



Reputação, estratégia e competitividade: os desafios da *Reputation Economy*

POR **ANA LUISA DE CASTRO ALMEIDA, CEES VAN RIEL
E LINDOLFO PAOLIELLO**

Se a década de 1990 ficou conhecida como a “era de inovação”, e a de 2000 como a “década do risco”, a “economia da reputação” emergiu de forma definitiva a partir de 2010, elevando a reputação ao nível de ativo essencial e estratégico para o desenvolvimento das organizações. Multiplicou-se o número de empresas que passaram a entendê-la como fonte de vantagem competitiva e, assim, tornou-se prioridade de seu corpo dirigente. Desenvolveram-se conceitos, metodologias, estudos e serviços para a gestão e mensuração da reputação, fundos de capital privado passaram a reconhecer sua influência no valor de mercado das empresas e surgiram referências comprovando o valor que esse ativo adiciona às corporações.

Na economia da reputação, as organizações precisam voltar sua atenção para questões que vão além de seus produtos e serviços, pois há uma

demanda crescente de diferentes públicos por posturas, ações e estratégias que estejam de acordo com o papel social atribuído a estas instituições. O grande desafio para as empresas, nesse contexto, é a construção de relacionamentos capazes de criar valor para os diversos grupos de interesse com os quais mantêm relacionamento. Nesse sentido, a capacidade de compreender o que influencia a percepção de valor de cada *stakeholder* pode significar um grande diferencial competitivo, que se reflete no nível de engajamento dos públicos de interesse, na conquista de novos clientes, na atração e retenção de talentos, na redução de custos de capital e no alcance do respeito dos investidores. Cada vez mais, a influência dos públicos de relacionamento das empresas exerce papel determinante em seus resultados e esse é o principal fator que move a economia da reputação.

No Brasil, o período de redemocratização do país deu corpo ao exercício da cidadania, movimento que tem se mostrado irreversível. Desde então, as empresas perceberam o surgimento de uma nova sociedade e começaram a se preparar para atuar nesse contexto. A Fundação Dom Cabral, à época com pouco mais de dez anos de existência, realizou um estudo pioneiro, intitulado “Bases da Interação Empresa-Sociedade”. Realizado em parceria com executivos de grandes empresas e fundamentado em entrevistas com líderes empresariais, o estudo incluiu em suas conclusões: “A capacidade dos vários segmentos de públicos externos interferirem na vida e objetivos da empresa deve ser alvo de avaliação estratégica”. De fato, com o passar do tempo essa capacidade tornou-se cada vez mais evidente e a urgência em lidar com ela é uma das premissas da economia da reputação.

Mas o que isso significa, na prática, para as organizações? Trata-se de uma mudança de visão. Para serem competitivas, torna-se cada vez mais urgente que as empresas tenham respostas e pontos de prova claros para algumas questões sobre sua atuação:

- Conduz suas atividades com senso de responsabilidade e qualidade, postura ética e respeito ao mercado e à sociedade?
 - Respeita o meio ambiente?
 - Apoia causas sociais e contribui para o desenvolvimento da comunidade?
 - É aberta e transparente nas relações com seus diversos públicos?
 - Conduz seus negócios de forma justa?
 - Recompensa os empregados de forma justa?
- Promove oportunidades iguais no ambiente de trabalho?

Essa realidade se reflete nos dados de pesquisas recentes sobre a reputação corporativa. O estudo RepTrak™ 100, realizado pelo Reputation Institute em 2013, avaliou a reputação de cem empresas na percepção do público em geral de 15 países, trazendo *insights* interessantes sobre os aspectos indicados como mais relevantes para que uma organização seja avaliada de forma positiva.

Mais de 30.000 pessoas participaram do estudo e os resultados mostram que aspectos institu-

cionais – como Governança, Cidadania e Ambiente de Trabalho – têm sido considerados tão relevantes para a reputação de uma empresa quanto os produtos e serviços que ela oferece. O estudo ressalta que “quem a empresa é e as razões por trás de suas ações” têm assumido um status diferenciado na percepção sobre a organização, afetando a decisão das pessoas por investir, comprar seus produtos ou trabalhar nela.

