobre reputação: “Quem você mais admira como pessoa?”. Surgem diversos nomes e fotos, muitos de familiares e de pessoas amadas da família, mas também aparecem pessoas famosas no mundo inteiro e o Nelson Mandela é sempre mencionado. Sempre. E por quê? Se queremos entender por que a reputação é importante, temos

que entender por que odiamos certas pessoas e por que admiramos grandes seres humanos, como Nelson Mandela, por exemplo. Na realidade, existe uma estrutura simples e instintiva por trás disso tudo e que faz a diferença, e essa é a história de um herói. Não são somente os ideais que admiramos, mas também as histórias – são sempre os mesmos princípios e os mesmos passos.

Existe um homem jovem, na maior parte das vezes, que parece ser um protagonista e que se sobressai na multidão, como o Mandela, e que tem que sofrer e lutar por um ideal. Ele luta por uma boa causa, tem que superar obstáculos, derrotar o mal – como a discriminação racial – e por fim ele resgata um grupo de pessoas de uma raça específica e depois recebe um prêmio pelo ato. Mas esse prêmio não é de €10,000 ou US\$ 10 milhões, esse prêmio é a fama.

Então, se as pessoas agirem de acordo com uma estrutura humana, uma linha estrutural nativa, vão amar os seres humanos, e por isso amam as empresas. Se existe algo nos processos de construção da história de uma empresa ou de uma organização, as pessoas vão amá-la. Portanto, existe a abordagem racional, que é a do dinheiro, e há a abordagem emocional, que induz as pessoas a admirar uma pessoa ou uma empresa, e é por isso que essas pessoas e essas empresas conseguem atrair admiradores.

Então, os fundamentos dessa história são esses quatro elementos: as pessoas admiram o Mandela, as pessoas confiam nele, as pessoas têm bons sentimentos a respeito dele, as pessoas o estimam muito. É dessa maneira que medimos o Pulse I, que se baseia nessa mesma história dos heróis – é realmente muito simples.

27

Entrevistador – Qual é o papel da comunicação corporativa na construção da boa reputação de uma empresa?

Cees – Sem comunicação, a reputação nunca terá êxito, não tenho dúvida disso. No entanto, que tipo de comunicação? Muitos falam de comunicação como se fosse algo que as pessoas fazem no Departamento de Comunicação, mas eu não acho que seja assim. Essas pessoas são importantes, mas se você olhar a equação, realmente creio que se houver excelência na gestão da reputação, a empresa terá feito a diferença.

Nós trabalhamos com as sete dimensões da reputação. Se você acessar um site qualquer, de uma empresa, você encontrará nos sites elementos específicos que,

1 O Pulse é a mensuração de atitudes emocionais que os públicos possam vir a ter com relação às empresas. Este é dado pela aferição do grau de Admiração, Estima, Confiança e Empatia.

de fato, abrangem essas sete categorias. Eu aconselho as empresas a sempre listar as sete categorias, ir aos seus sites e observar o quanto estão escrevendo e comunicando, por exemplo, a respeito de liderança ou de performance, e depois descobrir quais são os indicadores de reputação mais importantes por trás desses atributos. Escrevam sobre isto, enfatizem isto na sua página da web e nos boletins de imprensa. E a comunicação, é claro, vem em parte do Departamento de Comunicação, mas uma grande parcela depende de pessoas em cargos de gerência, do Diretor de Finanças ou do Presidente, que têm que se posicionar e mostrar liderança em todos os momentos de representação em nome da empresa e até em sua vida particular.

Entrevistador – Construir uma reputação exige alto grau de diálogo com diferentes *stakeholders*. Como uma empresa elege os públicos de interesse realmente estratégicos em dado momento?

Cees – Normalmente eu uso o modelo de James Grunig, que é um especialista em Relações Públicas e que já escreveu muitos artigos interessantes sobre o tema. Ele divide o mundo em cinco grupos. Podemos dizer, por exemplo, que o Itaú é essa organização por estar facilitando conexões, isto é, as conexões das quais as pessoas realmente dependem. Na maior parte das vezes, eu as descrevo como *stakeholders* que podem decidir se fecham ou não a sua organização. Na maioria das vezes, são *stakeholders*, acionistas ou a família dona da empresa. Podem fechar a empresa ou vendê-la a terceiros, e deste modo, ir facilitando as conexões. Existem as conexões de *output* funcionais, representadas pelos clientes a quem você vende os seus produtos, e as conexões de *input* funcionais, que são aqueles que fornecem os produtos e serviços, ou seja, os funcionários.

