

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL



A black and white photograph showing several silhouetted figures of business people in a modern office lobby. They are standing near large floor-to-ceiling windows that look out onto a city skyline. Some are looking at papers or devices, while others are engaged in conversation.

PAUL A. ARGENTI

TRADUÇÃO
PAULO ROBERTO DE MIGUEL

REVISÃO TÉCNICA
ROSELI MORENA PORTO
DOUTORA, MESTRE E GRADUADA EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS PELA FGV-EAESP
PROFESSORA DA FGV-EAESP

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE,
IMAGEM E RÉPUTAÇÃO



TRADUÇÃO DA 6^a EDIÇÃO



Do original: Corporate Communication, 6th Edition
Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por McGraw-Hill,
a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

© 2014, Elsevier Editora Ltda.
Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei no 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: S4 Editorial
Revisão: Adriana Araújo Kramer
Editoração Eletrônica: Thomson Digital

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16o andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Rua Quintana, 753 – 8o andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-7286-4
ISBN (versão digital): 978-85-352-7287-1
Edição original: ISBN: 978-0-07-340317-5

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A736c
6. ed.

Argenti, Paul A.
Comunicação empresarial / Paul A. Argenti ; tradução Paulo Roberto de Miguel. - 6. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.
il. ; 24 cm.

Tradução de: Corporate communication
Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-352-7286-4

1. Comunicação empresarial. 2. Comunicação nas organizações. I. Título.

14-12028

CDD: 658.45
CDU: 005.57

Para Jackson

Prefácio à sexta edição

Este livro é fruto de quase 30 anos de trabalho na área denominada *comunicação empresarial*. O termo em si não é novo, mas é recente a noção de comunicação empresarial como uma área funcional da administração, tão importante quanto finanças, marketing, recursos humanos (RH) e tecnologia da informação (TI). Nos últimos 30 anos, os gerentes seniores em um número crescente de empresas passaram a perceber a importância da comunicação integrada.

Nesta introdução, gostaria de comentar um pouco mais sobre minha experiência, do que trata o livro e por que acredito que todos os envolvidos nas organizações atuais precisam conhecer essa importante disciplina.

Especialização do autor

Sou professor de administração e comunicação empresarial da Tuck School of Business, em Dartmouth, há 31 anos. Antes disso, lecionei na Harvard Business School e na Columbia Business School.

A tradição no ensino da comunicação é longa na Tuck, mas, na maioria das universidades, o foco sempre foi o desenvolvimento de habilidades, incluindo técnicas orais e escritas principalmente. O primeiro avanço na evolução da comunicação empresarial foi o interesse entre os empresários por questões sobre como lidar com a mídia. Como o tema envolvia em especial a aplicação das técnicas de apresentação oral em outro contexto, o ensino superior de comunicação era a opção lógica para assumir essa nova tarefa.

Desse modo, quando comecei a lecionar o primeiro curso de comunicação gerencial da Tuck, em 1981, pediram-me que incluísse uma habilitação sobre como lidar com a mídia e com situações de crise. Já me interessara pelo assunto ao longo de meus estudos de marketing na Columbia e também já tinha escrito um artigo sobre o tema, publicado nas primeiras edições deste livro.

Com o tempo, meu interesse cresceu e foi além do modo como as empresas lidam com a mídia, passando a como elas lidam com *todos* os problemas de comunicação. À medida que meu trabalho nas empresas avançava junto aos gerentes, e conforme eu escrevia mais estudos de caso, vi a necessidade de uma rotina mais integrada. O motivo para isso é que a maioria das empresas conduzia atividades de comunicação de um modo altamente descentralizado.

Por exemplo, a comunicação interna na Hewlett-Packard (HP), em meados da década de 1980, estava vinculada ao departamento de recursos humanos, como sempre estivera, quando escrevi um caso sobre a forma como a HP lidava com os programas de aposentadoria antecipada e desligamento voluntários. Ao examinar outras empresas, descobri a mesma estrutura básica. As pessoas nos diferentes departamentos de recursos humanos estavam cumprindo internamente a mesma função que um especialista em relações públicas cumpria com o público externo, ou seja, enviar uma mensagem específica da empresa para um público-alvo específico.

O mesmo princípio se aplicava às relações com os investidores, centradas exclusivamente no departamento financeiro da maioria das empresas, até a década de 1990. Por quê? Porque o diretor financeiro (CFO) era quem melhor conhecia o desempenho financeiro da empresa e, historicamente, era responsável pelo desenvolvimento de seu relatório anual. A comunicação era considerada um veículo para transmitir essas informações, em vez de uma função em si mesma.

Mais uma vez, à medida que eu trabalhava com muitas empresas para desenvolver novas identidades e imagens, encontrava o pessoal de marketing envolvido no processo, porque eles, tradicionalmente, lidavam com a marca e a imagem no contexto de produtos e serviços. Os especialistas em marketing, no entanto, nem sempre conheciam o que estava sendo comunicado à imprensa ou aos analistas do mercado por seus colegas em outras áreas funcionais.

Essas experiências me levaram a crer que as empresas e outras organizações, de universidades a igrejas e escritórios de advocacia, poderiam ter um desempenho muito melhor em comunicação se integrassem todas as suas atividades de informação sob uma mesma categoria. Essa, ao menos, era a teoria, mas havia poucas provas disso na prática.



Em seguida, em 1990, tive a felicidade de prestar um serviço de consultoria que me permitiu pôr em prática as teses que vinha elaborando há anos. Recebi um telefonema do presidente do conselho e diretor executivo de uma importante empresa depois que a minha foto saiu na capa do caderno de negócios de domingo do *The New York Times*, em um artigo sobre o modo como os professores estavam ensinando seus alunos de administração a lidar com a mídia.

A ligação do presidente era sobre a maneira como a empresa dele poderia receber mais crédito por todas as maravilhas que estava realizando. Especificamente, ele queria saber se eu tinha a solução para ajudá-lo. Na verdade, minha arma secreta foi desenvolver uma nova função de comunicação empresarial.

A empresa, como a maioria, tinha deixado a comunicação descentralizada em várias outras áreas funcionais ao longo do tempo, com o resultado previsível: nenhuma integração. O pessoal de relações com a mídia dizia isso, o departamento de relações com investidores dizia aquilo, a equipe de marketing desenvolvia estratégias de comunicação para o público externo e o departamento de recursos humanos, para o público interno.

Ninguém, exceto o presidente, que estava no comando dessa empresa de US\$30 bilhões, tinha uma visão integral do negócio, e nenhuma das pessoas envolvidas nas várias atividades tinha noção da estratégia geral para a empresa. Durante um ano e meio, o presidente do conselho e eu desenvolvemos a primeira função de comunicação integrada, que incluía todos os diferentes subconjuntos que eu tentara sem sucesso reunir em outras empresas e na minha própria universidade.

Mudamos tudo — desde a imagem da empresa perante seus clientes até suas relações com os analistas de Wall Street. Hoje, a empresa tem uma função de comunicação totalmente integrada. Este livro explicará quais são os componentes dessa rotina.

De que trata este livro?

O Capítulo 1 fornece um contexto para o restante do livro. Descreve as mudanças ocorridas nos últimos 60 anos no ambiente empresarial e suas implicações para a comunicação empresarial. Embora as posturas com relação aos negócios nunca tenham sido positivas, chegaram recentemente a uma baixa histórica: a falta de confiança e o ceticismo em relação às empresas são altos, assim como as expectativas de que elas darão um “retorno” à sociedade por meio de ações filantrópicas, envolvimento comunitário ou atividades de proteção ambiental.

O caso da Google na China descreve como uma empresa teve de comprometer seus valores para atuar em um dos mercados de maior crescimento do mundo.

O Capítulo 2 explica como as empresas precisam aplicar uma abordagem estratégica às comunicações. No passado, a maior parte das atividades de comunicação era administrada de maneira reativa, com as organizações respondendo aos eventos do mundo à sua volta. Com a estrutura para a comunicação estratégica mostrada nesse capítulo, as empresas poderão estabelecer, de forma proativa, comunicação direcionada ao seu público-alvo e medir seu sucesso com base nas respostas recebidas.

No caso da Galen Healthcare System, novo nesta edição, encontramos o exemplo de um gerente que não utilizou uma abordagem estratégica em um ambiente empresarial que muda rapidamente.

No Capítulo 3, analisamos a evolução da função de comunicação empresarial e abordamos algumas maneiras diferentes de estruturá-la nas organizações. O capítulo também descreve cada uma das subfunções que devem ser incluídas em um departamento ideal de comunicação empresarial.

O caso da Sweet Leaf Tea, também novo nesta edição, oferece um excelente exemplo de como uma empresa usou a função de comunicação para lidar com uma situação difícil.

O Capítulo 4 descreve a função mais fundamental de um departamento de comunicação empresarial: refletir a realidade da empresa, propriamente dita, por meio de imagens e da escolha certa das palavras. O estudo da identidade e da imagem surgiu nos últimos anos com o trabalho dos designers gráficos junto a empresas a fim de desenvolver a imagem certa para determinada abordagem adotada no mercado. Além disso, a reputação corporativa está recebendo cada vez mais atenção, à medida que consumidores e investidores assumem uma visão holística das empresas e suas atividades, como a responsabilidade social empresarial.

As organizações também refletem sua imagem e identidade por meio da propaganda. Encerramos o Capítulo 4 analisando como as empresas utilizam a propaganda corporativa para vender a organização como um todo, em vez de somente alguns produtos ou serviços que oferecem ao público. As empresas utilizam a propaganda corporativa por vários motivos: melhorar ou mudar a imagem da empresa, apresentar um ponto de vista sobre determinado tópico relevante para o negócio ou atrair investimentos.

