

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

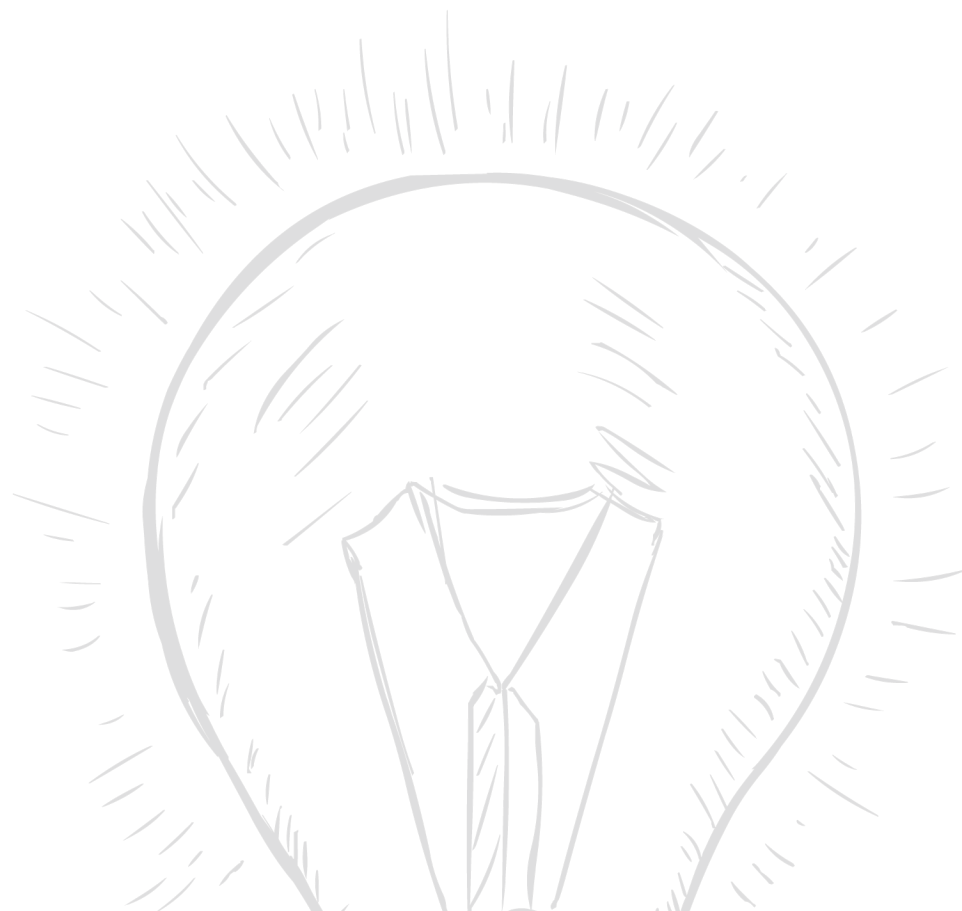
A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Capítulo 3

Nosso modelo de reputação



Caso de sucesso

O caso de Moby Dick

Projeto: Moby Dick.

Cliente: confidencial.

Áreas envolvidas: Liderança e Posicionamento Corporativo e escritório do Panamá.

Duração: -

Confidencialidade

O presente caso é elaborado sobre um projeto confidencial realizado em 2015, com o nome Moby Dick. Embora tivesse passado um tempo prudencial, omitiram-se os nomes reais, dados ou recomendações que pudessem facilitar ou identificar o cliente sem menosprezar a finalidade pedagógica do caso.

Necessidade

Realiza-se o trabalho para entender melhor as necessidades, riscos e oportunidades de reputação da *holding* empresarial, assim como de seu principal acionista, que é um dos principais empresários do país.

A necessidade surge pelo início de certas críticas que este acionista recebe por ter apoiado certas campanhas políticas.

Tentamos averiguar se realmente estas críticas estão afetando sua reputação e quanto. E se é possível criar um escudo protetor de sua reputação através do grupo de empresas que possui, algumas delas das mais prestigiosas do país.

É o caso típico de muitos empresários latino-americanos que possuem *holdings*, mas não aproveitam sua reputação ao não trabalhá-las como marca corporativa, mas como empresas isoladas. Inclusive suas iniciativas sociais costumam estar desconectadas de uma estratégia de reputação.

Definição da investigação

Após analisar as necessidades, opta-se por realizar duas investigações paralelas, uma sobre a reputação corporativa das empresas da *holding*, assim como de seus principais competidores; e outra investigação sobre os líderes mais relevantes do país. Ambas as investigações são elaborada para manter a confidencialidade da investigação, apresentadas como estudos independentes de empresas e líderes.

