

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Prólogo	3
Parte I - A (R)evolução	
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40
Parte II - Novos conceitos em Comunicação e Assuntos Públicos	
Das mensagens básicas ao <i>storytelling</i>	49
Das temáticas aos territórios de conversa	61
Dos públicos às comunidades	72
Da cobertura à inteligência	80
Parte III - Estes Conceitos na Prática	
Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119
Glossário	148
Bibliografia	155

Parte I

A (R)evolução

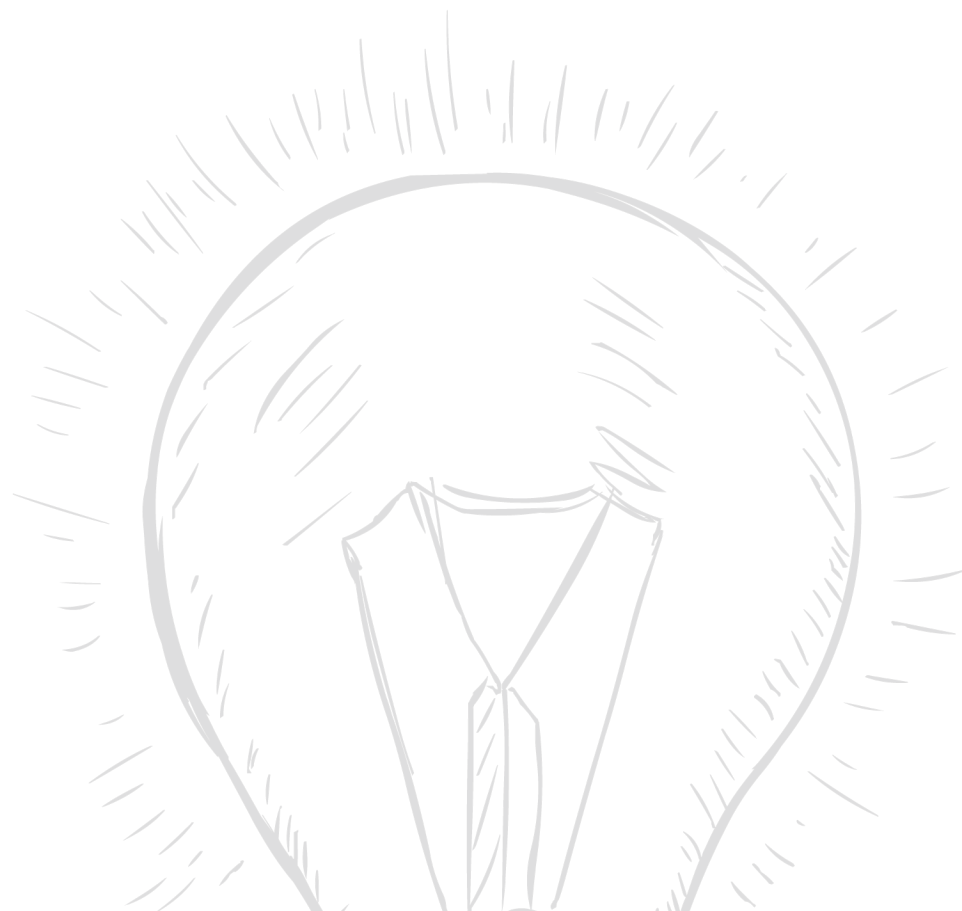
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40





Capítulo 3

Nosso modelo de reputação



Instância ao Excelentíssimo Reitor Magnífico da Universidade de Princeton

Daniel Kahneman¹², nascido em Tel Aviv, Israel, a 5 de março de 1934, com domicílio nesta mesma Universidade, e prestando serviços docentes em Woodrow Wilson School no 301 de Robertson Hall, respeitosamente:

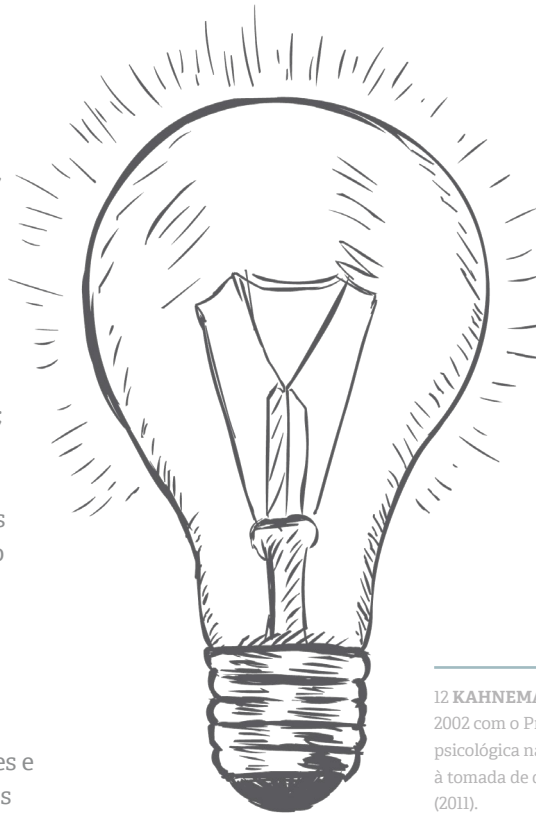
EXPÕE

QUE é muito difícil questionar o que cremos e o que amamos, especialmente quando mais precisamos fazê-lo; ou seja, ao ter de tomar uma decisão importante.

QUE a maior parte das nossas impressões e pensamentos surgem sem que saibamos conscientemente de que modo chegaram a nós.

QUE muitas decisões se produzem em nós e que muitas delas se desenvolvem silenciosamente na nossa mente.

QUE normalmente nos deixamos guiar por essas impressões e pensamentos que surgem na nossa mente e confiamos neles por natureza.



QUE pelo estudo destes conceitos e de como influenciam nossas decisões, o solicitante recebeu o Prêmio Nobel de Economia junto com o senhor Vernon Smith.

QUE por essa causa deve ausentar-se de seus deveres na Universidade de 1 de outubro a 15 de outubro do presente ano para viajar à Suécia, e portanto

SOLICITA

que lhe seja concedida licença para tal ausência.

Princeton, Nova Jersey, setembro de 2002.

D. K.

¹² **KAHNEMAN, Daniel** (1934-) Psicólogo de formação e profissão, foi galardoado em 2002 com o Prêmio Nobel de Economia por ter integrado aspectos da investigação psicológica na ciência econômica, especialmente no referente ao juízo humano e à tomada de decisões sob incerteza. Sua principal obra é *Thinking, Fast and Slow* (2011).



Capítulo 3

Nosso modelo de reputação

Reputação e crenças compartilhadas

O homem é um ser social, que compartilha crenças, valores e estilos de vida (cultura) com outros indivíduos e constrói comunidades. A razão da nossa sociabilidade, explicada pela antropologia, está no instinto de sobrevivência da nossa espécie, que nos fez entender que em comunidade temos maior capacidade de nos proteger dos perigos de um mundo hostil do que vivendo de forma isolada. A vida em comum baseia-se em certo consenso sobre o mundo que nos rodeia: crenças compartilhadas, paradigmas, mentalidades, cosmovisões, ideologias...

A sociabilidade do homem é amplamente estudada pela psicologia e pela sociologia nos últimos séculos. Mas foram as investigações mais recentes no âmbito da neurociência as que melhor explicam este mecanismo de sobrevivência através das crenças compartilhadas com base biológica nas conexões neuronais do cérebro humano. Estas crenças provêm da nossa educação, experiência, das normas de convivência que aceitamos, etc. E têm um caráter emocional; em outras palavras, não são baseadas em análises racionais pormenorizadas, mas em afirmações que consideramos boas desde o princípio.