Os desafios provenientes desse cenário demandam das organizações uma atuação cada vez mais integrada e complexa. São vários os públicos de relacionamento e várias e distintas as questões que emergem a partir das transformações no dinâmico contexto social em que vivemos. Desenvolvimento das mídias sociais, mudanças de rumo de políticas econômicas e sociais, e novos paradigmas culturais são alguns exemplos de elementos que impactam o cotidiano das empresas e também sofrem os impactos das ações organizacionais. A irreversibilidade dessas mudanças exige uma capacidade de adaptação e inovação constante – mais de 60% dos executivos de grandes empresas em todo o mundo concordam que já estamos vivendo a era da *Reputation Economy*.

Outro desafio relevante diz respeito à condução do processo de gestão da reputação dentro das organizações. A quem compete essa responsabilidade? Qual o papel do CEO nesse processo? Há alguma área com competências específicas?

A comunicação social, empresarial e/ou corporativa busca, cada vez mais, atuar com eficiência e conquistar o status de atividade estratégica na organização. Para isso, tem desenvolvido conteúdo conceitual apurado, metodologias, processos, ação sistêmica, conhecimento aprofundado do negócio e consequente visão corporativa voltada para os objetivos da empresa. No entanto, nesse cenário da *Reputation Economy*, a Comunicação Social, embora tenha um papel fundamental, não deve atuar isoladamente. É necessário integrar as principais áreas estratégicas organizacionais, como sustentabilidade, relações governamentais, marketing e planejamento estratégico, e as áreas operacionais.

É vital que o processo seja liderado pelo presidente da empresa. Esse grande desafio para as organizações exige que se quebrem feudos, hie-



A REPUTAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO É RESULTADO DAS PERCEPÇÕES DOS MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS* SOBRE O QUANTO ELA É CAPAZ DE ENTREGAR SUAS PROMESSAS

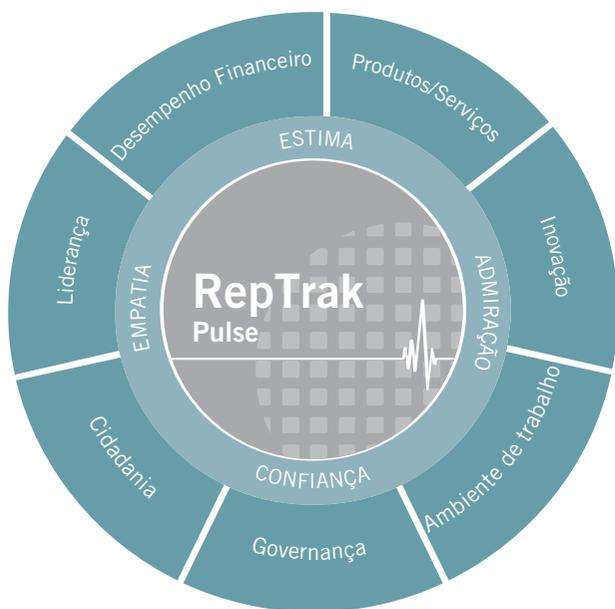
rarquias e estruturas de poder, para que as áreas trabalhem com um propósito comum: construir uma reputação coerente e consistente ao longo dos anos.

EXPLORANDO O CONCEITO A reputação de uma organização é resultado das **percepções** dos múltiplos *stakeholders* sobre o quanto ela é capaz de entregar suas promessas. Essas percepções refletem o grau de estima, admiração, confiança e empatia que as pessoas sentem em relação à empresa e afetam diretamente suas decisões de comprar, recomendar, investir ou trabalhar nela. E também de apoiá-la, quando necessário. A reputação funciona como um ímã, que atrai os olhares para a organização e desperta o interesse dos públicos de relacionamento sobre sua atuação, seus produtos e serviços, as causas que apoia, dentre outros.

Um dos aspectos fundamentais relacionados à reputação e o seu impacto sobre os negócios se refere à importância da percepção que as pessoas têm sobre aquilo que acreditam ser a realidade, no



FIGURA 1 | O MODELO REPTRAK® DE MENSURAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA



FONTE: REPUTATION INSTITUTE

momento de tomar suas decisões. As percepções são próprias dos indivíduos e resultantes das experiências vividas por eles, ou seja, são permeadas pela subjetividade – duas pessoas podem ter percepções opostas sobre um mesmo produto, marca ou empresa. E como lidar com isso? Fato é que as organizações não têm domínio sobre as percepções construídas sobre elas, mas podem certamente influenciá-las.