Em ambas as investigações decidimos utilizar o modelo de Reputation Relevance, com o objetivo de poder achar as relações entre as empresas e os líderes com o fim de elaborar uma estratégia de reputação corporativa global e não separada no que respeita às empresas e seu líder.

O modelo de investigação utilizado foi a realização de um questionário online, visto tentar captar-se a opinião dos cidadãos em núcleos urbanos e, portanto, a metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) era confiável e factível em termos de custos e prazos. Além disso, um estudo destas características passa mais despercebido que um estudo qualitativo entre públicos mais informados.

Processo de investigação

Todo o projeto foi encabeçado pelo escritório do Panamá (Javier Rosado) e contou, ao longo de todo o processo, com o apoio do escritório da Espanha (Juan Cardona e Jorge Tolsá).

Como em todos os estudos de Reputation Relevance se seguiram as fases metodológicas estabelecidas para este tipo de projetos:

- **Elaboração do questionário.** Adaptaram-se com o cliente os questionários de empresas e de líderes, incluindo os referentes comparativos ou competidores. Igualmente, incorporaram-se algumas perguntas adicionais de interesse para o cliente.
- **Realização do trabalho de campo.** Levou-se a cabo o trabalho de campo de 30 de novembro a 7 de dezembro de 2015. Este foi coordenado pelo Instituto de Investigação *Peel the Onion*, com o qual a LL&C tem um acordo de colaboração para a realização de estudos na Europa e na América Latina.
 - » Para o estudo de empresas realizaram-se 401 entrevistas, com a utilização de um júri online, a uma mostra representativa da população panamenha maior de 18 anos em função das variáveis “sexo” e “idade”. As empresas da *holding* contaram com um mínimo de 300 avaliações cada uma, enquanto nas demais companhias se assegurou um mínimo de 70 avaliações. A mostra foi repartida da seguinte maneira: 48,1% mulheres; 51,9% homens; 52,9% de 18 a 34 anos; 39,4% de 35 a 54 anos; 7,7% maiores de 55 anos.

- » Para o estudo de líderes realizaram-se 400 entrevistas a uma mostra representativa da população panamenha maior de 18 anos em função das variáveis “sexo” e “idade”. A mostra foi repartida da seguinte maneira: 49,3% mulheres; 50,7% homens; 48,8% de 18 a 34 anos; 41,5% de 35 a 54 anos; 9,8% maiores de 55 anos.
 - **Análise e elaboração de relatórios.** A parte técnica da análise foi realizada pela equipe da LL&C Madrid. Com base nos rascunhos dos primeiros relatórios, trabalhou-se coordenadamente com o escritório do Panamá para se ajustar as conclusões tendo em conta o conhecimento mais profundo do cliente por parte da equipe do Panamá.
 - **Apresentação ao cliente.** Para esta apresentação realizou-se um resumo executivo dos dois relatórios, relacionando-os e extraindo recomendações de gestão comuns. A apresentação realizou-se nos escritórios do cliente e contou com a participação da equipe de Madrid mediante videoconferência (*Hangout*).
- ## Conclusões
- ### Estudo de empresas:
- Com relação à avaliação que o público faz dos 5 *drivers*, no caso da *holding* o aspecto mais bem pontuado é sua integridade (7,9 pontos) e sua credibilidade (que cumpra com o esperado, com 7,8 pontos). Pelo contrário, os aspectos com pontuação mais baixa são contribuição e imagem (7,4 pontos).
 - Quanto às empresas vinculadas à *holding*, a maioria pontua a partir de 8 em todos os aspectos. Unicamente uma obtém uma avaliação um pouco pior em áreas como imagem e contribuição (7,7).
 - Com respeito à competição, duas companhias são as empresas mais bem avaliadas sobretudo em aspectos como credibilidade, transparência e integridade.
 - Em comparação com a média de todas as empresas analisadas no estudo, observa-se que duas empresas da *holding* são as únicas com uma clara situação de fortaleza competitiva.
 - Das análises de prioridades (gráfico de quadrantes) conclui-se que não existe nenhum ponto crítico para as companhias da *holding*, já que em todos os aspetos se obtêm boas pontuações. A empresa mais mal avaliada está abaixo do resto das companhias, pelo que seria bom trabalhar em todas as áreas, especialmente naquelas com mais peso na reputação como Credibilidade e Integridade.
 - Com relação ao significado em espontâneo das companhias (*Top of Mind*) para o público entrevistado, a *holding* associa-se fundamentalmente com a liderança e prestígio (26,8%), seu caráter de empresa nacional (22%) e de grupo empresarial (21,1%), além de se ligar à venda de bebidas, alimentos e perfumes (19,7%). Em menor medida, encontram-se associações a atividades mais específicas como a distribuição de produtos e marcas de importação (7%), *duty free* (5,6%) e a venda de eletrodomésticos (2,8%).