As conexões normativas são aquelas que têm o mesmo interesse que a empresa. Às vezes são os seus concorrentes, mas de vez em quando é uma filial, ou seja, somos às vezes obrigados a trabalhar com os nossos concorrentes para fazer algo para o governo, e chamamos essas conexões de normativas. Depois temos a comunicação difusa, representada pelos entes por vezes incômodos, que são as ONG's, os grupos de pressão etc... Se você tiver cinco conexões, você faz uma lista baseada nelas. E aí você terá uma lista com todos esses tipos de *stakeholders*. Então, temos que analisar os *stakeholders* baseando-nos em três pontos: o grau de poder que eles têm sobre você, o grau de urgência para respondê-los, e o grau de legitimidade das reivindicações deles. Nesse caso, já estamos falando de outro modelo, dos autores Mitchell, Agle e Woods.

Em *workshops* em empresas, eu sempre peço aos gerentes para avaliar e mensurar cada ponto para os grupos de relacionamento, para classificá-los conforme

o modelo. É um método muito simples, mas muito eficiente, e pode ser encontrado no livro *A Essência da Comunicação*.

Entrevistador – Você acha que a reputação pode realmente evitar uma crise? Ou pelo menos diminuir o impacto da crise?

Cees – Sem dúvida, existem muitos estudos sobre isso e vários casos demonstram que empresas com excelentes reputações terão mais valor agregado, é simples assim. Por exemplo, você economiza custos ao atrair funcionários, mas também em situações de crise. Temos muitos estudos sobre isso e todos indicam duas coisas diferentes.

Se você tiver boa reputação empresarial, os *stakeholders* externos terão mais confiança em você no que diz respeito às repostas dadas nas primeiras horas da crise, porque acham que você está falando a verdade, o que conseqüentemente ajuda na publicidade durante a crise. No entanto, se você tiver uma reputação ruim, os *stakeholders* terão suspeitas e farão diversas perguntas, o que resultará em publicidade negativa. As primeiras horas são muito importantes. No entanto, também sabemos, por meio de pesquisas, que as empresas com boa reputação têm um pessoal muito competente na área de comunicação, e que existe uma relação entre as duas coisas. Portanto, se a empresa tiver um pessoal competente responsável pela comunicação, já terá providenciado um manual do que fazer em situação de crise, e nós sabemos que as empresas que estão preparadas para uma situação de crise reagem melhor do que uma empresa que tenha que reagir na hora, sem planejamento. Um bom exemplo é a Johnson & Johnson: eles são os donos da Cruz Vermelha, mas poucas pessoas sabem disso. Então a Cruz Vermelha é propriedade dos nossos amigos da Johnson & Johnson.

Começaram vendendo seus primeiros emplastros e outros equipamentos, muito simples, no início do século passado. É o seu símbolo. A Cruz Vermelha na Suíça adotou aquele símbolo e a Johnson & Johnson o concedeu. Mas em 2009, a Johnson & Johnson entrou com um processo contra a Cruz Vermelha. Dá para imaginar as conseqüências para a reputação da última, já que a Cruz Vermelha licenciou o símbolo para outras organizações.

Por exemplo, se entrarmos numa farmácia hoje em dia e comprarmos um estojo de primeiros socorros, este terá o símbolo da Cruz Vermelha, mas isso não é permitido. Observou-se que a marca da Johnson & Johnson estava diluindo-se porque seu símbolo, ou um de seus símbolos, estava sendo apropriado por uma organização importante. Conseqüentemente, a Johnson & Johnson entrou com um processo contra a Cruz Vermelha que gerou muita publicidade ruim, mas

a empresa se manteve firme e explicou a situação tal como ela era: logo que a Cruz Vermelha assinasse o acordo, afirmou, retiraria a acusação.

Lógico que ganharam o processo, mas tiveram que pagar os custos judiciais, e não houve culpabilidade por parte da Cruz Vermelha. Eles só queriam resolver esse assunto judicialmente. Vocês ouviram falar disso? Quase não existe publicidade sobre o acontecimento porque se a empresa tiver uma boa reputação, se ela tiver um bom relacionamento com os jornalistas, fica mais fácil explicar o acontecido, e se o comportamento da empresa estiver de acordo com o esperado, ela conseguirá vender sua imagem. Esse é um exemplo interessante.