O caso desse capítulo permite uma análise detalhada do desastre ocorrido com a Jet Blue em 2007, no Dia dos Namorados.



No Capítulo 5, vemos como as empresas tentam ter sucesso nos negócios fazendo o bem, como administraram o conceito de *triple bottom line** e como lidam com demandas crescentes de grupos de pressão e de antagonistas.

O caso da Starbucks Coffee Company revela como a empresa equilibrou suas responsabilidades para com os clientes com as demandas de uma organização não governamental (ONG) para melhorar sua cadeia de suprimentos.

No Capítulo 6, avaliamos como a função de comunicação empresarial atual evoluiu do modelo “fábrica de press releases” para o sofisticado enfoque na construção de relacionamentos tanto com a mídia tradicional como com a nova mídia antes de ter uma história específica para contar e direcionar os diferentes tipos de assuntos à mídia adequada.

A Adolph Coors Company serve de exemplo no estudo de caso desse capítulo. Nesse caso clássico, que foi escrito para a primeira edição, avaliamos como a empresa lidou com a produção do programa *60 Minutes* quando esta a procurou para uma reportagem polêmica.

Uma das funções mais importantes da comunicação empresarial envolve o público interno, em vez do externo: os funcionários. No Capítulo 7, verificamos a migração da comunicação com os funcionários da área de recursos humanos, para uma função mais relacionada com a gerência sênior e a estratégia geral da empresa.

O caso da Westwood explora uma tentativa de a empresa lidar com a questão de demissões voluntárias e com a recolocação de executivos, vinculada a essas demissões.

No Capítulo 8, vemos como as empresas utilizam as estratégias de comunicação para lidar com analistas, acionistas e outros públicos importantes. Antes, essa subfunção de comunicação era administrada por gerentes com excelentes habilidades financeiras e poucas aptidões comunicativas. Hoje, como os profissionais de relacionamento com os investidores interagem regularmente com a mídia e precisam explicar informações não financeiras a seus investidores, a capacidade de comunicação é igualmente crucial.

Nosso caso para esse capítulo, a Steelcase, Inc., examina como a função de Relações com os Investidores (RI) foi desenvolvida na empresa.

O Capítulo 9 aborda as relações com o governo. O ambiente empresarial sempre flutuou entre períodos mais intensamente regulados e outros menos,

* Nota da Revisão Técnica: Tripé dos aspectos econômicos, ambientais e sociais.

mas as relações com o governo são sempre um importante item para as empresas, seja em nível local, estadual, federal ou internacional.

O caso da Disney é um exemplo de como uma grande empresa lidou com os desafios do governo e das comunidades locais no estado norte-americano de Virgínia ao tentar abrir um parque temático histórico na região.

As empresas, inevitavelmente, terão de lidar com algum tipo de crise. No Capítulo 10, vemos como elas podem se preparar para imprevistos, com exemplos de comunicação boa e ruim em momentos de crise, além das etapas necessárias para se criar e implementar planos de comunicação para tais situações.

No final desse capítulo, o caso da Coca-Cola na Índia mostra como a empresa tentou sair de uma crise que envolvia acusações de contaminação ambiental em seus produtos.

O que há de novo na sexta edição?

A sexta edição de *Comunicação empresarial* reflete o valioso feedback de leitores e revisores das edições anteriores. Além de novas descobertas de pesquisa e de novos exemplos para ilustrar as mais recentes tendências econômicas, sociais, políticas e empresariais, as mudanças nesta edição incluem:

- Novos casos e questões sobre cada um deles.
- Abordagem ampliada da história da teoria da comunicação.
- Explicações adicionais sobre o impacto e a função das mídias sociais e da comunicação digital.
- Mais ênfase nas questões de responsabilidade corporativa ao longo de todo o livro.
- Recomendações adicionais para a comunicação em momentos de crise.
- Análise oportuna dos desafios que as empresas enfrentam hoje, nestes tempos de baixa confiança do consumidor e de sentimento anticorporativo (por exemplo, o movimento Occupy Wall Street) no surgimento da crise de crédito.

Por que a comunicação empresarial é tão importante hoje?

Toda área funcional, em algum momento, foi a mais nova e a mais importante. Mas, ao entrarmos no século XXI, a importância da comunicação é óbvia em praticamente todos os setores. Por quê?



Em primeiro lugar, porque vivemos em uma era mais sofisticada em termos de comunicação. A informação viaja à velocidade da luz de um ponto a outro do mundo como resultado de avanços tecnológicos, como as comunicações digitais e a mídias sociais. Em segundo lugar, porque o grande público está mais sofisticado em sua relação com as empresas. As pessoas tendem a ser mais bem informadas sobre questões empresariais e mais céticas em relação às intenções das empresas. Assim, os consumidores já não aceitam mais argumentos do tipo “O que é bom para a General Motors é bom para todos” ou “Se fabricarmos uma ratoeira melhor, o mundo correrá à nossa porta”. Talvez isso não aconteça, caso o público não conheça a empresa.

Em terceiro lugar, porque as informações chegam em embalagens mais bonitas do que no passado. Atualmente, esperamos vistosos relatórios anuais e deslumbrantes sites das grandes corporações. Não queremos entrar em lojas escuras, sem vida, mesmo que seja para pagar menos. Os postos de gasolina modernos são projetados nos mínimos detalhes por importantes empresas de design de Nova York. O padrão deve ser muito alto para que a mensagem de uma empresa se destaque nesse ambiente.

Em quarto lugar, porque as organizações se tornaram mais complexas. As empresas, em outras épocas (isso se aplica até hoje às organizações muito pequenas), conseguiam sobreviver sem um sistema de comunicação sofisticado em função de seu pequeno porte. Muitas vezes, uma só pessoa podia desempenhar várias funções diferentes ao mesmo tempo. Nas organizações com milhares de funcionários, no entanto, é muito mais difícil controlar todas as partes que formam uma estratégia de comunicação coerente.

Este livro descreve não apenas o que está acontecendo em uma era de comunicação estratégica, mas também o que as empresas podem fazer para ficar um passo à frente da concorrência. Criando um sistema de comunicação empresarial integrado, as empresas terão condições de enfrentar os desafios do século XXI com estratégias e ferramentas que poucas empresas no mundo têm à sua disposição.

Tenho certeza de que, em 20 anos, os gerentes perceberão a importância de uma função de comunicação estratégica e integrada. Sem dúvida, muito terá sido escrito sobre a função da comunicação empresarial, e as empresas mais complexas terão um departamento de comunicação empresarial com muitas das características aqui descritas. Até isso acontecer, no entanto, espero que você goste de ler sobre esse empolgante tema tanto quanto eu gostei de acompanhar seu desenvolvimento.

Nota sobre o método de estudo de casos

Ao longo do livro, serão citados casos ou exemplos de situações em empresas que, geralmente, estão relacionadas com o tema abordado em cada capítulo.

O que são casos?

Os casos são como contos, pois apresentam um aspecto da vida cotidiana. Diferentemente das obras de ficção, eles envolvem pessoas, organizações e problemas reais (embora, às vezes, os nomes tenham de ser trocados por motivos de propriedade intelectual). Assim, o leitor tem a oportunidade de participar de decisões reais tomadas por gerentes sobre uma série de problemas reais.

A técnica de utilizar situações comerciais reais como instrumento educacional e analítico surgiu em Harvard, na década de 1920, mas o uso de um “caso” como método de ensino começou tempos atrás. Séculos antes, os estudantes aprendiam Direito estudando casos jurídicos anteriores e Medicina usando casos clínicos.

Ao contrário de livros didáticos e de palestras, o método de estudar casos não apresenta um corpo de conhecimento estruturado. Muitas vezes, os alunos acostumados a métodos mais tradicionais de ensino se veem frustrados. Por exemplo, os casos costumam ser ambíguos e imprecisos, o que pode facilmente confundir um novato. Essa complexidade, no entanto, representa o que os profissionais enfrentam no dia a dia, na hora de tomar decisões.

Nos casos, como na vida, os problemas podem ser resolvidos de várias maneiras. Às vezes, uma solução parece melhor do que as outras. Mesmo se houver uma solução perfeita, no entanto, a empresa poderá ter dificuldades de implementá-la. Também é possível que um aluno tenha uma resposta completamente diferente da de outros alunos. É preciso tentar esquecer a noção de que existe uma resposta “certa” para o problema. A meta na utilização desse método não é desenvolver uma série de abordagens corretas ou de respostas exatas, mas envolver o estudante no processo ativo de reconhecer e resolver problemas gerenciais gerais.

Na sala de aula, você desempenhará o papel do responsável pela tomada de decisões (normalmente, o gerente geral) em uma discussão guiada pelo professor. Embora o professor, ocasionalmente, possa sugerir ideias ou oferecer uma estrutura para garantir que os alunos abordem as principais questões, os insights e as aptidões analíticas de cada um aparecem nesse contexto. Em geral, o professor desempenha o papel de “advogado do diabo” ou elabora uma linha de raciocínio fora do comum, para fazer com que os alunos entendam as complexidades envolvidas em determinada questão. Como recurso didático, o método de estudo de casos baseia-se na participação da turma, em vez de no aprendizado passivo.

Embora os casos sejam apresentados em todos os formatos e tamanhos, duas categorias definem o escopo da maioria deles: avaliadores e problemáticos. Um caso avaliador apresenta ao leitor uma descrição das ações de determinada empresa. O objetivo da análise, portanto, é avaliar o que a gerência fez e depois determinar se as ações foram bem fundamentadas.