Muitas vezes, as empresas adotam discursos incoerentes com suas práticas. Isso ocorre não somente em seu processo de comunicação e marketing, mas nas mais diversas experiências que as pessoas têm em seus pontos de contato. Pode ser na compra de um produto, na ligação para o *callcenter*, no acesso à *homepage*, nas redes sociais, na contratação de serviços, em ações promocionais, numa conversa de bar com um funcionário da empresa ou na opinião de um fornecedor. A melhor campanha publicitária não dá conta de sustentar um produto ou serviço quando o *callcenter* é frio, impessoal, ineficiente. Os mais

sofisticados conceitos de marketing e de relações públicas podem se revelar inócuos diante de algo implacável – o convívio. A opinião formada a partir da observação do comportamento da organização é inexorável quando este não condiz com o que a empresa diz e faz. São vários os momentos de verdade que se revelam pontos de prova para os *stakeholders*.

Associadas às percepções, as **expectativas** são outro aspecto essencial a ser considerado – o que as pessoas ou grupos esperam de determinada organização. São também diversas e dizem respeito tanto à qualidade dos produtos e serviços, quanto a questões relacionadas à liderança e postura cidadã. O que cada um dos *stakeholders*-chave espera da organização em relação às suas práticas de sustentabilidade? Como percebem e caracterizam a empresa como empregadora? Como distinguem suas políticas e diretrizes das demais organizações?

Conhecer essas expectativas torna-se então um passo fundamental para que as organizações possam se relacionar com seus públicos de interesse, reconhecendo os *gaps* entre o que oferece e o que as pessoas desejam.

Quando falamos em reputação nos referimos, portanto, à tríade: percepção x realidade x expectativas. Isso significa que as empresas precisam ser capazes de identificar os *gaps* existentes entre as percepções, a sua realidade e as expectativas. Como as pessoas veem a empresa e suas ações, o que de fato é real e quais as suas expectativas. Os *gaps* podem revelar problemas de comunicação ou apontar para a necessidade de mudanças em seus processos, produtos e/ou gestão, de modo que a organização seja efetiva em seus relacionamentos. Trabalhar para reduzir o distanciamento entre as percepções e a realidade, e conhecer as expectativas, são questões fundamentais para a construção de uma reputação forte.

MENSURAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA Um dos aspectos mais críticos relacionados aos ativos intangíveis é a mensuração. Apesar da crescente importância atribuída a esses ativos, em níveis cada vez mais estratégicos das organizações, a capacidade de identificá-los, avaliá-los e administrá-los é fundamental para que, de fato, sejam incorporados no cotidiano das decisões corpora-

tivas. O Reputation Institute desenvolveu uma metodologia de análise e mensuração da reputação corporativa que avalia o vínculo emocional entre *stakeholders* e organização, e os fatores racionais que ajudam a explicar esse vínculo (**Figura 1**). O vínculo emocional se traduz no grau de admiração, estima, confiança e empatia que as pessoas cultivam em relação à organização, sentimentos construídos a partir dos diversos pontos de contato entre empresa e *stakeholder*.

A análise dos fatores racionais é resultado da avaliação da percepção das pessoas em relação a sete dimensões: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho financeiro. Cada uma dessas dimensões é composta por atributos específicos que buscam entender a relação das pessoas com a organização. Por exemplo, em governança há atributos que avaliam, dentre outros, o grau de transparência, o comportamento ético, a justiça na forma de fazer negócios. Outra análise que o estudo permite é a relação entre os atributos e a atitude das pessoas que determinam comportamentos de compra, de investimento, de querer trabalhar, de apoio a suas causas etc.

Entender como se constrói a reputação corporativa permite que as organizações identifiquem seus pontos fortes e fracos. Assim, podem construir uma plataforma de gestão da reputação adequada à sua realidade, que enderece as expectativas dos seus *stakeholders* prioritários e lhes permita atingir os objetivos de negócios.