É claro que a reputação depende da comunicação corporativa oportuna e de boas práticas executivas, mas as vezes algumas empresas investem muito na reputação através da comunicação e menos na reputação através das práticas corporativas, como se pela comunicação eficiente fosse possível passar por cima de práticas não tão boas nos negócios. Eu acho que isso resulta da idéia que temos sobre a reputação no mundo todo hoje em dia, mas é também algo que pode provocar uma crise.

Se a empresa tiver um desempenho ruim e exigir que o pessoal de comunicação corrija, na percepção pública, os erros da *performance* em si... É assim que eram as relações públicas antigamente, mas sabemos que isso não funciona hoje em dia. Esta é uma prática antiga tentando entender uma idéia nova que é a reputação. A comunicação é uma parte da equação.

Entrevistador – Isso é muito interessante porque mostra a importância da comunicação, mas também mostra os seus limites. É importante que a comunicação seja consistente com o negócio e com o contexto social.

Cees – Exato, e, se não for assim, não funciona. As antigas escolas de Relações Públicas que foram acusadas de corrigir o que estava errado encobrendo os erros que existiam – porque é disso que estamos falando – isso não faz parte da reputação. Com o tempo, acreditamos que a gestão da reputação enfatiza firmemente a autenticidade e a transparência, no longo prazo...

Entrevistador – Medir a reputação de uma empresa torna-se mais importante a cada dia que passa. O quanto evoluímos no desenvolvimento de metodologias que tornam a medição possível?

Cees – Essa é uma pergunta muito importante. Nos últimos 30, 40 anos, a reputação tem sido medida por diversas agências no mundo todo. Eu não quero dar a impressão que o Reputation Institute é o primeiro a inventar um modelo de medição para a reputação. No entanto, existem três etapas principais: a etapa número um refere-se ao modelo que tínhamos até meados dos anos 80, que focava estudos específicos sobre as empresas e utilizava todo tipo de metodologia. Por exemplo, uma empresa como a Research International tinha métodos muito bons para fazer isso, mas era sempre uma empresa e não um *benchmark*, por exemplo.

Então, temos essa idéia de uns 30 anos pra cá, que é da Fortune, uma das empresas mais admiradas no mundo. Era uma abordagem muito interessante baseada numa medição do tipo atitude, o que significa que pedimos às pessoas para julgar uma empresa com 12 a 14 peças de quebra-cabeças, formando uma imagem. Era nisso que a Escala Fortune acreditava. Funcionava bem e muitas pessoas a julgavam uma contribuição muito importante, já que a Fortune tem o maior banco de dados do mundo. Isto é ótimo para a Fortune. No entanto, existem dois problemas: é puramente americano e, mais importante, as pesquisas são realizadas por pessoas da alta hierarquia da organização e que eram fortes compradores financeiros. Portanto a influência exercida por elas sobre a empresa era mais de cunho financeiro do que geral.

Os últimos modelos de medição são o *Reputation Quotient* e o *Reprtrak*. No primeiro, o *Reputation Quotient*, nós nos inspiramos na abordagem da Fortune, portanto utilizamos o método das peças de um quebra cabeças. Tínhamos 12 peças – nesse caso umas 20 peças que juntas formavam uma imagem interessante. Então, nós somamos as 20, dividíamos por 20 e obtínhamos um número.

Ultimamente, a reputação é medida diretamente com a *Gestalt*, o que significa que não é uma atitude, porque a atitude é sempre um processo composto por elementos que juntos formam uma imagem inteira, e a *Gestalt* é uma impressão geral, podendo medir a reputação diretamente. Quando usamos esse sistema, essa é a abordagem gestáltica.

No passado, simplesmente fazíamos isso, e este é o método da Fortune. O método passou a ser usado aqui, dividimos a escala por 6 etc.. e temos uma média, mas não é isso que devemos fazer. Nós aprendemos que o que devemos fazer é a medição direta da reputação. Isso é uma revolução porque qualquer pessoa pode medir a reputação. Todo mundo pode aplicar esse método. O que as pessoas não têm é o banco de dados, e então arquivamos dez anos de dados de 12.000 empresas, e aí temos uma inflexão cultural, e isso faz a diferença. Também podemos calcular qual é o impacto da inovação numa empresa, e calcular a relação entre uma coisa e outra.