Os casos problemáticos, muito mais comuns, descrevem um problema específico enfrentado pela gerência, como lançar ou não um novo programa de propaganda corporativa, escolher um método de lidar com a mídia em detrimento de outro ou mesmo decidir por uma forma de comunicação e não por outra. Esses problemas pedem o desenvolvimento de estratégias alternativas que levam a uma recomendação específica.

Preparação do caso

Independentemente do tipo de caso estudado, uma abordagem comum ajudará a preparar os casos antes que você desenvolva seu próprio estilo. Com o tempo, você certamente criará um método que funcione bem e demonstre ser o mais adequado ao seu tipo de trabalho. Não importa qual seja o enfoque, uma análise detalhada requer muito esforço.

Comece com uma leitura rápida do caso. Isso confere uma noção de conjunto, em lugar do que, muitas vezes, parecerá uma gama difusa de seções se você começar analisando cada parte separadamente. É preciso extrair uma impressão da empresa, algumas ideias sobre o possível problema e um conhecimento prático da quantidade e da relevância das informações apresentadas no caso.

Uma segunda leitura mais cuidadosa do caso permitirá que você comece o processo crucial de analisar os problemas de negócios e que os resolva. A seguir estão delineados os tópicos que devem ser apreendidos de sua análise.

Definição do problema

Em primeiro lugar, é preciso estabelecer uma definição específica do(s) problema(s). Embora essa definição possa estar claramente identificada no caso, em geral, definir o problema é o primeiro passo decisivo da análise. É necessário ir além da simples explicação do problema e também procurar sintomas. Por exemplo, como parte da análise, você pode se perguntar por que ou como o problema identificado surgiu na empresa. Evite, contudo, repetir os fatos do caso ou uma perspectiva histórica. Suponha que seu leitor tenha acesso aos mesmos fatos que você e escolha uma linha de raciocínio que ajude a fortalecer a definição do problema.

Objetivos da empresa

Depois de definir o problema, insira-o no contexto dos objetivos da gerência. Como fica o problema se tratado sob tal perspectiva? Os objetivos fazem sentido, considerando o que enfrenta a gerência?

Em alguns casos, os objetivos são definidos explicitamente, como “aumentar o preço das ações em 10% neste ano”. Se o problema, neste caso, indicar que o relacionamento com os investidores é desastroso, esse objetivo, provavelmente, será otimista demais. As metas também podem ser mais genéricas: “Descentralizar a organização de comunicação em cinco anos.” Neste caso, um departamento centralizado com gerentes independentes no nível divisional tem boas chances de alcançar seus objetivos.

Análise de dados

Em seguida, é preciso analisar as informações apresentadas no caso como um meio para estabelecer sua importância. Em geral, esse material aparece nos quadros, mas você também irá encontrá-lo no caso propriamente dito,

como um fato ou opinião. Lembre-se de evitar aceitar cegamente os dados, independentemente de onde estes apareçam. Como no mundo real, as informações apresentadas podem não ser confiáveis ou relevantes, mas talvez você perceba que, se combinar ou manipular os dados, eles poderão ser valiosos para sua análise. Considerando as limitações de tempo que sempre existirão nas análises de caso e no mundo dos negócios, é preciso evitar a tendência natural de gastar mais tempo que o necessário no estudo dos dados. Tente encontrar um meio-termo entre pouca ou nenhuma análise e o infundável processamento de dados numéricos.

Estratégias alternativas e recomendações

Depois de ter definido o problema, identificado os objetivos da empresa e analisado os dados relevantes, você estará pronto para apresentar estratégias alternativas viáveis. Certifique-se de que as alternativas sejam realistas para a empresa em questão, levando em conta os objetivos da gerência. Além disso, considere as implicações de cada alternativa para a empresa e a gerência.

Depois que tiver desenvolvido duas ou três soluções alternativas viáveis, você estará pronto para fazer a recomendação a partir das informações relevantes da sua análise. Este passo final conclui a análise do caso, mas é preciso dar o passo seguinte e explorar as formas de comunicar todas essas informações ao seu leitor ou ouvinte.

Casos no mundo real

Aqui estão algumas ideias complementares que o ajudarão a diferenciar um caso de uma situação real. Apesar das horas de pesquisa e da quantidade de informações coletadas pelo autor do caso, este, efetivamente, terá de escolher quais informações apresentar. Assim, o resultado final é um pacote de informações escritas que, obviamente, não chegam todas de uma só maneira e ao mesmo tempo na empresa. Talvez um gerente as tenha coletado por meio de discussões, memorandos, relatórios, revistas, blogs, entre outros. O tempo também estará distribuído de forma completamente diferente do que lhe é apresentado no caso.

Além disso, considerando a necessária seletividade do autor do caso, tenha certeza de que um objetivo didático específico orientou a escolha das informações. Na realidade, o “caso” poderá ter implicações para diferentes áreas de um negócio.



O caso se desenrola em um período específico de tempo, diferenciando-se dos problemas gerenciais em outro aspecto importante. Eles tendem a continuar acontecendo e mudam à medida que novas informações surgem. Um gerente pode resolver alguns dos problemas agora, procurar mais informações e, no futuro, decidir com mais cuidado qual o melhor caminho a seguir para enfrentar determinada situação. Você, por outro lado, deverá assumir uma posição definitiva.

Finalmente, as análises de caso diferem da realidade enfrentada pela gerência, pois os estudantes não têm responsabilidade alguma por implementar as decisões. Também não sofrem as consequências se suas decisões forem inexequíveis. Isso, no entanto, não diminui a sua responsabilidade. Pelo contrário, a turma (em uma discussão de classe) ou o professor estará sempre procurando o tipo de análise crítica que gera excelência na administração.

Agradecimentos

Sem a ajuda e o apoio da Tuck School, em Dartmouth, eu não teria concluído este livro. Nos últimos 31 anos, meu trabalho de pesquisa e elaboração de casos foram financiados. Sou particularmente grato a Dick West, por ter investido em minha carreira na Tuck e estimulado o desenvolvimento desta nova área de estudo, e a Paul Danos e Bob Hansen, pelo apoio contínuo mais recentemente.

Também gostaria de agradecer aos amigos e colegas de trabalho na Tuck que me incentivaram no começo e me fizeram escrever o primeiro texto depois de anos de compilação de material e de ideias guardadas em arquivos e caixas de papelão: John Shank e Mary Munter. A International University of Japan também merece crédito por me oferecer o cenário contemplativo de que eu precisava para escrever a primeira edição desta obra.

Muitos clientes me ajudaram a testar as ideias desenvolvidas ao longo de 30 anos, mas sou particularmente grato a Joseph Antonini, ex-presidente do conselho e CEO da Kmart, por permitir que eu pensasse de modo criativo sobre as possibilidades da comunicação empresarial integrada. Também gostaria de agradecer a Jim Donahue, diretor de aprendizagem, e Andy Sigler, ex-presidente do conselho e CEO da Champion International, por permitir que eu testasse novas ideias com os gerentes seniores de sua empresa; Nancy Bekavac, presidente do Scripps College, por me deixar trabalhar no programa de identidade da Scripps e pelos valiosos comentários sobre o Capítulo 4; e Valerie Haertel da Alliance Capital Management, por suas informações e ajuda com o Capítulo 7. David McCourt, ex-presidente e CEO da RCN, também me permitiu, mais recentemente, atuar no desenvolvimento da comunicação empresarial na sua empresa. Além disso, agradeço a meus colegas da Goldman

Sachs, onde tive a sorte de trabalhar como consultor nos últimos oito anos; a Peter Verrengia, minha cara amiga Suzanne Klotz e a todos os meus colegas da Fleishman Hillard pelo apoio nos últimos oito anos.

Também sou grato aos meus alunos na Tuck, assim como na Erasmus University, Singapore Management University, Hanoi School of Business, International University of Japan, Helsinki School of Economics, Columbia Business School e Harvard Business School. Eles testaram estas ideias em suas mentes férteis e me deram a inspiração necessária para elaborar novas maneiras de pensar sobre a comunicação empresarial.

Gostaria de agradecer também a Jim O'Rourke, por sua permissão para usar o caso da Google na China no Capítulo 1; a Elizabeth Dougall, por sua permissão para usar o caso da JetBlue no Capítulo 4; a Elizabeth Powell, por sua permissão para usar o caso da Disney no Capítulo 9; e a minha esposa, Jennifer Kaye Argenti, por escrever o caso da Coca-Cola na Índia no Capítulo 10.

Muitos assistentes de pesquisa me ajudaram com este projeto ao longo dos anos, mas sou particularmente grato a Christine Keen e Patricia Gordon, Mary Tatman, Adi Herzberg, Thea Haley Stocker, Kimberley Tait, Abbey Nova, Suzanne Klotz, Courtney Barnes, Alicia Korney e Cassandra Harrington pelo incrível apoio nas edições anteriores. Também quero agradecer a minha assistente acadêmica de longa data na Tuck, Annette Lyman, por sua dedicação à quinta edição. Esta sexta edição teria sido impossível sem a valiosa colaboração de Alina Everett, Georgia Aarons, Genoa Terheggen, Alexandra Angelo, Katie Rosenberg, Lenore Feder, Jordan Fleet, além do incrível Kelly Sennatt e, especialmente, da incansável gerente de projetos desta edição, Joanie Taylor. Finalmente, quero agradecer a minha incrível assistente acadêmica na Tuck, Jessica Osgood. Não consigo imaginar uma equipe melhor para trabalhar em um projeto como este.