REPUTAÇÃO E RETORNO FINANCEIRO O reconhecimento crescente da relevância da reputação corporativa está diretamente associado à sua capacidade de geração de valor para os negócios. A inclusão da reputação no âmbito das decisões estratégicas das empresas tem ocorrido de forma mais expressiva em organizações que conseguem, progressivamente, demonstrar o retorno desse ativo intangível no aumento de competitividade e diferenciação. Mas essa não é uma tarefa fácil, justamente por não se tratar de uma equação simples e direta, e aí está mais um dos desafios da gestão da reputação: ser capaz de demonstrar esse valor.

Os resultados no mercado de ações são amplamente utilizados como termômetro para avaliação

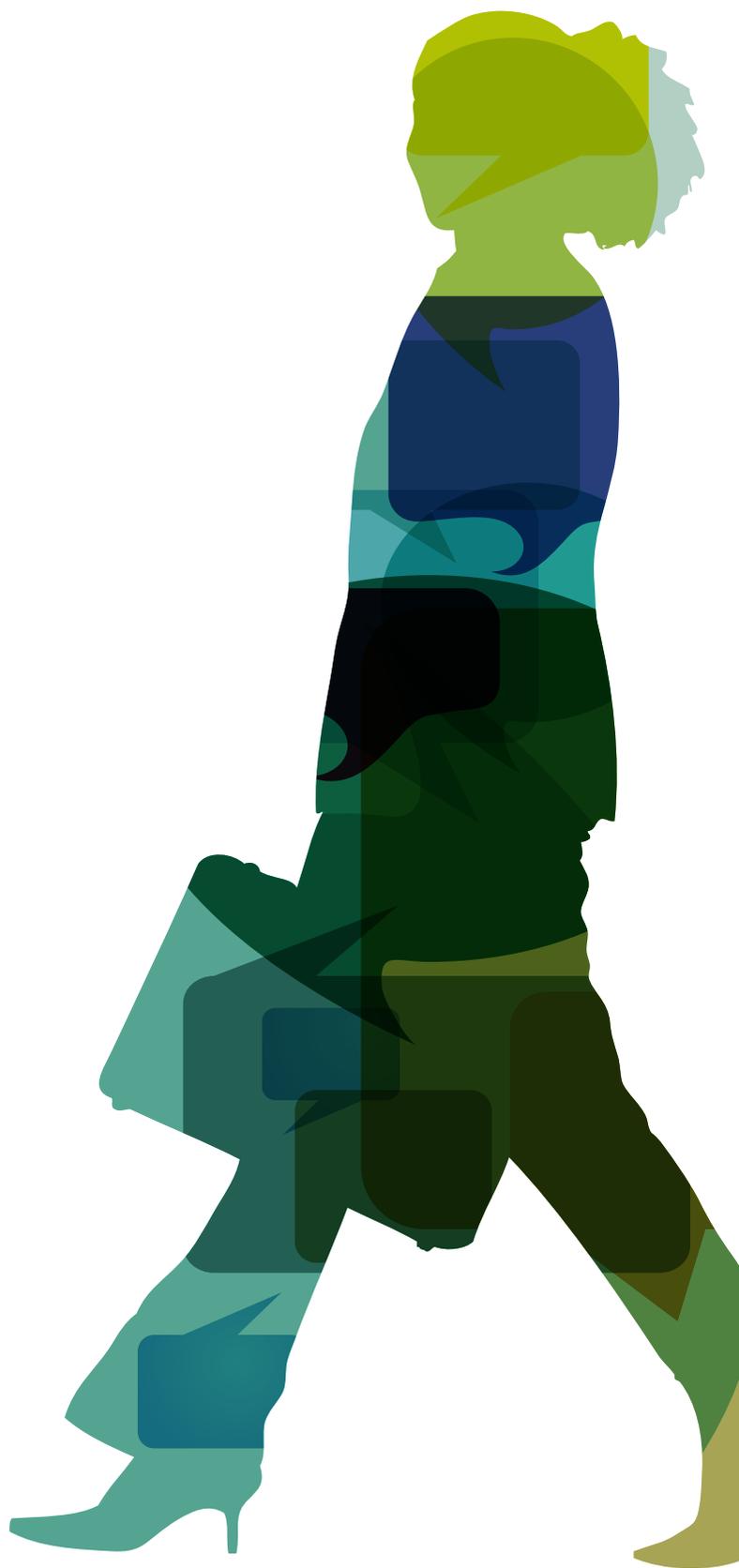
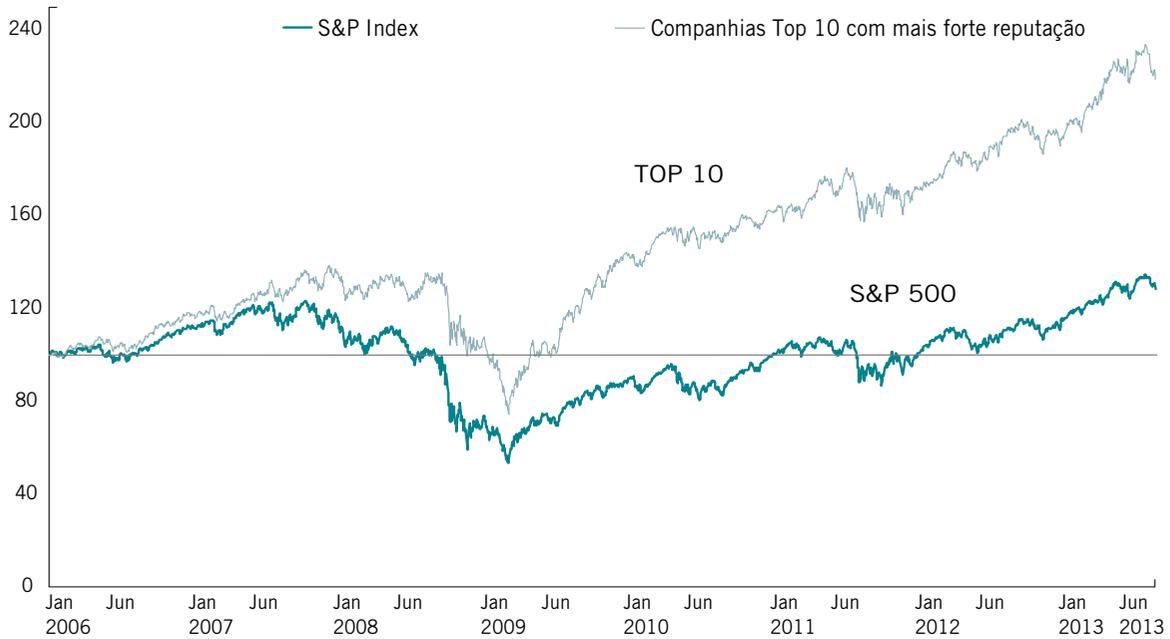