As crenças compartilhadas dão ao cérebro um processo de tomada de decisões eficiente, já que permitem ao indivíduo uma interpretação rápida que dá sentido aos acontecimentos que enfrenta. As crenças compartilhadas passam, portanto, ao cérebro a tarefa de discernir rapidamente os perigos e oportunidades sob o ponto de vista da nossa sobrevivência. [Daniel Kahneman](#), psicólogo e Prêmio Nobel de Economia, analisa todos estes fenômenos em sua obra-chave *Thinking, Fast and Slow*, citada na apresentação deste capítulo.

Os julgamentos e avaliações subjetivas baseadas em crenças compartilhadas são a base do que chamamos reputação corporativa. A reputação, definida pelo dicionário Houaiss como renome, estima, fama, operativamente se pode explicar como a **avaliação de caráter emocional que realizamos sobre o comportamento de uma organização, marca ou pessoa e que é baseada em nossas crenças.**



Os julgamentos e avaliações subjetivas baseadas em crenças compartilhadas são a base do que chamamos reputação corporativa

Um novo enfoque na gestão da reputação

É fundamental entender bem a influência das crenças compartilhadas na reputação. Uma coisa é o comportamento e outra diferente a interpretação (o sentido) que pode ter tal comportamento entre determinados grupos ou coletivos. Perante um mesmo comportamento a avaliação pode ser muito díspar. E, como vimos, a avaliação (ou seja, a reputação) depende da interpretação do comportamento, mais que do comportamento em si mesmo. A reputação é uma avaliação completamente subjetiva.

O enfoque de gestão da reputação na última década centrou-se em gerir bem a brecha entre a percepção e a realidade. O esquema lógico era o seguinte: “Faça bem as coisas, conte-as bem e, como consequência, você obterá reputação”. Embora este enfoque inclua um grau de subjetividade e emocionalidade no tratamento da percepção, no final seu tratamento acaba sempre racionalizando o processo de avaliação de reputação da empresa através de dimensões intracorporativas: resultados econômicos, aspectos comerciais, recursos humanos, inovação, responsabilidade social, etc.

Contudo, as recentes investigações em neurociência põem o foco na gestão das crenças compartilhadas e das expectativas que se derivam delas como a base da gestão da reputação. O

razoamento seria: “Aja como se espera de você. Se superar as expectativas, você terá uma boa reputação”.

O enfoque tradicional de gestão da reputação funciona utilizando a comunicação como um instrumento de propaganda, de forma direcional a partir de mensagens que queremos comunicar por meio de canais para chegar a uma série de públicos. Hoje sabemos que a gestão da reputação funciona ao revés: parte da escuta e interpretação das crenças e expectativas dos públicos (primeiro entender) para poder formular uma resposta empática (ser entendido). Esta resposta contempla tanto o plano da ação como da comunicação, já que ambas as variáveis afetam a interpretação.

O principal valor deste novo enfoque subjetivo e emocional não é que seja novo, mas que é mais eficaz que o modelo anterior ao ter uma maior capacidade de influenciar as atitudes e gerar comportamentos favoráveis dos grupos de interesse e comunidades a que nos dirigimos.

As pesquisas nesta matéria realizadas por numerosos autores (Fombrun, Alloza, Villafañe, entre outros) demonstram que quando o julgamento sobre uma empresa é baseado em crenças compartilhadas em nível social, tal

juízo produz efeitos demonstrados nas atitudes (estima, confiança, credibilidade...) e ativa comportamentos favoráveis ou desfavoráveis para com a organização, como o apoio e fidelização de clientes, a atração do investimento ou talento, o acesso ao financiamento, a licença para atuar, etc. Por isso, cabe falar de uma Economia da Reputação, com efeitos palpáveis na conta de resultados, como vimos no capítulo anterior.

Naturalmente, as empresas que queiram gozar de uma boa reputação terão de “fazer bem as coisas” e “comunicá-las bem”. Mas fazer bem as coisas significa, em primeiro lugar, entender as expectativas dos grupos de interesse. E numa boa comunicação, o decisivo não é tanto a mensagem que se comunica, mas o que chega.