Os revisores que ajudaram na sexta edição também merecem destaque especial por seus comentários e conselhos úteis:

Bill Margaritis
FedEx

Dr. Sherry Roberts
Middle Tennessee State University

Cees Van Riel
Erasmus University

Irv Schenkler
Stern School of Business, New York University

Don Wright
Boston University

Jon Iwata
IBM



Michele Marie Bresso
Bakersfield College

Robert Mead
Aetna

Sherry Southard
East California University

Stephen Greyser
Harvard Business School

Também gostaria de agradecer aos revisores das edições anteriores, que tornaram este livro melhor com seus sinceros comentários:

Carter A. Daniel
Rutgers University

Charlotte Rosen
Cornell University

Chris Kelly
New York University

Don Bates
Columbia University

Cynthia Buhay-Simon
Bloomsburg University

Elizabeth Powell
University of Virginia

Frank Jaster
Tulane University

Gary Kohut
University of North Carolina-Charlotte

James O'Rourke
University of Notre Dame

Jane Gilligan
Clark University

Jerry Dibble
Georgia State University

JoAnne Yates
Massachusetts Institute of Technology

Joan M. Lally
University of Utah

Joel T. Champion
Colorado Christian University

Jonathan Slater
State University of New York at Plattsburgh

Judith Sereno
Medaille College

J. S. O'Rourke
University of Notre Dame

Karen Gersten
Evelyn T. Stone University College

Linda Lopez
Baruch College

Lynn Russell
Columbia University

Otto Lerbinger
Boston University

Margo Northey
University of Western Ontario

Mary E. Vielhaber
Eastern Michigan University

Michael Putnam
University of Texas-Arlington

Rick Calabrese
Dominican University

Robert Stowers
College of William & Mary

Sherron B. Kenton
Emory University

Suzette Heiman
University of Missouri

Valerie Haertel
Alliance Capital Management

Wayne Moore
Indiana University of Pennsylvania

Yunxia Zhu
UNITEC (Nova Zelândia)

Estendo meus agradecimentos também à equipe da McGraw-Hill/Irwin, editora que publicou a obra nos EUA, especialmente à minha editora de produção em desenvolvimento, Lori Bradshaw; à gerente de projeto sênior Melissa Leick; ao editor de revisão e ex-editor executivo da Irwin, Bevan O'Callaghan, que foi o primeiro a endossar o livro. Sua paciência permitiu-me a liberdade para desenvolver o material dessas seis edições ao longo de um intervalo de tempo muito maior do que eu teria imaginado de início. Também quero agradecer a Andrew Salmon pelo incrível projeto gráfico desta 6^a edição americana.

Finalmente, gostaria de agradecer a meus pais, por me darem a matéria-prima inicial e a educação posterior que me permitiram ser um acadêmico.

Paul A. Argenti
Hanover, New Hampshire

O autor gostaria de receber comentários, perguntas e correções do texto. Escreva para Professor Paul A. Argenti, The Tuck School of Business, Dartmouth College, Hanover, NH 03755; ou envie seus comentários para paul.argenti@dartmouth.edu.

Capítulo 1

O ambiente em constante mudança do mundo dos negócios

A maioria dos líderes empresariais de hoje cresceu em uma era diferente da que vivem diariamente: o típico executivo sênior cresceu durante um dos períodos mais prósperos e otimistas da história da sociedade norte-americana. A diferença entre o mundo que essas pessoas conheceram na infância e o mundo que seus netos enfrentarão no século XXI é absolutamente assombrosa.

As expectativas atuais do público com relação às empresas também são diferentes daquelas de 50 anos atrás. Para atrair clientes, funcionários e investidores, as empresas precisam ser líderes progressistas sobre uma gama de questões globais e colocar sua visão em um contexto social mais amplo. A observação das empresas por parte do público é constante e intensa e, na última década, a desilusão cresceu em relação aos excessos nos salários de executivos, práticas contábeis questionáveis, recalls de medicamentos e permissividade moral por parte das grandes empresas.

Neste capítulo, o foco da nossa explicação recairá sobre a comunicação empresarial nesse contexto, analisando alguns eventos que influenciaram o ambiente das operações empresariais. Começaremos estudando uma história de atitudes públicas em relação a empresas norte-americanas e seu reflexo na cultura popular. Em seguida, voltaremos nossa atenção para os efeitos da globalização (e da reação violenta da antiglobalização) sobre as empresas. Finalmente, vamos avaliar como a boa comunicação empresarial pode ajudar as empresas a competir no ambiente de negócios em constante mudança.

Atitudes em relação ao mundo corporativo norte-americano ao longo do tempo

O mundo dos negócios nunca teve uma imagem completamente positiva nos Estados Unidos. Na década de 1860, a criação dos sistemas ferroviários transcontinentais no país e a necessidade concomitante por aço criaram condições de trabalho arriscadas para os operários e construtores da ferrovia. Logo depois, a Revolução Industrial afastou a indústria norte-americana de um modelo de pequenas oficinas e ferramentas manuais para a produção em massa mecanizada das fábricas. Essa mudança teve o efeito de reduzir os preços dos produtos acabados, mas também contribuiu para piorar as já difíceis e perigosas condições de trabalho dos operários, como documentado no livro de Upton Sinclair, *The Jungle*.^{*} A exploração de mulheres jovens e crianças nas fábricas, destacada pelo incêndio na fábrica de camisas Triangle em 1911, só aumentava as percepções negativas do mundo dos negócios.

No papel de patriarcas dos grandes negócios, os Carnegies, Mellons e Rockefellers — os “barões ladrões”,^{**} como ficaram conhecidos — eram considerados empresários corruptos que estavam mais preocupados com seus próprios interesses do que com o bem-estar dos cidadãos. Essas atitudes negativas em relação aos primeiros empresários modernos estavam ligadas à inveja de sua riqueza material. A maioria dos norte-americanos almejava o estilo de vida desses negociantes magnatas e passou a ver a busca pela riqueza e a segurança que esta representava como parte do “sonho americano”. O conceito de ascensão social, capturado pelas histórias de Horatio Alger,^{***} pareceu possível a muitas pessoas nas cidades norte-americanas e os imigrantes começaram a chegar em grande número.

A década de 1920 foi caracterizada por um mercado de ações acentuadamente alto após a Primeira Guerra Mundial e grandes disparidades na distribuição de renda. Tais disparidades — entre os ricos e a classe média, entre a agricultura e a indústria — geravam condições econômicas instáveis, enquanto a especulação no mercado de ações abastecia o crescimento em níveis sem precedentes. A “bolha” do mercado de ações finalmente se rompeu em

* Nota da Revisão Técnica: Publicado originalmente em 1906, o livro descreve as péssimas condições de trabalho e higiene nas empresas de alimentos enlatados em Chicago.

** Nota da Revisão Técnica: Segundo Dicionário de Administração e Finanças (Record, 2008).

*** Nota da Revisão Técnica: Escritor norte-americano do século XIX famoso por suas narrativas juvenis nas quais os personagens saíam da pobreza graças ao trabalho duro, determinação e honestidade, exaltando assim o mito do self-made-man.

1920, dando lugar à Grande Depressão, que duraria uma década e afetaria o restante do mundo industrializado. Foi um período negro para as empresas e a população em geral.

Em meados da década de 1940, entretanto, os negócios começaram a se recuperar da Depressão à medida que as empresas se preparavam para a Segunda Guerra Mundial. A indústria do aço, a indústria automotiva, o complexo militar industrial - tudo o que tornou realidade a prosperidade das décadas de 1950 e 1960 - tiveram início na Segunda Guerra.

Talvez o epítome dessa era, considerada por muitos os “anos dourados”, sejam os anos de “Camelot” da administração Kennedy. A economia prosperava e, nos dias que se seguiram à crise dos mísseis em Cuba, os Estados Unidos sentiram que tinham reduzido as tensões da Guerra Fria. Mesmo após a morte de Kennedy, a prosperidade continuou, e a aprovação popular do mundo empresarial era enorme.

Durante um período de 30 anos, a empresa de consultoria de marketing Yankelovich fez a seguinte pergunta aos cidadãos norte-americanos: “As empresas equilibram bem os lucros e o interesse público?” Em 1968, 70% da população responderam que sim. Na época, Richard Nixon estava a caminho da Casa Branca; no entanto, a agitação civil dividia a nação com a continuidade da luta pelos direitos civis e as manifestações contra o envolvimento dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã. Desacordos em relação ao papel desempenhado pelo país no Vietnã marcaram uma grave deterioração nas atitudes da população no tocante a todas as instituições, incluindo as empresas. Para quem era contrário à guerra, o poder executivo do governo representava tudo de ruim no país.

Como ajudou a tornar a guerra possível e lucrou com ela, a indústria norte-americana foi alvo de boa parte da hostilidade popular. A fabricação de Napalm e do Agente Laranja pela Dow Chemical, que seriam usados para destruir florestas vietnamitas, levou a protestos estudantis nos *campi* de universidades norte-americanas. Os jovens do país passaram a desconfiar das instituições envolvidas na guerra, fossem agências governamentais ou empresas. Isso representou uma mudança radical em relação à postura dos norte-americanos durante a Segunda Guerra Mundial. Os poderosos não conseguiam entender que a ação no Vietnã era diferente porque os norte-americanos estavam confusos em relação aos motivos que levaram o país à guerra.

No final da década de 1960, e coincidindo com a guerra do Vietnã, a ascensão do radicalismo nos Estados Unidos marcou o início de um longo período de

deterioração da confiança nas instituições. Os eventos do início da década de 1970 também contribuíram para essa transformação. Por exemplo, Watergate só confirmou a suspeita da maioria dos jovens norte-americanos desde o início da administração de Nixon. As consequências do embargo do petróleo, imposto pelas nações árabes após a guerra no Oriente Médio de 1973, foram ainda piores no que tange às atitudes perante a América empresarial. O petróleo barato e abundante — o lubrificante do modo de vida norte-americano — tinha de repente se tornado escasso e caro, porque a Arábia Saudita e outros produtores árabes decidiram punir os Estados Unidos por apoiar Israel na guerra. O boicote durou menos de três meses, mas seus efeitos nas atitudes dos consumidores são sentidos até hoje.