- A crença mais arraigada em torno da *holding* e que mais pode impactar a reputação do grupo empresarial tem a ver com a liderança e prestígio adquiridos.
- Também existe a oportunidade de potencializar alguns significados positivos sobre o grupo e que atingiram menos o público, como gerar oportunidades de emprego para o país, a boa qualidade de seus produtos e serviços ou sua variedade.
- Quanto ao significado das companhias vinculadas à *holding*, as principais associações feitas pelo público entrevistado têm a ver com seu setor de atividade (companhia de seguros, companhias aéreas, meio de comunicação e entidade financeira).
- Contudo, encontramos aspectos comuns a todas elas como a qualidade dos produtos e serviços que oferecem, a liderança e prestígio adquiridos, ou seu caráter nacional/panamenho.
- Finalmente, quanto à atitude declarada dos entrevistados com relação a cada uma das companhias, observa-se que, em linha com sua reputação, são duas empresas da *holding* que o público se mostra mais disposto a recomendar, e ambas as companhias contam com uma grande quantidade de prescritores ativos (69,3% e 66%, respectivamente). Esta cifra é ainda maior se repararmos unicamente nos clientes de ambas as companhias (alcança-se 78,6% e 76,3%, respectivamente).
- A *holding* obtém uma intenção de recomendação média de 7,1 pontos e uma taxa de prescritores ativos de 33,5% entre o total do público. Se nos

centrarmos exclusivamente nos usuários ou consumidores habituais da *holding*, o número de prescritores ativos aumenta para 44,1%, ainda que se trate de uma cifra moderada em comparação com a de outras companhias.

Estudo de líderes:

- À luz dos resultados, os líderes mais conhecidos pelo público panamenho entrevistado são empresário 1 (com uma taxa elevada de “conhecimento alto”), empresário 2, empresário 3 e empresário 4 (cliente): todos eles têm uma taxa de conhecimento geral superior a 70%.
- Pelo contrário, alguns líderes são pouco conhecidos pelo público (nem sequer chegam a uma taxa de 50% de conhecimento): empresário 5, empresário 6, empresário 7 e empresário 8.
- Em termos de reputação, o empresário 1 é o líder mais bem avaliado de todos, com uma pontuação global de 7,9 pontos.
- O empresário 4 (cliente) aparece em segundo lugar, com uma boa reputação de 7,4 pontos, e num nível que não difere estatisticamente do do empresário 2, empresário 3 e empresário 5.
- Quanto às áreas-chave para a gestão da reputação (*drivers*), o estudo deixa claro que os entrevistados panamenhos consideram integridade ou ética o aspecto mais influente (com mais peso) na hora de determinar a reputação de um líder: dão-lhe uma importância de 25,2% sobre o total. Pelo contrário, o aspecto que consideram menos relevante em

termos reputacionais é a imagem atrativa do líder (que gere sentimentos positivos entre as pessoas), aspecto a que dão um peso de 15,7%.

