

LIFT WORLD

«A MAIOR PARTE DAS CRISES É ANTECIPÁVEL»

O CONCEITO DE GESTÃO DE REPUTAÇÃO TEM SIDO CRESCENTEMENTE ADOPTADO PELAS EMPRESAS PORTUGUESAS, DE ACORDO COM SALVADOR DA CUNHA, CEO DO LIFT WORLD, GRUPO DE EMPRESAS NA ÁREA DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO, PIONEIRO NA INTRODUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MEDIÇÃO DA REPUTAÇÃO, EM PORTUGAL. AINDA ASSIM, DIZ, NESTA ÁREA HÁ UM LONGO CAMINHO A PERCORRER POR PARTE DOS NEGÓCIOS NACIONAIS.



Salvador da Cunha
CEO - LIFT WORLD

Qual é a metodologia da Lift para criar ou manter a reputação dos seus clientes?

A reputação de uma empresa é o conjunto agregado de percepções das pessoas que pelas mais diversas razões se relacionam com essa empresa. Os denominados "stakeholders" ou partes interessadas. Podem ser clientes,

fornecedores, colaboradores, parceiros institucionais, reguladores, etc... O que a Lift Consulting pretende fazer nesta área é avaliar o nível de conhecimento e compreensão que estes stakeholders têm da realidade da empresa, qual o gap em relação à realidade e também qual a percepção ideal, ou reputação, que a gestão gostaria de ter junto dos seus stakeholders em sete dimensões principais: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governo da sociedade, responsabilidade social, visão e liderança e performance económica.

Avaliadas as percepções, a Lift Consulting ajuda a empresa a entender que correcções deverão ser feitas ao nível da gestão ou ao nível da comunicação. Ao nível da gestão, no sentido de adoptar boas práticas que têm necessariamente reflexos na forma como as pessoas passam a "olhar" para a empresa. Na comunicação, para criar notoriedade e compreensão sobre a actividade da empresa, gerar goodwill e

por essa via comportamentos de suporte positivos. Podem ser recomendações das suas marcas ou produtos, pode ser querer trabalhar na empresa, pode ser investir na empresa ou simplesmente criar laços fortes de afinidade emocional com a marca. A Coca Cola, por exemplo, adopta claramente este caminho mais emocional. A Apple promove o estatuto social. A Microsoft a estabilidade de soluções de produtividade. Cada empresa tem depois um conjunto de atributos únicos que são valorizados pelos seus públicos

A gestão da reputação é uma das prioridades dos executivos e conselhos de administração das empresas vossas clientes? Porquê?

O conceito de gestão de reputação tem sido crescentemente adoptado pelas empresas portuguesas e a Lift Consulting adoptou metodologias de consultoria

em comunicação associadas à gestão de reputação há mais de 10 anos. No entanto basta ir a Espanha para ver que os nossos vizinhos estão muito mais preocupados com o tema do que as empresas portuguesas. É um caminho que se está a fazer, mas ainda há muito que desbravar nesta área até as empresas compreenderem que "reputação" não tem a ver com prémios, mas com geração de comportamentos de suporte positivos por parte dos stakeholders. E isso é o íman que atrai os melhores clientes, os melhores quadros, os melhores investidores e, muito importante, o benefício da dúvida em situações de crise.

É possível antecipar uma crise que irá pôr em causa a reputação de uma empresa ou do seu responsável? Como?

Não só é possível como desejável. A

Muitas grandes empresas internacionais têm administradores responsáveis pela curadoria da reputação da empresa. O chamado CRO (chief reputation officer) é cada vez mais comum nas grandes organizações internacionais. Não só garante que a comunicação é integrada, alinhada e coerente, como garante que a empresa não se desvia de um conjunto de boas práticas adoptadas



maior parte das crises é antecipável e as empresas podem estar preparadas para a gerir, de todos os ângulos. A preparação para situações de crise é uma das ferramentas essenciais para uma gestão adequada da crise, seja operacional seja mediática. As crises nas empresas, quando não são causadas por comportamentos errados, são como os fogos florestais: quanto mais depressa se compreender onde é o fogo e como se pode apagar antes de escalar, melhor. Quando é provocada por dolo

Um estudo recente do nosso parceiro internacional Weber Shandwick revelou que os executivos consideram que 45% da reputação da empresa se deve à reputação do seu CEO e que este valor tende a aumentar durante os próximos anos. São as dimensões de visão e liderança e performance económica a funcionar. Um CEO com notoriedade, carismático e, muito importante, humilde representa quase metade da reputação global da empresa. A Lift está neste momento a desenvolver o segmento nacional desse

stakeholders. "Propose and Performance" são essenciais: a empresa tem de cumprir a promessa de valor e comportamento que apregoa. Exemplos: o Pingo Doce não pode ser mais caro do que o Saloio, no Estoril. Um Ferrari tem de ser rápido. Um Aston Martin para além de rápido tem de ser bonito. Um Volvo tem de ser seguro. Por oposição, um banqueiro não pode ser ladrão. Mas um ladrão, se distribuir pelos pobres, pode ser adorado. Um padre não pode ser pedófilo, mas um jogador de futebol brilhante pode ser um playboy. A coerência e a evidência são as principais ferramentas na recuperação abalada de uma empresa ou de um gestor.