Como resultado de Watergate, da guerra do Vietnã e do embargo de petróleo, em meados da década de 1970, a aprovação dos norte-americanos em relação ao mundo empresarial atingiu um nível mínimo recorde. Em resposta à mesma pergunta “As empresas equilibram bem os lucros e o interesse público?”, apenas 15% dos entrevistados pela pesquisa de Yankelovich disseram “sim” em 1976, quando Jimmy Carter assumiu a presidência. A queda de 55 pontos em apenas oito anos diz mais sobre as mudanças de opinião em relação às empresas do que mil histórias.

Uma pesquisa de opinião que pedia ao público que classificasse seu nível de confiança em várias instituições demonstrou quedas em todas as áreas, como indica a [Tabela 1.1](#).

Ao ler isso, você pode estar se perguntando se as décadas de 1980 e 1990, que juntas representaram o boom econômico final do século XX, restauraram a confiança dos Estados Unidos nas empresas aos níveis da década de 1960. A resposta é “não” e, em 2011, uma pesquisa da Harris Poll com as mesmas perguntas encontrou as seguintes porcentagens: grandes empresas, 13%; Congresso dos

Tabela 1.1
Até que ponto você confia nestas instituições?*

	1966	1971	1989	2011
Grandes empresas	55%	27%	14%	13%
Congresso dos EUA	42%	19%	10%	6%
Poder Executivo	41%	23%	27%	19%
Suprema Corte	51%	23%	26%	24%

* As respostas refletem aqueles que responderam mais positivamente.

Fonte: *Yankelovich Monitor*, Harris Poll

Estados Unidos, 6%; Casa Branca, 19%; e Suprema Corte, 24%.¹ Esses números caíram em relação a 2010, caracterizando uma crise de confiança que alcançou massa crítica: os resultados de 2010 para as instituições mencionadas foram 15%, 8%, 27% e 31%, respectivamente.²

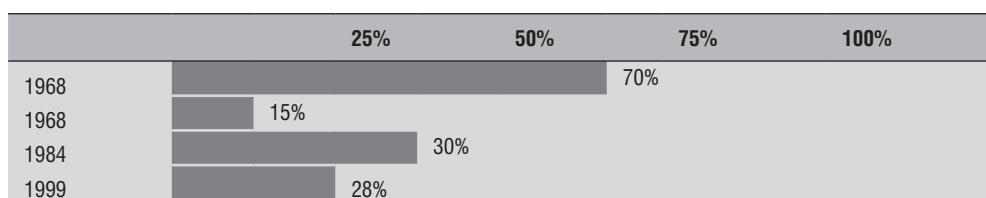
Em resposta à pergunta sobre a existência de um equilíbrio nas empresas entre lucros e interesse público, a porcentagem retornou a 30% de respostas positivas em 1984. Esse número caiu ligeiramente para 28% em 1999 (o último ano em que Yankelovich fez a pergunta) ([Tabela 1.2.](#)).

As nuances da desconfiança dos norte-americanos em relação às empresas são mais exploradas pela Yankelovich Partners por meio dos seguintes dados:

- 80% dos entrevistados acreditam que “o mundo empresarial americano está centrado demais nos lucros, sem qualquer preocupação com a responsabilidade para com os trabalhadores, consumidores e o meio ambiente”;
- 70% acreditam que, “se tiver oportunidade, a maioria das empresas se aproveitará do público se achar que ninguém vai descobrir”;
- 61% acreditam que “não é possível confiar que empresas bem estabelecidas fabriquem produtos seguros e duráveis sem que o governo defina padrões para a indústria”.³

Um estudo mais recente feito pelo Public Affairs Council descobriu ainda que o público norte-americano acredita que as empresas estão falhando na correta priorização de seus públicos-alvo: dos entrevistados, 83% acreditam que as empresas deveriam colocar seus clientes, funcionários ou comunidades em primeiro lugar e 81% acham que as companhias estão valorizando mais seus executivos e acionistas.⁴ A fonte desse descompasso entre as melhores práticas comerciais e a atual realidade empresarial pode ser qualquer um de vários fatores. Em primeiro lugar, devemos considerar os elementos econômicos.

Tabela 1.2
As empresas equilibram bem os lucros e o interesse público?*



* Percentual de respostas positivas.

Fonte: Yankelovich Monitor.

A década de 1990 viu a fenomenal ascensão do índice Nasdaq para 4 mil pontos no final da década. Investidores individuais participavam ativamente dos mercados acionários e conseguiam enormes ganhos, uma vez que os preços das ações pareciam estar em uma trajetória ascendente sem fim. Em seguida, na primavera de 2000, os mercados começaram a ruir. Em dezembro, o índice Nasdaq tinha caído para menos da metade do seu pico de 5 mil pontos alcançado no início do ano. E, para desgosto dos 100 milhões de investidores que tinham injetado capital no mercado durante o boom alimentado pela Internet na década de 1990, não parou de cair em ritmo acelerado. No início de 2002, esses indivíduos tinham perdido US\$5 trilhões desde o rompimento da “bolha da Internet”, representando 30% de seu patrimônio acionário.⁵

Com o rompimento da “bolha das pontocom”, a exposição da fraude corporativa em grandes empresas, como a WorldCom, a Adelphia e a Tyco, e o colapso da Enron e de sua empresa de auditoria, a Arthur Andersen, devido a práticas contábeis fraudulentas, os norte-americanos passaram a considerar que o mundo empresarial tentava ativamente enganá-los. Essa percepção também se refletiu na mídia, como no segmento de notícias *NBC Nightly News*, intitulado “A espoliação da nação”.

Em meio à turbulência no mercado, as ações de analistas financeiros inescrupulosos (ver uma análise mais detalhada no Capítulo 8) e de empresas como a Enron irritaram ainda mais o público norte-americano. Em fevereiro de 2002, em torno de 81% dos investidores entrevistados afirmaram que “não tinham muita confiança nos executivos à frente das grandes empresas”.⁶ Isso não surpreende quando se consideram as muitas histórias publicadas de importantes executivos que venderam milhões de dólares em ações de suas próprias empresas em queda, acumulando ainda mais riqueza, à medida que os funcionários perdiam boa parte de suas economias para aposentadoria.

O público também ficou frustrado com a crescente defasagem de salários entre os altos executivos das empresas e os trabalhadores comuns, que alcançou proporções extraordinárias nas últimas décadas. De acordo com a AFL-CIO,* em 1980, o salário de um CEO era 40 vezes o de um trabalhador norte-americano médio e, em 2010, era 343 vezes, para uma média de US\$11,4 milhões por ano.⁷ Em outubro de 2011, o Congressional Budget Office informou que 60% da classe média norte-americana teve um crescimento na renda

* Nota da Revisão Técnica: American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO): <http://www.aflcio.org/> – a maior federação de sindicatos nos Estados Unidos.

doméstica de 40% entre 1979 e 2007 (deduzidos os impostos e corrigida a inflação), enquanto 1% da classe alta teve um crescimento na renda doméstica de 275%. O estudo também confirmou que o rendimento líquido de 20% da classe alta era maior que o rendimento líquido combinado de 80% dos trabalhadores. Enquanto a classe alta desfruta de pacotes salariais lucrativos, hoje 15% dos norte-americanos vivem de cupons de alimentação e 48,6%, de alguma forma de assistência do governo, de acordo com os dados do censo de 2010.⁸ Paul Krugman, economista e colaborador do *The New York Times*, refere-se a esse período de crescente disparidade de renda, o qual ele acredita ter começado no final da década de 1970, como “A grande desigualdade”. Ele diz que isso é mais um produto de políticas conservadoras, de leis tributárias favoráveis aos ricos e de excessiva remuneração dos executivos do que de forças impessoais, como a globalização e a tecnologia.^{9, 10}

Ainda que a remuneração de executivos em geral seja assunto controverso, em 2008, na eclosão da crise dos créditos subprime, a opinião pública estava voltada para os desproporcionais bônus anuais distribuídos em Wall Street. Os norte-americanos estavam especialmente inconformados com o fato de as instituições financeiras ajudadas com recursos públicos do TARP* poderem usar esse dinheiro para pagar os bônus dos executivos. Em março de 2009, a gigante dos seguros AIG foi criticada pela imprensa ao decidir pagar bônus multimilionários a seus executivos, apesar de ter recebido uma ajuda de US\$100 bilhões do governo. No verão de 2009, o procurador geral de Nova York, Andrew Cuomo, publicou um relatório que detalhava a remuneração nos maiores bancos com sede naquela cidade que haviam recebido ajuda pública. O relatório revelou que o Merrill Linch pagara 149 bônus superiores a US\$3 milhões e 696 superiores a US\$1 milhão, apesar de enfrentar dificuldades financeiras provenientes da fusão com o Bank of America em 2009.¹¹ Em julho de 2010, Kenneth R. Feinberg, indicado pelo presidente Obama para supervisionar a remuneração de executivos durante o período de ajuda do governo, emitiu um relatório informando que, dos US\$2 bilhões em bônus pagos pelos bancos em 2008, quase 80% eram indevidos.¹²

O aumento da tensão relacionada com o crescimento da desigualdade de renda combinada com taxas relativamente altas de desemprego nos Estados Unidos desencadearam o movimento Occupy Wall Street, um protesto contra

* Nota da Revisão Técnica: Troubled Asset Relief Program (TARP): <http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/about-tarp/Pages/default.aspx>

a ganância e a corrupção corporativas. O grande movimento pacífico Occupy Wall Street começou em setembro de 2011, no Zuccotti Park, em Lower Manhattan, e rapidamente se espalhou por outras cidades dos Estados Unidos, bem como por cidades ao redor do mundo, incluindo Paris, Londres, Berlim, Hong-Kong e Roma.¹³ Os organizadores do movimento usaram amplamente as mídias sociais e publicaram um jornal diário para comunicar aos participantes as novidades e a organização de manifestações. Também realizaram uma campanha de construção da marca do movimento, baseado no slogan “nós somos os 99%”, destacando a crescente lacuna entre o 1% da população com maior renda e os 99% restantes. Críticos do movimento ridicularizaram o Occupy Wall Street, alegando a falta de um foco claro e de objetivos viáveis. Entretanto, o movimento, que ainda estava acontecendo no começo de 2012, mas em escala drasticamente reduzida, ressalta de modo enfático o crescente descontentamento público com as tradicionais grandes empresas.