GRÁFICO 1 | DESEMPENHO DAS EMPRESAS TOP 10 COM MAIS FORTE REPUTAÇÃO



Nota: O índice RepTrak foi calculado a partir do valor diário das ações das 10 empresas de melhor reputação nos EUA, identificadas pelo estudo anual US RepTrak Pulse, sendo a composição do ranking atualizada no mês de janeiro de cada ano. Os valores dos índices demonstrados no gráfico são variações percentuais calculadas a partir de 1º de janeiro de 2006.

do desempenho e competitividade das organizações. Ao longo dos anos, os estudos do Reputation Institute têm demonstrado que empresas com boa reputação superam a média do mercado em torno de 40%, quanto ao valor de suas ações. O maior investidor de todos os tempos, Warren Buffet, reconhece a importância do ativo e alerta seus funcionários: “Podemos nos dar ao luxo de perder dinheiro – mesmo uma grande quantidade de dinheiro. Mas não podemos nos dar ao luxo de perder reputação – nem um pinga de reputação”.

Para compreender melhor a relação entre reputação e resultados financeiros, o Reputation Institute realizou um estudo com o propósito de testar a seguinte hipótese: as ações de empresas com melhor reputação são negociadas a um preço *premium*, se comparadas com as de reputação mais baixa. Para isso, analisou o desempenho das ações das companhias que compõem o Top 10 – empresas de melhor reputação – dos Estados Unidos, desde 2006, comparativamente ao desempenho médio das empresas que constituem o S&P500

(Gráfico 1). O objetivo principal do estudo foi analisar a série histórica de desempenho das empresas na bolsa americana, para identificar possíveis diferenças representativas entre os dois grupos, quanto ao retorno sobre o investimento nas ações.