Um novo modelo de reputação

Para gerir a reputação corporativa a partir das crenças compartilhadas e da análise da interpretação, na LL&C apostamos em desenvolver um **modelo próprio que nos permitisse medir quantitativa ou qualitativamente as avaliações dos públicos captando suas expectativas**. Definimos a meta de desenvolver um modelo que fosse um método robusto e rigoroso - logicamente; escalável e replicável em nível global; e diferencial no mercado.

A construção deste modelo iniciou-se em 2014 e desenvolveu-se em três fases durante um período de dois anos de investigação: a modelização, a validação e o ajuste do modelo.

a) Modelização

O processo de modelização tem duas fases:

Fase 1. O indicador de reputação

Em primeiro lugar, estabeleceu-se um indicador de reputação baseado numa escala de 1 a 10 por ser a escala natural de pontuação no sistema decimal, que é o mais estendido em nível global. Além disso, esta escala de avaliação permite-nos combinar com nosso modelo diversas escalas de atitude com propriedades psicométricas demonstradas que se utilizam habitualmente no âmbito da sociologia para descrever em termos de atitudes e comportamentos as avaliações atribuídas às empresas / pessoas estudadas.

O valor da reputação obter-se-ia mediante uma pergunta direta aos grupos de interesse sobre a **“avaliação global” da empresa ou pessoa a medir**. Diferentemente de outros modelos, na LL&C optamos por não utilizar friamente este indicador, mas estabelecer como medição de reputação a nota global e direta que cada pessoa entrevistada atribua à entidade analisada.

“

Fazer bem as coisas significa, em primeiro lugar, entender as expectativas dos grupos de interesse

Figura 2

Dimensões de Reputação



Fase 2. As dimensões da reputação

A segunda fase consistiu em identificar as dimensões ou variáveis que influem na reputação corporativa e que devemos ativar para melhorar sua gestão. A hipótese inicial foi entender que as crenças compartilhadas geram expectativas cuja satisfação permitiria melhorar a avaliação global (reputação) de uma companhia, marca ou pessoa.

As variáveis propostas para o modelo respondem a cinco tipos de expectativas básicas:

- **Expectativas aspiracionais**, como a imagem ou atrativo que a organização / pessoa projeta e com que queremos associar-nos.
- **Expectativas pragmáticas**, como a utilidade, o cumprimento de promessas ou os resultados esperados.
- **Expectativas relacionais**, que determinam o tipo de relação que se espera com a empresa / pessoa (confiança, aproximação, não engano, etc.).
- **Expectativas éticas**, vinculadas aos valores da organização / pessoa em relação com os próprios valores.
- **Expectativas sociais**, vinculadas ao propósito ou a contribuição da organização / pessoa para a solução de problemas sociais.

Estes cinco tipos de expectativas transferem-se para o modelo em 5 dimensões:

- **Imagem:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “gera sentimentos positivos entre as pessoas”. Permite-nos obter um indicador de atrativo que mede o grau de alinhamento com as expectativas aspiracionais dos intervenientes (se querem ver-se ou não relacionados com essa marca ou pessoa). Permite-nos classificar a imagem da empresa ou pessoa em função de sua avaliação como inovadora, diferencial, corrente, desvalorizada ou pária.
- **Credibilidade:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “responde às promessas que gera”. Permite-nos obter um indicador de fiabilidade que mede o grau de alinhamento com as expectativas pragmáticas dos intervenientes em relação com o cumprimento das promessas realizadas e a qualidade percebida. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como excelente, rigorosa, disciplinada, informal ou fraudulenta.
- **Transparência:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “proporciona uma informação clara e suficiente sobre suas atividades, produtos e serviços. Não engana”. Permite-nos obter um indicador sobre a capacidade de uma empresa para explicar-se e estabelecer relações sinceras com seus públicos, que mede o grau

de alinhamento com as expectativas de diálogo e relacionamento dos intervenientes. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como próxima, proativa, reativa, opaca ou mentirosa.