Logo no início dos protestos, o Occupy Wall Street recebeu pouca cobertura da TV e dos jornais, mas ampla cobertura nas mídias sociais, como o Twitter.

Ao longo dos anos, o noticiário de televisão desempenhou um importante papel na transmissão, filtragem e obstrução de mensagens de empresas, assim como do governo e de grupos ativistas (ver o Capítulo 6 para obter mais detalhes sobre a influência da mídia nos negócios). No final da década de 1990, a Internet também começou a moldar atitudes em relação aos negócios, à medida que grupos de ativistas ganhavam acesso a um fórum de difusão de seus argumentos contra o mundo corporativo. Hoje em dia, ativistas ambientais, grupos de direitos dos animais e proponentes dos direitos de acionistas têm condições de divulgar informações instantaneamente a indivíduos que pensam da mesma forma em todos os Estados Unidos e no mundo.

Embora a mídia e a Internet sejam canais poderosos para a expressão e o debate de questões empresariais, em nenhum outro lugar as atitudes que prevalecem no ambiente externo são mais claramente definidas do que na televisão e no cinema.

Hollywood: uma janela para o mundo e para Wall Street

Ao longo da história, a literatura e as artes afetaram e refletiram as percepções sobre as instituições. As atitudes dos gregos em relação ao governo e à religião se manifestavam no teatro; Shakespeare moldou as noções sobre a história inglesa para inúmeras gerações; e, nos Estados Unidos, o cinema e

a televisão nas últimas décadas refletiram algumas das atitudes negativas do público sobre o mundo empresarial.

Para muitos norte-americanos hoje, tudo a que se assiste em relatos ficcionais ou “fashionais” no cinema e na televisão ajuda a moldar suas atitudes mais do que as instituições de ensino. Na verdade, os norte-americanos passam muito mais tempo diante de um aparelho de televisão ou em contato com conteúdo online do que na sala de aula. De acordo com pesquisas realizadas por diferentes organizações, em um típico lar norte-americano passa-se aproximadamente de 40 a 50 horas por semana à frente da televisão. Muitos já escreveram sobre o que isso causou à sociedade, em um contexto mais abrangente, nos últimos 30 anos. Neste livro, vamos abordar a relação entre a cultura popular e os negócios.

O Media Institute, uma organização de pesquisa fundada por empresas, vem acompanhando a cobertura do mundo dos negócios por parte da mídia nos últimos 20 anos. Em todos os seus relatórios, os resultados são iguais: os executivos são retratados de maneira negativa em praticamente dois terços de todos os programas de televisão. Os pesquisadores concluíram que, em metade dos casos, os executivos retratados na televisão estavam envolvidos em atividades criminosas.

Além disso, a fonte de notícias para a maioria dos norte-americanos é a televisão. Assim, as abordagens negativas vistas pelos telespectadores na programação de ficção se misturam com as notícias negativas a que assistem no noticiário diário. Alguém pode, por exemplo, assistir a um episódio do seriado *Law and Order*, em que uma mulher é falsamente acusada de assassinato depois de questionar as práticas contábeis de sua empresa e, na noite seguinte, assistir a uma reportagem detalhada sobre a United Health fazendo o mesmo no programa jornalístico *Dateline NBC*. Todas essas informações provenientes da televisão são ruins, e o resultado é o reforço da percepção negativa das empresas.

Os filmes também contribuem para uma imagem empresarial negativa. Um dos filmes de maior sucesso no final da década de 1970 chamava-se *Síndrome da China*, filme sobre a iminente fusão de um reator nuclear que foi impedida por pouco. Uma semana após o lançamento do filme, um acidente nuclear real aconteceu em Three Miles Island. Embora todos concordem que a Metropolitan Edison não tenha comunicado bem as circunstâncias envolvendo o acidente, poucos diriam que a empresa foi tão ruim quanto aquela retratada no filme. Para muitos norte-americanos, no entanto, os dois eventos estavam

ligados, o que tornou sua reação ao caso em Three Miles Island ainda mais forte.

É estranho como Hollywood refletiu tão bem os eventos no mundo dos negócios exatamente na hora certa. Outro exemplo é *Wall Street*, filme de Oliver Stone lançado pouco tempo antes dos grandes escândalos que abalaram a verdadeira Wall Street, no final da década de 1980. No próprio filme, realidade e ficção estavam intimamente ligadas. Gordon Gekko, o gênio financeiro do mal que representava alguém como o notório árbitro Ivan Boesky, faz no filme um discurso sobre a ganância. “A ganância é boa, a ganância purifica, a ganância arrebata e captura a essência do espírito evolucionário”, afirma Gekko em declaração apaixonada durante uma reunião anual. Meses depois, o verdadeiro Ivan Boesky proferiu um discurso semelhante a um grupo de formandos no *campus* de Berkeley, na Universidade da Califórnia.

Será que esses são exemplos de casos em que “a vida imita a arte”? Muito provavelmente, é exatamente o contrário. Enquanto o mundo empresarial tiver uma imagem pública negativa, os filmes e a televisão continuarão a dramatizar histórias da vida real de fraudes empresariais. Como Hollywood exporta um grande número de filmes para países em todo o mundo, tais imagens se tornam parte de uma rede global de informações, que exploraremos de modo mais detalhado na próxima seção.

A aldeia global

A tecnologia fortaleceu os canais de comunicação em todo o globo, apagando as fronteiras nacionais para produzir o que o filósofo canadense Marshall McLuhan previu décadas atrás — a criação de um mundo tão interligado por conhecimento compartilhado que passará a ser uma “Aldeia Global”.¹⁴ Essa tendência teve um impacto monumental para as empresas, particularmente nas últimas duas décadas.

Em 2002, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento publicou um artigo afirmando que 29 das 100 principais economias mundiais eram empresas multinacionais em vez de países.¹⁵ Assim, talvez não seja surpreendente o fato de que as pessoas começaram a se voltar para as grandes empresas a fim de buscar orientação que diferentes culturas nacionais, comunidades e narrativas inspiradoras ofereciam no passado de forma mais intensa. Junto a isso está um nível acentuado de interesse pela responsabilidade social das organizações. Mais adiante, neste livro, abordaremos a crescente

importância da responsabilidade social empresarial e sua implicação para a reputação de uma empresa. Em termos gerais, o público está procurando empresas que demonstrem cuidado com as comunidades em que atuam dos pontos de vista ambiental e humano.

Em seu livro *The Mind of the CEO*, Jeffrey Garten explica: “À medida que o mundo fica menor, os CEOs não têm como escapar do envolvimento em alguns dos mais difíceis problemas políticos, econômicos e sociais dos nossos tempos. Não haverá como evitar operar em países com economias fracas, com estruturas democráticas frágeis e em megaciudades com infraestruturas gravemente sobrecarregadas.”¹⁶

A desintegração das fronteiras nacionais, associada à liberalização do comércio e das finanças na “aldeia global” atual, impulsionou também um aumento de fusões corporativas que cruzam fronteiras e do número de empresas multinacionais. Hoje em dia, as empresas tendem a se especializar em suas competências essenciais e a terceirizar o restante ou, como alternativa, partir para fusões de modo a integrar os fornecedores à sua própria organização. À medida que as empresas de serviços profissionais de baixo custo nos mercados em desenvolvimento diversificam suas ofertas, um estudo da Goldman Sachs estimou que mais de 6 milhões de empregos podem ser transferidos a outros países em 2013.¹⁷ A pesquisa de PricewaterhouseCoopers Global CEO de 2011 revela que 59% dos CEOs estavam planejando designar mais pessoal em atribuições internacionais, 34% planejava concluir uma fusão ou aquisição internacional e 31% planejava terceirizar um processo ou uma função.¹⁸

Com as fusões e aquisições internacionais diluindo as fronteiras que antes eram consideradas definitivas e conferindo ainda mais poder às grandes empresas, muitas pessoas e comunidades são contrárias à enorme influência política que as grandes organizações exercem atualmente. Esse sentimento deu origem aos movimentos “antimarcas” e “antiglobalização” que surgiram em meados da década de 1990 — período no qual as empresas globais começaram a substituir os órgãos governamentais como alvo principal de muitos ativistas em todo o mundo. Esse movimento continua vivo hoje, apoiado pelos comentários de Peter Rose, sócio da Yankelovich, durante uma palestra realizada em janeiro de 2007 para a Inland Empire United Way: “Há 10 anos, 52% dos norte-americanos afirmavam que ‘as marcas que compramos revelam muito sobre quem realmente somos’. Em 2005, apenas 41% dos entrevistados concordavam com essa afirmação.” Ele continuou racionalizando

tal mudança de perspectiva, referindo-se à seguinte citação do site Clue Train (lançado em 1999):

Um diálogo global impressionante começou. Por meio da Internet, as pessoas estão descobrindo e inventando novas formas de compartilhar conhecimentos relevantes a uma velocidade sem precedentes. Como resultado direto, os mercados estão ficando mais espertos — e de forma mais rápida do que a maioria das empresas. Esses mercados são os próprios diálogos.