Quando é que os departamentos de gestão de crise devem agir? Qual é a vossa forma de actuação?

Varia muito de caso para caso. Da gravidade, das consequências da crise para a sociedade, do grau de responsabilidade da empresa ou da gestão, do grau de interesse mediático e do grau de conhecimento que a empresa tem do que se está a passar para poder ter respostas para a comunicação social. Muitas vezes isso é impossível no curto prazo, mas a empresa não pode deixar escalar a especulação. A gestão tem de ser muito delicada, humilde e colaborante.

Como é que as grandes organizações podem construir e proteger a sua reputação?

Medindo sistematicamente a percepção dos seus stakeholders em relação às sete dimensões já mencionadas, aplicar medidas de correção de gestão e de comunicação para estreitar o "gap" entre a realidade e as percepções e saber muito bem como quer ser percebida em cada uma dessas dimensões. Hoje em dia muitas grandes empresas internacionais têm administradores responsáveis pela curadoria da reputação da empresa. O chamado CRO (chief reputation officer) é cada vez mais vulgar nas grandes organizações internacionais. Não só garante que a comunicação é integrada, alinhada e coerente, como garante que a empresa não se desvia de um conjunto de boas práticas adoptadas.



ou irresponsabilidade da gestão, têm de ser criadas consequências pessoais e passar a pasta a uma nova gestão para não colocar toda a organização em causa. Este foi o caso da BP com a crise do Golfo do México e mais recentemente da Volkswagen.

Até que ponto é que a reputação de um CEO pode construir ou destruir uma empresa?

estudo para poder fazer comparações internacionais.

Por que é que há empresas que conseguem superar uma quebra na sua reputação e outras não? É uma questão de comunicação com o público ou mais do que isso?

É muito mais do que isso. É uma questão de aderência da comunicação à realidade e das promessas da empresa aos seus

R E P U T A Ç Ã O

Que benefícios tangíveis podem ser alcançados através da reputação?

Os mais variados. Como disse acima, a reputação é um ímã que atrai o melhor talento, os melhores clientes, os melhores investidores, tem o beneplácito dos reguladores e com isso consegue desenvolver um ciclo virtuoso de confiança e recomendação. Os produtos podem ter preços mais elevados, as acções na bolsa ficam mais caras, a empresa mais valiosa, mais respeitada e mais apetecível.

» **b.** Convencer as empresas que a reputação só se pode construir em cima de percepções conhecidas e que os estudos de diagnóstico são essenciais como ferramenta de trabalho.

» **c.** Induzir as empresas a pensar no retorno a médio longo prazo e não apenas no retorno mediático de curto prazo. Mudar percepções é um tema complicado que demora o seu tempo.

» **d.** Convencer que mais importante do que comunicação são boas práticas de

a informação circula, ou uma ferramenta útil nesta gestão?

A Lift foi pioneira na introdução em Portugal do tema da reputação. Fomos a primeira consultora a trazer uma metodologia de medição, através da parceria com o Reputation Institute que representámos durante seis anos e com o qual ainda temos ligações através da On Strategy, mas sobretudo fomos a primeira consultora a colocar a reputação como objectivo principal da estratégia de comunicação de muitos dos nossos clientes.

O desafio digital é muito grande, razão pela qual as empresas têm de dar muita importância às questões operacionais. Por exemplo, trabalhamos um evento mega há mais de 10 anos, o Rock in Rio, que tem todos os ingredientes para que muita coisa corra mal, e nunca tivemos uma crise mediática séria. Há pouco tempo trabalhámos um festival gastronómico, onde o jantar deveria ter sido servido às 8 e só foi por volta da meia-noite. Mesmo sem qualquer responsabilidade dos promotores, estalou naturalmente uma violenta onda de críticas nas redes sociais, que numa primeira fase é como um tsunami: impossível de parar.

O ambiente digital é muito mais trabalhoso do que o ambiente mediático, mas um influencia o outro. Já utilizamos há algum tempo ferramentas tecnológicas de detecção de crises e tendências de conversas nas redes sociais e outras ferramentas que nos permitem reagir a tempo e dar respostas cabais a determinadas situações (por exemplo funcionar como call center de uma companhia de aviação). O ORM (Online Reputation Management) é um dos serviços prestados pelo Lift World (pela More - digital culture) que ajuda os clientes a gerir eficazmente qualquer crise em ambiente de redes sociais.



Só empresas com graus de reputação superiores às da sua concorrência podem almejar a liderança de mercado. E isso não pode ser mais tangível.

Quais os principais desafios que as agências de comunicação enfrentam hoje em dia na gestão da reputação das empresas suas clientes?

Quatro desafios:

» **a.** Fazer com que os clientes compreendam os benefícios que uma boa reputação pode trazer à empresa em face dos custos e aceitar que para gerir a reputação há custos associados. Ajudar a definir um posicionamento, uma promessa, um território de marca.

gestão porque as más práticas são um rastilho que arde a grande velocidade.

A Lift tem mais de 20 anos de experiência no mercado. Qual tem sido a evolução da gestão de crises? A Internet, mais concretamente as redes sociais, são uma "dor de cabeça" tendo em conta a rapidez com que

Já utilizamos ferramentas tecnológicas de detecção de crises e tendências de conversas nas redes sociais e outras ferramentas que nos permitem reagir a tempo e dar respostas cabais a determinadas situações