

## Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global: entrevista<sup>1</sup> com Cees van Riel<sup>2</sup>

Maria Isabel Orofino<sup>3</sup>

Marcelo Vergilio Paganini de Toledo<sup>4</sup>

Denise Monteiro<sup>5</sup>

*Quais os desafios para a gestão da reputação corporativa em tempos de capitalismo mundial e de ampla visibilidade midiática? Qual a diferença entre o conceito de marca e de reputação? Que fatores contribuem para a construção da reputação corporativa? Estas são apenas algumas das questões que o Prof. Dr. Cees van Riel (atual coordenador do Programa de Mestrado em Comunicação da Erasmus University e vice-presidente do Reputation Institute, ambos em Rotterdam, Holanda) colocou em discussão em sua vinda à ESPM-SP. Abaixo, alguns trechos da entrevista que concedeu à CMC, com destaque para conceitos fundamentais aos interessados na pesquisa acadêmica sobre o tema.*

### **REVISTA CMC. O sr. poderia explicar o trabalho do Reputation Institute e falar sobre as pesquisas desenvolvidas pela equipe?**

**Cees van Riel.** O *Reputation Institute* foi criado dentro de uma escola de negócios na Holanda, a partir de união de esforços e com a cooperação de acadêmicos de diferentes universidades. Hoje, ele é organização independente e autônoma, embora muitos de nós continuemos atuando

<sup>1</sup> Entrevista concedida em 22 de março de 2011, por ocasião da aula inaugural do Programa de Mestrado em Gestão Internacional (PPGGI) da Escola Superior de Propaganda e Marketing/ESPM-SP.

<sup>2</sup> Cees van Riel é professor nascido na Holanda, conhecido principalmente por suas pesquisas e publicações sobre reputação corporativa e alinhamento estratégico. Coordena o Mestrado em Comunicação da Erasmus University, em Rotterdam, e é vice-presidente do Reputation Institute, do qual é um dos fundadores, em parceria com o Prof. Dr. Charles Fombrun. É autor de diversos artigos e livros, dentre os quais se destacam *Fame and Fortune* (em coautoria com o prof. Charles Fombrun), *Principles of Corporate Communication* e *Essentials of Corporate Communication*.

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, professora do Programa de Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo da ESPM-SP. E-mail: iorofino@espm.br

<sup>4</sup> Mestrando em Gestão Internacional pela ESPM-SP, professor nas áreas de Marketing e Comunicação da ESPM, BSP, FAAP e FGV. E-mail: mtoledo@espm.br

<sup>5</sup> Mestranda em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM-SP. E-mail: dmonteiro@denisemonteiro.com

do na esfera acadêmica, junto à universidade. Criamos uma plataforma de trabalho que se difunde de várias maneiras: temos uma revista e organizamos conferências que reúnem pesquisadores de todo o mundo, interessados no tema da reputação corporativa. O que fizemos foi abrir espaço à discussão da gestão da reputação, pois isso realmente não existia como área de investigação. Havia muitas pessoas trabalhando em áreas como economia, recursos humanos, marketing e comunicação. Mas não havia um lugar nas escolas de negócios que oferecesse espaço de pesquisa para a questão da gestão da reputação corporativa. Assim, passo a passo, o Instituto surgiu a partir de três pilares: (1) criamos algumas parcerias com outras instituições de gestão corporativa que atuam em escala global, e hoje acompanhamos 800 empresas em todo o mundo, produzimos dados, índices e monitoramos as suas reputações corporativas; (2) avançamos também no desenvolvimento de metodologias que permitem avaliar a reputação das empresas sob ponto de vista interno, e isto é menos conhecido. Ou seja, buscamos identificar o grau em que os empregados confiam no ambiente corporativo em que atuam; (3) e buscamos criar um sistema de difusão do conhecimento produzido no Instituto por meio de grandes conferências que têm reunido pesquisadores de todo o mundo. Nossos dados são disponibilizados para pesquisadores da área, oferecemos apoio à pesquisa e colocamos à disposição os índices para outros institutos e espaços de investigação.

É muito gratificante perceber que todo o nosso empenho encontra ressonância, e que muitas pessoas desejam pesquisar o tema que elegemos para trabalhar. De certa forma, nos tornamos visíveis para o mundo.