Entrevistador – O que você acha que pode ser feito para melhorar a cultura da reputação no que diz respeito à qualificação de diferentes mercados e diferentes empresas?

Cees – A Gestão da Reputação como uma área profissional no mundo dos negócios é uma idéia muito simples. Se uma empresa quiser maior reconhecimento, ela terá que cumprir três passos:

Passo número 1: ela terá que fornecer números claros e é isso que eles poderão fornecer agora – porque podemos sentar ao lado do diretor financeiro de vendas líquidas ou qualquer outro tipo de indicador financeiro... o gerente de logística os tem, o gerente financeiro os tem, o gerente de marketing os tem e o gerente de reputação também pode conseguir dados parecidos, porque assim é possível precisar quais são os números semanais. Este é o primeiro ponto: números.

O segundo ponto é criar ações fundamentadas nos números que indicam progresso. Se o problema chave for que as pessoas não nos consideram justos na maneira em que fazemos negócios, então temos que iniciar ações que não se reduzem somente ao envio de boletins de imprensa dizendo que somos justos, mas temos que iniciar programas de ações e enfrentar as pessoas com os resultados de marketing e vendas, e iniciar um processo de mudança completo. Se isso significa que a empresa terá um *ranking* melhor, aí temos algo a provar. As pessoas sempre querem provas de que você tem um valor agregado, que você pode contribuir para o sucesso de uma organização.

Logo, em primeiro lugar estão os números, em segundo lugar estão as histórias de sucesso com ações que fazem a diferença, e em terceiro lugar está a questão fundamental, que é a criação de comparações com empresas, de *benchmarking*, utilizadas na companhia em geral. Isso é muito importante. E sim, podemos ser considerados uma empresa de *ranking* mais alto, poderíamos estar melhores, mas se outras empresas com a mesma linha de negócio tiverem uma colocação mais baixa, a situação da sua empresa é irrelevante. Desse modo, acontece o mesmo com os marcadores financeiros ou com produtos com participação de mercado. A reputação é sempre relativa – se a sua empresa tiver uma pontuação de 80 e todas as outras tiverem 90, ela terá um *ranking* excelente e terá algo a ganhar. Portanto, são os números, são as histórias de sucesso e a comparação entre as empresas que importa, e é por isso que hoje em dia pode-se observar uma evolução muito boa.

Eu não conheço a situação no Brasil, mas sei que as grandes empresas americanas e européias publicaram oficialmente, no seu relatório anual, seus *benchmarks*. Formalmente, elas dizem que, em se tratando do bônus do Diretor Geral, este não se baseia somente no crescimento do lucro, mas no crescimento dos lucros em um contexto relativo, como por exemplo, a Phillips se comparando com

a Siemens e com a General Eletric etc... Isto é justo. Se esse for o *benchmark*, torna-se necessário fornecer os dados de reputação daquelas empresas também, e nós temos isso. Podemos dizer não só como está a colocação da Philips, na Holanda, mas temos os números da Alemanha, dos Estados Unidos etc..

Entrevistador – A idéia de reputação e a idéia de sustentabilidade unem-se cada vez mais, estando bem mais visível agora. Qual é a importância dessas duas idéias aparecerem juntas?

Cees – Sustentabilidade é uma palavra da moda nos últimos anos e está em voga, teremos outras palavras da moda no futuro. Este é um conceito de estrutura dinâmica – temos tantos significados que as vezes podem até ser exagerados. Contudo, ter reputação é na essência nada mais do que obter uma licença para operar. A boa reputação, portanto, não é uma meta em si, ela é um meio para obter algo que neste caso é a licença para operar. É obvio que a licença para operar no século XXI é limitada pela sustentabilidade, porque essa idéia está no topo da agenda. Mas a minha previsão é que a sustentabilidade se dará de um ponto de vista mais humano, como exemplo, da igualdade racial, do respeito aos idosos, e dos que tiveram dificuldades no acesso à educação. Eu acredito que este será o imperativo da sustentabilidade no futuro. Sem dúvida o tema ambiental será essencial, mas o tema social é muito mais importante. Portanto se uma empresa quiser manter a sua licença para operar posso garantir que a sustentabilidade é crucial – é assim que funciona.