Os resultados indicam que o retorno sobre o valor investido nas ações das empresas de melhor reputação superou, no longo prazo, o valor investido em companhias que compõem o S&P 500, desde 2006, mesmo após a crise de 2008. Ao longo de sete anos, um dólar investido nas ações das empresas de reputação forte teria como resultado um retorno de 230%, enquanto para a média das organizações que compõem o S&P500 esse valor seria de 120%.

Apesar de não ser conclusiva, a pesquisa dá indícios claros de uma associação entre reputação e retorno financeiro que deve, portanto, ser alvo de atenção das organizações e em especial de seus líderes. Não se trata de algo simples, uma vez que ainda persiste o pensamento de que a reputação é responsabilidade exclusiva das áreas de comu-

nicação e marketing, e não de toda a empresa. Na medida em que é possível observar, de forma cada vez mais clara, o retorno financeiro do investimento em reputação, mais fácil se torna a tarefa de demonstrar que todas as áreas são corresponsáveis pela construção desse ativo, uma vez que os resultados também são gerais.

REPUTAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO A pergunta que surge ao longo de toda a discussão sobre reputação é: como construí-la e mantê-la, de modo a garantir que se constitua um diferencial competitivo para a empresa e permita alavancar resultados financeiros? Não existe uma única fórmula ou um único modelo de gestão. Cada organização precisa compreender o cenário e os atores do ambiente em que atua, desenvolvendo estratégias adequadas para seus objetivos. Mas podemos destacar alguns princípios fundamentais nessa busca por construir uma reputação forte, como é o caso do alinhamento e engajamento estratégico com os *stakeholders*.

O apoio dos *stakeholders* é mesmo fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e está relacionado à conquista do que chamamos de “licença social para operar”, uma das maiores vantagens alcançadas com o engajamento dos públicos de interesse. Essa licença se associa ao grau de favorabilidade dos *stakeholders* em relação à atuação da empresa e se concretiza, por exemplo, no benefício da dúvida dado pela imprensa à organização num momento de crise, na postura receptiva do governo em relação a um novo projeto ou na atenção dada pelo sindicato quando a proposta é proveniente de determinada empresa. Fato é que a empresa terá mais facilidade e liberdade para atuar quanto maior for seu respeito e credibilidade junto aos seus diversos públicos.

O resultado esperado do alinhamento e engajamento com os *stakeholders* é o aumento da percepção de valor por parte desses públicos em relação àquilo que a organização é, diz e faz.

ITAÚ UNIBANCO Algumas organizações já incorporaram esses conceitos em seu cotidiano, como é o caso do Itaú Unibanco. Conforme as palavras do Presidente, Roberto Setúbal – “A geração de valor para os nossos públicos é um dos pilares da nossa atuação”. Nesse sentido, o banco realiza um

EMPRESAS COM BOA REPUTAÇÃO SUPERAM A MÉDIA DO MERCADO EM TORNO DE 40%, QUANTO AO VALOR DE SUAS AÇÕES

amplo trabalho de compreensão das expectativas dos *stakeholders*, de modo a mapear, classificar e avaliar o nível de engajamento de cada um deles. A partir desse entendimento é possível estabelecer quais são as melhores estratégias de relacionamento que proporcionem essa percepção de valor. Pensando não somente no contexto brasileiro, o Itaú Unibanco tem trabalhado para expandir sua reputação e relacionamentos a outros países, em especial os latino-americanos.

Um dos projetos mais recentes do banco consiste justamente na comunicação do seu posicionamento para toda a América Latina, por meio de uma primeira campanha de marketing unificada. De forma a quebrar o paradigma que marca as instituições financeiras, o Itaú Unibanco se mostra como um banco transformador, uma organização flexível que se adapta às constantes transformações sociais. Essa é a mensagem que a empresa tem disseminado pelos países latino-americanos nos quais opera – *El mundo cambia. Itaú cambia contigo*. O objetivo da campanha é alcançar o alinhamento sobre as percepções da instituição nesses países, como parte essencial na busca pela realização das perspectivas de crescimento e expansão do banco.