**REVISTA CMC. Qual o principal desafio para as empresas em termos de reputação corporativa do ponto de vista global?**

**CvR.** Reputação é o que fica armazenado na memória dos indivíduos com respeito às expectativas que têm em relação ao comportamento da organização. Mas não se trata de visão de senso comum sobre como as pessoas percebem a organização. O aspecto interessante da pesquisa internacional sobre reputação corporativa é que há diferenças gritantes

entre os tipos de *stakeholders*, diferenças de perspectivas e valores atribuídos à organização. É muito lógico que haverá diferentes percepções se é uma empresa ou organização não-governamental, por exemplo. Vamos citar uma empresa como a Cia. Vale do Rio Doce ou Votorantim: essas companhias terão a reputação totalmente diferente dentro do Brasil e fora dele. E isso tem relação com a informação armazenada na memória das pessoas. Pois a reputação é o resultado do processo de informação ao longo de um longo período de tempo, com base em diferentes tipos de fontes, como a mídia, as relações interpessoais, ou outras relações entre pares e o que as pessoas falam de uma organização. Então, se você está no Brasil e ouve falar sobre a Vale, sabe o que eles estão fazendo, como estão agindo, o que estão fazendo na Amazônia. Mas se está em Moçambique ou no Iraque, o que você sabe sobre a Vale? Então, em outras realidades distantes e contextos diferentes, o grau de elaboração de um conceito de reputação sobre a empresa tende a ser baixo.

Numa era global, o desafio para as empresas do chamado BRIC tende a ser muito grande, pois deverão ampliar os mercados em contextos bastante diferenciados. Então, mesmo que os países do BRIC tenham de certa forma uma reputação, as empresas terão que diminuir o espaço entre o acervo de reputação que construíram no país de origem e a nova relação que estabelecerão em contextos significativamente diferenciados, como, por exemplo, situar uma empresa no Iraque, em Luxemburgo, no México, na África do Sul. E isso vai requerer dedicação por parte dos empresários para aprender e aceitar, o que leva tempo significativamente longo, até as pessoas construírem as primeiras impressões a respeito de uma empresa, e que isso possa gerar respeito. Em primeiro lugar, eles têm que conhecê-lo e respeitá-lo. O que leva tempo para ser alcançado. Talvez anos, anos e anos, em um tipo de investimento sofisticado nos novos mercados nos quais eles certamente ingressarão nas próximas décadas.

**REVISTA CMC. O sr. fala sobre novas empresas. Como fica uma empresa como a Coca-Cola, um tipo de empresa que todo mundo conhece, na maioria dos países do mundo?**

**CvR.** E as pessoas conhecem a Coca-Cola em todo o mundo? Tenho as minhas dúvidas, realmente penso que não. Acredito que a maioria das pessoas no mundo conhece a *marca* Coca-Cola. E acredito que poucas pessoas, poucas mesmo, estão de fato atentas ou conhecem a complexa estrutura organizacional e financeira da *empresa* Coca-Cola. E não é a mesma coisa. Coca-Cola como marca é grandemente conhecida e admirada. Já a empresa Coca-Cola tem outras 240 marcas e ninguém sabe que elas pertencem à mesma empresa. É completamente diferente. Então, o grau de elaboração da informação sobre a empresa Coca-Cola é muito baixo em comparação à elaboração de informação sobre a marca do produto Coca-Cola. Porque eles investiram substantivamente, e aonde quer que se vá, em todo o mundo, poderá ver anúncios de todos os tipos sobre a marca do produto, porque eles investiram no produto, mas não fizeram o mesmo em relação à imagem da empresa.

**REVISTA CMC.** Para os pesquisadores acadêmicos que desejam aprofundar o estudo sobre a gestão da reputação corporativa, o sr. concorda que o tema precisa necessariamente receber um tratamento transdisciplinar?