- **Integridade:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “age com ética e honestidade no mercado”. Permite-nos obter um indicador do comportamento a partir dos valores que mede o grau de alinhamento com as expectativas éticas dos intervenientes no sentido de ser uma empresa honesta, justa e que respeita as normas (tem uma conduta exemplar). Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como íntegra, honesta, legal, trapaceira ou corrupta.
- **Contribuição:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “contribui positivamente para a melhoria da sociedade”. Permite-nos obter um indicador de relevância que mede o grau de alinhamento com as expectativas sociais dos intervenientes. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como comprometida, responsável, insensível, irresponsável ou nociva.

As primeiras três dimensões (imagem, credibilidade e transparência) **constroem a reputação mais no plano da diferenciação; as duas restantes** (integridade e contribuição) **trabalham a reputação especialmente no plano da legitimidade.**

b) Validação

O processo de validação inicial do modelo realizou-se mediante um estudo sobre o setor financeiro na Espanha baseado em 850 entrevistas representativas de população espanhola por sexo e idade e com um grau de fiabilidade de 95% (margem de erro: +-5).

Pediu-se aos entrevistados que avaliassem de 1 a 10 a reputação das entidades analisadas (BBVA, A Caixa, Bankia, Popular e Bankinter), e que avaliassem também numa escala de 1 a 10 cada uma das cinco variáveis do modelo (imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição) por cada entidade.

Este estudo realizou-se em outubro de 2014 e concluiu que, sob um ponto de vista estatístico, as cinco variáveis analisadas demonstraram ter um nível de correlação alto (entre 0,7 e 0,8) com a avaliação global (a reputação) das empresas analisadas. Igualmente se pôde validar um nível alto de regressão múltipla entre a reputação e as cinco variáveis (0,82). Isto quer dizer que 82% da avaliação global da reputação pode ser explicada por essas cinco variáveis: imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição. Os 18% restantes se refeririam a aspectos mais específicos do setor ou da entidade que o modelo não capta em sua totalidade.

Portanto, a conclusão do processo de validação é que uma gestão excelente destas cinco variáveis nos permitiria construir um modelo muito robusto e sólido de gestão da reputação. Pode assemelhar-se a um indicador de satisfação, mas há uma grande diferença: o de satisfação é sobre uma experiência, é sobre o passado. O de reputação é preditivo, já que é baseado em crenças e não no desempenho da empresa.

c) Ajuste do modelo

De janeiro de 2015 até junho de 2016, realizamos mais de 15 estudos com a marca Reputation Relevance entre diversos setores, instituições públicas e privadas, líderes empresariais, etc. e em cinco países (Espanha, República Dominicana, Panamá, Colômbia e Equador). No total, utilizando este modelo entrevistamos mais de 10.000 pessoas. Analisando o conjunto desta mostra como se se tratasse de uma única investigação longitudinal (*multistakeholder*, multissetor e multipaís), os resultados confirmaram a robustez do modelo: as correlações entre as variáveis e a reputação fortaleceram-se, assim como sua regressão múltipla.

Características do modelo Reputation Relevance

O processo descrito oferece-nos a segurança de nos ter dotado, na LL&C, de um modelo de reputação próprio em nível global para assessorar nossos clientes. Algumas de suas características específicas são:

- **Multistakeholder.** Os modelos tradicionais baseados em variáveis intracorporativas têm uma grande debilidade: que cada variável é relevante de modo diferente em função do intervenientes a quem se pergunta. Os consumidores interessam-se por produtos e serviços; os investidores, por resultados econômicos; os empregados, por condições de trabalho, etc. Realmente não são modelos *multistakeholder*, dado que as variáveis têm pontuações muito diversas em função do grupo de interesse que opina, e portanto não é possível obter um indicador global de reputação de forma rigorosa. Por sua vez, a Reputation Relevance, ao ser baseada em crenças e expectativas, demonstrou que todas as variáveis são relevantes para todos os grupos de interesse.
- **Transcultural.** Como se indicou, a Reputation Relevance demonstrou sua validade na Espanha e na América Latina.