Rose, então, incorporou o conceito de marcas em seu “diálogo”, afirmando: “A Internet não colocou as marcas no jogo. A Internet simplesmente mudou a tecnologia que as pessoas usam para se reunir. Nesse processo, a rede mundial de computadores emergiu como um novo meio de envolvimento social... No futuro, o sucesso das marcas estará ligado ao sucesso em conectar as pessoas entre si e não à conexão entre pessoas e marcas.”¹⁹

Essa análise nos traz de volta à impressionante falta de confiança do público nas empresas à medida que elas continuam ganhando ímpeto em um contexto global, e os desafios subsequentes que as empresas terão de enfrentar para que suas marcas sejam aceitas. O Edelman Trust Barometer (Índice de Confiança da Edelman) de 2008 revelou que 58% dos norte-americanos afirmaram que confiam que as empresas fazem o que é certo.²⁰

Esse “diálogo global” também acentua o volume com o qual tais sentimentos negativos podem ser ouvidos. Com ele, o movimento antiglobalização se estende além dos organismos tradicionais dos sindicatos para incluir consumidores jovens e velhos, pais preocupados e ativistas estudantis participativos. Os protestos anticorporativos resultantes geraram tanto interesse que, em outubro de 1997, a Earth First! produziu um calendário com a relação de importantes datas de protesto anticorporativo e anunciando o primeiro “End Corporate Dominance Month” (mês contra a dominação das grandes empresas).²¹ Desde então, organizações como a Adbusters Media Foundation, sediada em Vancouver e fundada em 1989, dedicam-se a ridicularizar gigantes corporativos — a essa prática foi dado o nome de *culture jamming*.²² Colar uma imagem de Charles Mason sobre um outdoor de calças jeans da Levi's, jogar tortas em Bill Gates e despejar sacos de lixo cheios de sapatos nos arredores das lojas Nike Town em protesto contra o uso de mão de obra infantil no Paquistão para a fabricação de bolas de futebol Nike a seis centavos por hora são algumas das táticas rotineiras que os ativistas usam para fazer suas declarações antiempresariais chegarem ao público.²³

“The Authentic Enterprise”, relatório lançado pela Arthur W. Page Society em meados de 2007, resume claramente a realidade de uma economia global como principal fator impulsionador de um ambiente empresarial em constante mudança:

Acordos de livre comércio, a Internet e a emergência de populações altamente qualificadas nas regiões em desenvolvimento criaram um “mundo plano”. Isso está redefinindo as fronteiras — e até mesmo a concepção — das grandes empresas. Está deixando de ser um modelo multinacional monolítico e hierárquico para se tornar horizontal, em rede e globalmente integrado. Como as operações e responsabilidades das organizações agora podem ser transformadas em componentes, “virtualizadas” e distribuídas em um ecossistema de relações empresariais, o trabalho pode estar em qualquer lugar em que faça sentido, impulsionado pelos imperativos da economia, especialização e condições de negócios flexíveis.²⁴

Avanços tecnológicos contínuos da Internet — a saber, blogs e redes sociais — também dificultaram às empresas evitar que notícias negativas e positivas sobre elas chegassem ao público em praticamente todo o planeta. A mídia expandiu de tal modo seu alcance que os eventos não estão mais confinados a comunidades locais; em vez disso, podem criar reverberações percebidas em todo o mundo. Em 2011, a Agência de Telecomunicações Internacionais das Nações Unidas estimou que em todo o mundo há 6 bilhões de assinaturas de telefonia celular e que a penetração global desse tipo de comunicação é de 87%.²⁵ A organização também estima que um terço da população mundial está on-line, sendo que 45% dos usuários tem menos de 25 anos.²⁶ Em 2010, havia uma estimativa de 152 milhões de blogs, 25 bilhões de tweets no Twitter e mais de 600 milhões de usuários do Facebook.²⁷ Os dados sugerem que esses números só continuarão a crescer à medida que os consumidores assumirem pleno controle das reputações corporativas e se comunicarem em tempo real, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Os líderes empresariais atuais, portanto, devem estar preparados não apenas para lidar com o assédio da mídia internacional, como também para combater de maneira proativa grupos ativistas que procuram usar a mídia atual para comprometer a reputação — e os resultados — de suas empresas em nível global.

Como competir em um ambiente em constante mudança

Mesmo empresas respeitadas enfrentam ataques nesse ambiente anti-empresarial. A Gillette (agora parte da Procter & Gamble), por exemplo, tem sido alvo de grupos de direitos humanos que utilizaram com sucesso

professores e crianças para criar comoção em relação aos métodos de pesquisa da empresa. Uma carta ao ex-presidente do Conselho da Gillette, Alfred Zeien, afirmava: “Que sirva de aviso: se vocês machucarem outro animal, se eu descobrir, um mês depois de esta carta chegar [a data], vou explodir a sua empresa. P.S. Cuidado!” A carta foi escrita por um aluno da sexta série de uma escola na Filadélfia. Como dever de casa, a professora tinha pedido a redação de cartas para empresas que fazem testes com animais.²⁸ Embora a campanha das crianças não tenha surtido efeito na participação de mercado da Gillette, a empresa está preocupada com os efeitos em longo prazo: “No longo prazo, esta poderá ser uma tendência muito negativa para o negócio”, afirmou o CEO Zeien.²⁹

Quando o Wal-Mart enfrentou acusações de tratamento desleal dos empregados, - incluindo obrigar que horistas trabalhassem sem contabilizar as horas, ou favorecer os homens em detrimento das mulheres em questões salariais e de promoções e prender funcionários dentro das lojas depois do expediente, enquanto os gerentes visitavam todos os departamentos -, a mídia vislumbrou a oportunidade de desmascarar o gigante corporativo. Em 2000, uma funcionária chamada Betty Dukes iniciou um processo contra a empresa por discriminação sexual, e este se tornou uma ação de classe, representando 1,6 milhão de mulheres. O caso seguiu seu curso até o mais alto tribunal dos Estados Unidos, a Suprema Corte, em 2011, e ainda que o tribunal tenha julgado as reivindicações muito discrepantes para considerá-lo uma ação de classe, o Wal-Mart teve uma cobertura negativa da imprensa durante os 11 anos em que se estendeu a ação. Um jornalista que cobriu o caso transformou sua pesquisa em um livro chamado *Selling Women Short: The Landmark Battle for Workers Rights at Walmart* e ligou Betty Dukes à ativista dos direitos civis Rosa Parks.

Além do exame minucioso dos tradicionais canais de mídia, o Wal-Mart também é alvo de corrosivos comentários on-line, com a formação de uma lista crescente de blogs e grupos sociais anti-Wal-Mart, com o objetivo de criticar coletivamente suas controversas práticas comerciais. Essa nova dimensão da comunicação, juntamente com os fatores de risco relativos à sua reputação, levanta uma pergunta importante: como os gerentes podem se adaptar aos desafios de um ambiente de negócios em constante mudança, mas que parece avançar na direção de um maior escrutínio e de impressões menos favoráveis das empresas? Na próxima seção, analisaremos alguns modos de as empresas continuarem navegando por essas águas instáveis.

Saiba reconhecer o ambiente

Em primeiro lugar, os gerentes precisam reconhecer que o ambiente de negócios está em constante evolução. O treinamento de curto prazo que é dado atualmente aos gerentes raras vezes lhes oferece uma visão geral da influência desse ambiente em constante mudança sobre a imagem da empresa perante os diferentes públicos. No longo prazo, isso pode ter resultados prejudiciais.

A Coca-Cola percebeu isso quando, em janeiro de 2006, a Universidade de Michigan suspendeu a venda de seus produtos no *campus*.³⁰ Esse, agora clássico, caso de negócios nada tinha a ver com os preços ou com os produtos em si; baseava-se, em vez disso, em preocupações ambientais na Índia e em questões trabalhistas na Colômbia. Em meio às alegações, havia suspeitas de que os produtos continham níveis inaceitáveis de inseticidas (descobriu-se que os produtos da PepsiCo também continham níveis inaceitáveis de pesticidas).

As implicações comerciais e comunicacionais dessa revelação, e a subsequente reação da universidade, foram variadas: primeiro, a decisão da Universidade de Michigan foi tomada por um homem, Amit Srivastava, que administrava uma pequena empresa sem fins lucrativos em sua casa na Califórnia. Ele mobilizou alunos da faculdade para que exigissem o boicote — um feito organizacional que, apenas alguns anos antes, teria sido inimaginável. Em segundo lugar, essas reações viscerais da parte dos alunos exerceram tanta pressão, que a empresa concordou em abrir suas instalações no exterior para auditorias ambientais e trabalhistas realizadas por terceiros de forma independente e transparente.³¹ Em terceiro lugar, o evento aponta para uma significativa evolução nos negócios: práticas comerciais sustentáveis estão se tornando uma marca de valores fundamentais capazes de inspirar mudanças. Os esforços de sustentabilidade da Coca-Cola mudaram drasticamente ao longo de um ano, e a empresa constou entre as 100 empresas globais mais sustentáveis do mundo em 2007. Ainda hoje é considerada líder em sustentabilidade, como veremos mais detalhadamente no Capítulo 5.