**CvR.** A questão da reputação tem ponto de interesse e convergência entre muitas disciplinas. Geralmente destaco – como ponto de partida, porque há muitas outras – três disciplinas: a Psicologia, que ancora a grande maioria dos estudos sobre o tema da reputação, pois se trata de processamento de informação, e esse processamento cria a reputação. O outro campo é a Sociologia. E destaco também a Economia (questão financeira e negócios). São questões que se entrelaçam: valor de mercado e valor contábil; a legitimidade da empresa e o aspecto do processamento das informações sobre a empresa por parte dos envolvidos no processo de construção da reputação. E o poder também é importante, pois algumas organizações têm o poder de produzir índices sobre a atuação das empresas, e já verificamos que, qualquer que seja o *ranking*, ele é sempre fator positivo para a empresa. É claro que me refiro aos índices favoráveis às empresas. E isso tem relação com a dimensão sociológica que indaga sobre as relações de poder

e de manipulação que determinados grupos detêm ao conseguirem ampla exposição favorável na mídia e alcançar maior espaço de visibilidade. Sob o ponto de vista da Psicologia, vemos a construção da reputação como processamento de informação em que o grau de elaboração é armazenado em sua memória, seja ela positiva ou negativa, e que está relacionado diretamente com a facilidade de acesso à informação sobre a organização.

**REVISTA CMC.** O sr. menciona em seus livros que a construção da reputação envolve a inter-relação entre três dimensões diferentes: performance financeira, exposição por meio de comunicação e contexto social. O sr. poderia falar sobre essas dimensões?

**CvR.** Se pensarmos em termos de trajetória do conceito, a velha escola de Relações Públicas diria que é simples: seja bom e divulgue isso. Mas, para uma nova abordagem da gestão da reputação corporativa, não é suficiente. Necessariamente é preciso levar em consideração o contexto em que se atua, o contexto social. E esse é o grande desafio na era global. Como fica o contexto social na dimensão internacional? Por exemplo, as empresas são diferentes e atuam de acordo com seus contextos sociais de origem. Vejam o caso das empresas dos Estados Unidos em comparação às empresas do Japão ou Europa. Os estilos, os modos como reagem aos conflitos, as propostas, estratégias e modos de relação com o público, são abordagens completamente diferentes, porque eles têm percepções diferentes sobre o que está acontecendo no contexto social. Por exemplo: em uma situação problema ou de conflito, os japoneses tenderão a fazer de conta, a ignorar ou evitar qualquer debate. Já as empresas dos Estados Unidos tendem a resolver os conflitos com o jogo do poder e da força. Os europeus, por outro lado, buscam a solução para os problemas aderindo à retórica de um diálogo infinito, que também não resolve. Tem-se que ser muito mais sofisticado nas relações com o contexto social.

**REVISTA CMC.** Considerando-se que a reputação é construída em perspectiva de longo prazo, como começar? Como dar início a um processo de construção de reputação?

**CvR.** A reputação é construída a partir de passos simples, na verdade não é algo complicado. As noções teóricas que desenvolvemos ao longo dos últimos anos com relação à construção da reputação referem-se inicialmente a uma questão básica: identificar o seu propósito. É aí que tudo começa: qual é o seu propósito? Por que você quer ser uma empresa? Você quer apenas ganhar dinheiro? Se é isso, certamente terá que enfrentar alguns problemas, mas o importante é ter clareza. É importante ter clareza sobre os seus propósitos como organização, tanto para os *stakeholders* internos quanto externos. Em seguida, tem-se que levar em consideração o que chamamos de relações de recompensa mútua, em que todos os *stakeholders* serão beneficiados de alguma forma. Pode-se ter uma identidade corporativa brilhante, um produto brilhante, e sabemos, a partir de pesquisas, que leva pouco tempo para construir a imagem de um produto. Mas não é de produto que estamos falando, mas da construção e sustentação de relações com as pessoas no curso de longos períodos. Então, são essas duas questões: propósito e construção de relações com as pessoas das quais efetivamente se depende. Bem, construir relações com pessoas de quem se depende é mutuamente recompensador. Pois se apenas doa, entrega e nunca recebe, a relação se esgota. E já verificamos que apenas as estratégias de comunicação não são suficientes. Trata-se de construção de relações com pessoas, ao mostrar respeito às outras pessoas; mostrar que você se preocupa com elas. Tem-se que levar em consideração quais são os pontos de vista dos outros e as contribuições que pode oferecer. Então, em síntese: propósito, relações de recompensa mútua e profundo conhecimento sobre o contexto no qual está se atuando.

**REVISTA CMC.** Sobre o tema “imagem” da empresa. Podemos inferir que a marca é a imagem que a empresa constrói para o seu produto, e a reputação é a imagem que o público constrói sobre a empresa?