Uma gestão excelente das cinco variáveis permite construir um modelo robusto e sólido de gestão da reputação

- **Acionável.** A Reputation Relevance permite medir e gerir a reputação com quatro níveis de profundidade e ativação:
 - » Mapa de pontos fortes, fracos, riscos e oportunidades de reputação (assuntos concretos a gerir em reputação).
 - » As variáveis de gestão da reputação (alavancas de gestão que nos marcam as áreas de atuação).
 - » Escala de reputação atitudinal (mede a credibilidade, confiança e as atitudes para com a organização). Permite-nos desenvolver um KPI para a gestão da reputação.
 - » A intenção de recomendação (*Net Promoter Score*).
- **Reflexivo.** A Reputation Relevance está pensada para trabalhar em colaboração com outras soluções de diagnóstico desenvolvidas na LL&C como BEO (Balanço de Expressões Online) ou MRO (Monitor de Riscos Online). O nosso modelo baseia-se na análise das crenças compartilhadas, entendendo que tais crenças não são estáticas, mas dinâmicas (as mentalidades evoluem continuamente) e como se retroalimentam de forma reflexiva entre “o que se pensa” (opiniões) e “o que se diz” (expressões). Ambos os planos se vinculam reciprocamente gerando continuamente novas relações de simpatia / antipatia¹³.
- **Relativo.** A Reputation Relevance adotou, das escalas atitudinais, os esquemas de interpretação das avaliações globais. Assim, por exemplo, entendemos que uma entidade com uma avaliação de 2 pontos sobre 10 é uma entidade que gera aversão e provavelmente ativismo contra ela; ou uma companhia com uma avaliação de 7 sobre 10 é uma organização que supera as expectativas, gera uma atitude de confiança e comportamentos de prescrição ocasional. Mas também entendemos que a análise dos efeitos da avaliação é relativa em função da avaliação que obtiverem seus *peers*, referentes



A Reputation Relevance está pensada para trabalhar em colaboração com outras soluções de diagnóstico desenvolvidas na LL&C

¹³ Este enfoque está alinhado com as recomendações do supervisor bancário europeu (EBA) para a gestão do risco reputacional das entidades financeiras.

ou competidores nos mercados em que opera. Este elemento comparativo é fundamental para determinar o comportamento dos intervenientes. O dinamismo da “vantagem reputacional” pode proceder por obter uma magnífica reputação ou também porque o resto dos *peers* tem uma reputação pior (ser “o menos ruim”).

A era do Dado

É claro que a LL&C vem manejando há anos de forma intuitiva muitos destes processos e conceitos. Talvez em ocasiões não seja imprescindível um estudo para saber o que se deve fazer numa empresa ou para identificar o problema. Mas o nosso modelo de reputação oferece-nos algo sólido que nos ajuda a explicar melhor ao cliente o nosso diagnóstico. A isto se acrescenta posteriormente a medição de sua evolução, ao longo do tempo, que proporciona um complemento ao núcleo da atividade da LL&C, que é melhorar essa reputação.

Nos últimos anos, este modelo serviu-nos para fortalecer a nossa análise em muitas das atividades que realizamos para os nossos clientes. Entre outras, serviu-nos para:

- Medir a reputação e identificar os territórios (conceitos que explicamos no capítulo 6) relevantes para a gestão da reputação (crenças compartilhadas).
- Identificar problemas de reputação relevantes que podem pôr em perigo operações corporativas.
- Prevenir e gerir riscos reputacionais.
- Elaborar estratégias de posicionamento de marcas e líderes.
- Construir narrativas corporativas que sejam relevantes, não só para a alta direção, mas para todos os intervenientes, incluindo o propósito (legado) e a declaração de objetivos corporativos.

Estamos em uma época que é, sem dúvida, a era do dado. Quantificar a reputação, a confiança, etc. transforma-se em uma ferramenta de gestão importante para as empresas e em um valor agregado para os produtos e soluções que oferecemos aos nossos clientes. Por isso, na LL&C, equipamo-nos em nível global de um modelo de reputação comum que deve ser utilizado em todas as áreas e práticas.



O nosso Modelo de Reputação oferece-nos algo sólido que nos ajuda a explicar melhor ao cliente o nosso diagnóstico

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 da *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.