BRASKEM Outro exemplo de organização que tem buscado o alinhamento com os *stakeholders* é a Braskem. Fundada em 2002, após uma série de fusões e aquisições na indústria petroquímica brasileira, a empresa passou por uma rápida consolidação industrial que agora a posiciona como uma das maiores empresas petroquímicas do mundo. Esse lugar de destaque trouxe o desafio

A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO ESTRUTURADO DE GESTÃO DA REPUTAÇÃO PODE SIGNIFICAR UM VALOR ESTRATÉGICO QUE POSICIONA A ORGANIZAÇÃO DE FORMA DIFERENCIADA

de enfrentar um conjunto maior e diversificado de expectativas de seus públicos interno e externo. Além disso, o contexto de mudanças sociais marcado pelo intenso escrutínio sobre produtos de plástico, e o ambiente competitivo ampliado além das fronteiras nacionais, deixaram claro para a empresa que sua vantagem competitiva seria tão sustentável quanto o seu relacionamento com seus principais *stakeholders*.

Nesse contexto, desde 2008 a Braskem tem buscado desenvolver um processo capaz de integrar o tema da reputação ao ciclo de gestão da empresa. A fim de realizar essa integração, foram desenvolvidos processos relevantes que desde então têm orientado a atuação da companhia. O primeiro deles foi a criação de um comitê, formado por representantes das áreas corporativas e de negócios da empresa, com o objetivo de definir as prioridades no que se refere à gestão da reputação da Braskem e desdobrá-las em objetivos e metas. A principal característica do comitê é o seu caráter de compartilhamento, já que a definição das prioridades se dá de forma colegiada. A partir dessa definição, há o alinhamento dos objetivos e metas entre as diferentes áreas. É importante destacar que tanto os objetivos quanto as metas são cascateados pelas áreas, de modo que a gestão do ativo se reflita no planejamento de cada uma delas. Paralelamente aos processos anteriores, é realizado o monitoramento contínuo de sua reputação junto a todos os *stakeholders*. O conhecimento sobre as expectativas dos diversos públicos e suas variações ao longo do tempo, funcionam como subsídios essenciais para a

atuação do comitê, pois direcionam a definição dos pontos de atenção e os aspectos potenciais a serem trabalhados pela organização.

Não se pode negar que uma empresa que constrói uma boa reputação tende a receber maior apoio dos seus *stakeholders*. Afinal, a boa reputação é um reflexo do grau de estima, confiança e admiração que as pessoas sentem em relação à empresa. Mas o contrário também é evidente – o apoio dos *stakeholders* contribui para alimentar o constante processo de (re) construção da reputação.

ANA LUISA DE CASTRO ALMEIDA é diretora do Reputation Institute Brasil e professora do Programa de Mestrado em Comunicação Social da PUC-Minas e da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela UFMG e Erasmus University (Holanda).

CEES VAN RIEL é professor da Rotterdam School of Management e da Erasmus University, vice-presidente e cofundador do Reputation Institute. Em 2011 recebeu o Pathfinder Award, prêmio concedido pelo Instituto de Relações Públicas (IPR) por sua contribuição para a pesquisa sobre reputação corporativa e alinhamento estratégico.

LINDOLFO PAOLIELLO é professor da Fundação Dom Cabral e vice-presidente da Associação Comercial de Minas. Foi presidente do capítulo brasileiro da IPRA-International Public Relations Association e recebeu da entidade diploma por serviços prestados às relações públicas mundiais. É autor de vários livros, entre eles *O País das Gambiarras* e *O Banquete dos Mendigos*.

CONCLUSÃO

A construção de um processo estruturado de gestão da reputação pode significar um valor estratégico que posiciona a organização de forma diferenciada. Para isso, é preciso entender como a empresa está organizada para entregar suas promessas e quais são as percepções de seus *stakeholders*. Essa é uma das principais bases para a construção da plataforma de reputação de uma organização, o que lhe permite adquirir maior grau de confiança, respeito e admiração de seus *stakeholders*, aumentando sua capacidade competitiva.