- Na hora de avaliar cada uma destas 5 áreas em relação ao empresário 4 (cliente), o aspecto mais bem avaliado pelo público é sua credibilidade (que cumpra com o que se espera dele), com 7 pontos. Pelo contrário, a integridade/ética e a transparência são os aspectos mais negativamente avaliados, com 6,6 pontos. Estes dois aspectos são, precisamente, os que apresentam uma maior taxa de não sabe/não respondeu, o que pode indicar certa falta de comunicação sobre a atividade de sua *holding* nestes âmbitos.
- Em comparação com o resto dos líderes analisados no estudo, o empresário 4 (cliente) apresenta uma situação de fortaleza generalizada em comparação com a média de todos eles, sobretudo no indicador de reputação e em áreas como imagem e transparência.
- Além disso, da análise de prioridades (gráfico de quadrantes) depreende-se que a integridade é uma das áreas de atuação prioritárias para empresário 4 (cliente), pois se trata do aspecto com mais importância (peso) na hora de determinar a reputação, e precisamente um dos mais mal avaliados, com uma pontuação vulnerável de 6,6 pontos.
- Da pergunta aberta sobre o significado em espontâneo do empresário 4 (cliente) para o público, depreende-se que sobretudo se associa à imagem de “empresário” e “panamenho”. Também encontramos associações a atributos positivos como bem-sucedido (16,7%), boa pessoa (8,3%) ou contribui para o crescimento e desenvolvimento do país (7,1%).
- Além disso, de maneira espontânea o empresário 4 (cliente) é associado com algumas empresas como licores (15,5%), companhias aéreas (9,5%), um banco (3,6%) ou *duty free* de companhias aéreas (2,4%).
- Encontram-se algumas menções esporádicas e minoritárias de caráter negativo, sobretudo relativas ao seu apoio econômico a uma campanha política (4,8%) ou sua falta de honestidade (2,4%).
- O mapa de crenças situa “empresário”, “panamenho”, “líder” ou “de sucesso” como as crenças mais arraigadas na mente do público panamenho e, portanto, com mais potencial de comunicação.
- Igualmente, alguns assuntos supõem uma oportunidade de comunicação embora ainda não tenham arraigado de forma tão ampla na mente do público: “boa pessoa/honesta” ou “ajuda no crescimento e desenvolvimento de Panamá”.
- Como riscos, só cabe destacar as menções à contribuição econômica na campanha de uma campanha política ou a falta de sinceridade/honestidade, embora seu potencial seja baixo.
- Finalmente, em linha com a boa reputação do empresário 4 (cliente), o público entrevistado mostra uma boa predisposição a trabalhar ou investir em uma empresa deste líder (7,2 pontos). É menor a predisposição a recomendar ou falar bem dele, ainda que esta tendência seja comum a todos os líderes analisados no estudo.

- Em linha com os resultados globais de reputação, os líderes que contam com uma maior quantidade de prescritores ativos são o empresário 1, o empresário 4 (cliente) e o empresário 2.

DAFO

Como conclusão da análise de ambos os estudos, pôde-se elaborar o seguinte diagnóstico de reputação global:

a) Debilidades

- Reputação de *holding* e do empresário 4 (cliente) construída sobretudo na imagem: falta de conteúdo sobre outras áreas (*drivers*) da reputação.
- Baixa associação do empresário 4 (cliente) às empresas do grupo (exceto *holding*).

b) Fortalezas

- Excelente reputação de empresas do Grupo.
- Alto reconhecimento da *holding* como entidade empresarial na mente do público.

c) Ameaças

- Excessiva dependência da Imagem em termos reputacionais: desequilíbrio.
- Riscos potenciais para o empresário 4 (cliente) e a *holding* em áreas relevantes como integridade ou transparência: presença de alguns comentários negativos espontâneos.
- Reputação boa mas não excelente: pouco efeito “amortecedor” diante de crises.

d) Oportunidades

- Uso da marca corporativa da *holding* como veículo de comunicação.
- Transferência de atributos de empresas com excelente reputação para a *holding*.
- Fortalecimento da reputação além da imagem: integridade, credibilidade, transparência e contribuição.

Recomendações

As conclusões do estudo são muito claras na necessidade de criar uma estratégia de reputação para a *holding* que permita gerar uma transferência da reputação entre as empresas e seu acionista principal. Sob um ponto de vista operacional, nossas recomendações foram as seguintes:

1. Criar uma “plataforma de reputação” em torno da marca corporativa da holding que nos permita trabalhar nas cinco dimensões da reputação. A modo de exemplo, sugerem-se algumas iniciativas que poderiam fazer parte deste plano:
 - » **Imagem:** reposicionamento setorial, de forma que o empresário 4 (cliente) não seja conhecido somente por sua atividade de aeroportos e licores (também atividade financeira e outros setores).
 - » **Transparência:** desenvolvimento de uma página web moderna que transfira a ideia de transparência e que permita alojar conteúdos como o relatório corporativo ou o relatório de responsabilidade social.
 - » **Integridade:** desenvolvimento de um código de ética que fixe os princípios de atuação para as empresas do grupo. Capitanear uma iniciativa em colaboração com uma escola de negócios para impulsionar as boas práticas de governo corporativo no país.
 - » **Contribuição:** informar sobre as atividades da fundação do empresário 4 (cliente). Elaboração de um estudo de “impacto total” da atividade que permita agregar valores como a criação de emprego ou geração de riqueza.
 - » **Credibilidade:** desenvolvimento de conteúdos audiovisuais que permitam transladar a experiência dos usuários das empresas do holding através das redes sociais.
2. Incorporação das métricas de reputação nas empresas da *holding*. Medição da reputação com caráter anual para incorporar uma métrica de gestão.