**CvR.** Depende da abordagem em que se fundamenta. Na minha visão sobre *branding* em relação à reputação, vejo que a marca é promessa ao mercado. É uma promessa, e é propriedade da empresa. Já o que as pes-

soas acreditam que a organização faz é a sua reputação. Então, a marca é propriedade da empresa. Pode-se ter propriedade intelectual sobre ela, mas a sua reputação não, porque ela não é propriedade de ninguém. Ela é de todos os *stakeholders* de quem se depende. A reputação, de certa forma, é reflexo da sua promessa. Hoje vivemos em uma sociedade em que as pessoas têm cada vez mais informação, e cuja opinião certamente impactará a construção da reputação de uma empresa, pois elas podem atacar essa promessa, e o ataque é sempre sobre aquilo que se possui e não em direção àquilo que os outros acreditam que se possui.

**REVISTA CMC.** Richard Sennet, em seu livro *A Cultura do Novo Capitalismo*, defende que vivemos hoje uma “sociedade de habilidades”, na qual dar-se bem ou ser excluído relacionam-se ao talento. Ele afirma, ainda, que as instituições públicas não estão preparadas para lidar com aqueles que vão perdendo o status. O sr. concorda com essas afirmações? Em que medida administrar a reputação contribui para a inserção social?

**CvR.** Há diferença enorme no que se concebe como força de trabalho, mão de obra nos dias de hoje e nos conceitos que tínhamos há dez anos. Aqui mesmo no Brasil, ou na Ásia, Europa, Estados Unidos. Vivemos (particularmente na Europa) em uma sociedade afluyente, sociedade economicamente rica se comparada a outros países, e isso nos tornou muito mal-acostumados, sobretudo com relação às condições de trabalho e às transformações dessas condições na contemporaneidade. Há situações muito diferenciadas em todo o mundo. Por exemplo: em alguns países da Ásia, as pessoas agradecem pelo fato de terem um trabalho, e assim poderem ter uma vida, comida. Portanto, não acredito que a pergunta pode ser respondida em termos gerais e generalizáveis. Na minha opinião, ela só pode ser respondida a partir de contextos específicos. Por exemplo: tome um país como o Brasil, no qual a economia está em franca expansão, verdadeiro *boom* se comparado a duas ou três décadas atrás. Acredito que, no atual contexto, tratar os empregados como iguais e estimulá-los a tornarem-se independentes em sua própria forma de pensar dentro da

organização será altamente positivo para a organização em todos os aspectos, porque essas pessoas se tornarão muito mais motivadas e consequentemente mais produtivas. Mas é necessário construir relações que garantam a autonomia dos trabalhadores, inclusive para a tomada de decisões, para terem maior iniciativa, pois hoje a sociedade é muito mais dinâmica e aberta, e as organizações precisam levar em conta o novo contexto. Mas repito: isso é possível em algumas sociedades em particular, sobretudo naquelas a que chamo de sociedades afluentes, nas quais os trabalhadores podem escolher, inclusive entre um trabalho e outro. O que não ocorre em todas as sociedades humanas. As realidades são diferentes.

**REVISTA CMC. Assistimos a um número crescente de iniciativas de empresas que investem em ações de responsabilidade socioambiental. Essas ações contribuem para a construção da reputação?**

**CvR.** Em nossa universidade, temos um número enorme de estudantes que querem pesquisar sobre o tema da responsabilidade socioambiental e como essas iniciativas ajudam a construção de uma boa reputação. Mas tenho que decepcioná-los, e talvez decepcionar os leitores brasileiros também, quando digo que isso não funciona assim. Muitas pessoas querem uma resposta positiva a respeito dessa relação, mas não é tão simples assim. Não há relação direta entre os dois fatores. Muitas vezes, vemos a departamentalização das iniciativas, criando espaços específicos para ativar essas ações com o objetivo de potencializar a reputação. Mas a reputação não é algo que se alcança por meio da implementação de um departamento apenas, ou alocando pessoas para realizá-la. Ela é algo que se constrói numa perspectiva de longo prazo, e toda organização precisa ser coerente com seus propósitos e o modo como se relaciona com o seu contexto social.

---

Data de submissão: 28/03/2011

Data de aceite: 31/03/2011