Um dos desafios mais importantes que os gerentes seniores enfrentam é o impacto profundamente perturbador das mudanças tecnológicas. Andrew Grove, cofundador e CEO da Intel Corporation, explicou: “Cultuamos a velocidade da mudança tecnológica, mas o que acontece quando o ritmo da mudança é tão rápido que, antes que uma inovação seja implementada ou quando ela está a meio caminho da implementação, outra inovação surge e cria uma interferência destrutiva na primeira?”³² Embora muitos concordem

que a tecnologia tenha impulsionado os negócios, ela também causou grandes incertezas para os líderes empresariais e consumidores.

Diferentemente das mudanças no mercado que as empresas preveem por meio de um monitoramento rigoroso, como os gostos dos clientes em constante evolução, as inovações tecnológicas podem ocorrer de uma hora para outra e ter efeitos profundos. As empresas têm de determinar rapidamente o que precisam fazer para responder a essas mudanças.

Adapte-se ao ambiente sem abrir mão dos princípios

Em segundo lugar, as empresas precisam se adaptar ao ambiente em mudança sem abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais. A gigante química Monsanto enfrentou desafios ao usar a engenharia genética em suas plantações, encontrando resistência de consumidores que rotularam seus produtos de “Frankenfoods”. Os protestos não se limitaram à matriz da empresa, em St. Louis, mas se estenderam a alguns dos grandes e visíveis clientes da Monsanto, forçando o McDonald's, por exemplo, a anunciar que não utilizaria mais as batatas transgênicas da empresa.³³

A questão por fim afetou o preço das ações da empresa no final da década de 1990, apesar de a Monsanto atender às expectativas de Wall Street. Em resposta, a Monsanto adotou um novo enfoque para lidar com a “reação aos transgênicos” por meio de treinamento e de programas de extensão. Historicamente, a percepção do público era de que a empresa comercializava agressivamente produtos que ninguém compreendia ou que não eram confiáveis. Agora, ela comunicava “A Nova Promessa da Monsanto”, apresentando cinco elementos principais: diálogo, transparência, respeito, compartilhamento e benefícios.³⁴ Embora a empresa continuasse a produzir alimentos transgênicos, sua abordagem colaborativa de trabalho com grupos de consumidores e agricultores para impulsionar um maior entendimento do papel da biotecnologia na produção de alimentos foi considerada positiva por muitos que antes se opunham à questão.

Arie de Geus, do MIT Sloan School of Management, analisou os pontos fortes do que definiu como “empresas vivas” — um grupo de 30 empresas que variam em idade de 100 a 700 anos espalhadas pela América do Norte, pela Europa e pelo Japão.³⁵

Um dos principais motivos pelos quais tais empresas — incluindo DuPont, W.R. Grace, Sumitomo e Siemens — conseguiram resistir foi sua capacidade de adaptação ao ambiente dinâmico em que atuam. De Geus explica: “À medida

que guerras, depressões, tecnologias e políticas apareciam e desapareciam, essas empresas parecem ter conseguido manter sempre suas antenas ligadas, sintonizadas ao que estava acontecendo. Para obter informação, às vezes se valiam de pacotes transportados a longas distâncias por navio ou transporte terrestre, mas sempre conseguiram reagir de forma oportuna às notícias que recebiam. Foram eficientes em aprender e se adaptar.”³⁶

Não presuma que os problemas desaparecerão em um passe de mágica

Em terceiro lugar, sempre pense que os problemas vão piorar; assim, você estará em melhores condições no complexo ambiente atual, especialmente com a crescente prevalência de notícias geradas pelos consumidores e plataformas de comunicação on-line. Por exemplo, os executivos da Sony, por duas vezes, deixaram que uma situação ruim se transformasse em um desastre antes de tratar do assunto. Em outubro de 2005, um blogueiro divulgou que a Sony BMG Music Entertainment distribuiu um CD de proteção contra cópias que continha *software rootkit*, que se autoinstala nos computadores e permite que hackers accessem os sistemas, gerando grandes ameaças à segurança. Em poucas horas, a história havia se infiltrado na blogosfera, mas os executivos da Sony não se manifestaram e o presidente de negócios digitais globais da Sony BMG, Thomas Hesse, só piorou a situação com sua declaração para a NPR, em 4 de novembro: “A maioria das pessoas nem sequer sabe o que é um *rootkit*, então por que estão se preocupando?”.

Não é preciso dizer que o problema não desapareceu com o tempo. Blogueiros, a mídia tradicional e os consumidores ficaram cada vez mais exasperados com a desconsideração da empresa e, logo, ações coletivas começaram a surgir. Seis anos depois, em abril de 2011, a Sony enfrentou novamente a desaprovação pública por sua má conduta após um grave incidente de hacking. Estima-se que esse incidente, ocorrido entre 17 e 19 de abril, tenha afetado 77 milhões de clientes ao comprometer dados pessoais confidenciais dos usuários. A Sony não informou os clientes sobre o ataque até 26 de abril. Como resultado desse atraso, a Sony enfrentou a ira dos consumidores na blogosfera e investigações de diversos governos, incluindo o Congresso dos Estados Unidos e a cidade de Taipei, Taiwan. Um senador enviou uma enfurecida carta pública à Sony dizendo: “A falha da Sony em alertar adequadamente seus clientes sobre graves riscos à segurança é simplesmente inconcebível e inaceitável.”³⁷

Em ambos os casos, se os executivos da empresa tivessem previsto a dimensão que a história assumiria e cuidado do problema no momento de

sua chegada à blogosfera, sem dúvida teriam mudado sua estratégia de comunicação. A maioria dos gerentes parte do pressuposto de que o público norte-americano tem memória curta sobre os problemas que as empresas enfrentam. Na verdade, os consumidores demoram mais a esquecer do que supomos, conforme verificado nos boicotes promovidos contra empresas como Coors, Wal-Mart, Nike e Shell.

Algumas empresas parecem acertar, mas a maioria ainda está no caminho errado. Além disso, todas as partes interessadas — funcionários, investidores e consumidores — estão aproveitando as mudanças no ambiente de negócios para aumentar seus ganhos pessoais. Por exemplo, no terceiro trimestre de 2007, duas situações separadas ocorreram em lados opostos dos Estados Unidos, Nova York e Los Angeles, e ilustram estratégias de comunicação diferenciadas.

No dia 5 de novembro de 2007, os roteiristas invadiram as ruas de Hollywood, iniciando a primeira greve a abranger toda uma indústria em mais de 19 anos.³⁸ Representados pelo sindicato dos roteiristas, a Writers Guild of America, aproximadamente 12 mil roteiristas de cinema e televisão fizeram piquetes em resposta ao fracasso das negociações com os produtores de Hollywood sobre sua participação na receita das novas mídias, incluindo o download de filmes e as apresentações promocionais on-line de filmes e programas de TV.

A greve paralisou o setor, uma vez que redes como CBS e ABC tiveram de suspender a produção de seus principais programas. Claramente, os produtores não poderiam simplesmente desejar que o problema sumisse, mas suas estratégias de comunicação e negociação geraram nuances interessantes. Por exemplo, um artigo da *BusinessWeek* intitulado “Behind the Hollywood Strike Talks” (Por trás da greve dos roteiristas de Hollywood) destacou um fator subjacente:

Os desafios do modelo de negócios subjacente aos dois lados nessa questão são o que torna particularmente interessantes as quase sempre difíceis negociações. Os modelos de negócios permitem que as empresas (e organizações, como a Writers Guild of America, com 12 mil membros, ou a Alliance of Motion Picture & Television Producers) criem e capturem valor... Os modelos de negócios tradicionais de ambos os lados funcionavam bem quando havia apenas alguns poucos estúdios de cinema e três principais redes de TV. Hoje em dia, entretanto, qualquer um pode ser autor ou produtor, e todo computador é potencialmente um estúdio, capaz de criar e produzir conteúdo. Mais de um bilhão de pessoas no planeta estão conectadas à Internet, uma parte significativa delas por meio de conexão de banda larga de alta velocidade.³⁹

O autor do artigo, Henry Chesbrough, diretor executivo do Center for Open Innovation da Haas School of Business da Universidade da Califórnia, Berkeley, também destacou outro detalhe que continuará a desempenhar um papel preponderante sobre a gestão e a comunicação:

No final das contas, o consenso entre os estúdios e os roteiristas não é necessariamente o maior desafio que cada lado enfrenta. Boa parte do novo conteúdo de entretenimento on-line não vem de roteiristas e produtores profissionais. Na verdade, como já observado por outros setores, esse conteúdo vem de usuários e comunidades de usuários que estimulam a criação de conteúdo... É difícil dizer que tipo de influência essa realidade exercerá nas negociações entre os roteiristas e a AMPTP. Os dois lados precisam mudar alguns modelos de negócios tradicionais para aproveitar novas oportunidades — um processo que envolve muitos riscos, mas também recompensas potencialmente lucrativas. Entretanto, se Hollywood não conseguir responder ao desafio, as comunidades independentes de autores on-line estão prontas para atacar. A única coisa que parece certa é que nenhum dos dois lados tem opção.

Coincidentemente, à medida que o confronto esquentava em Hollywood, uma situação semelhante surgia em Nova York. Em 10 de novembro de 2007, os contrarregras anunciaram a greve da categoria e a Broadway parou. Foi a primeira greve nos 121 anos de existência do sindicato dos contrarregras, e 31 teatros ficaram no escuro.⁴⁰ Diferentemente da greve dos roteiristas, que se baseava na proliferação de novos meios e no seu papel na geração de receitas, a disputa envolvendo os contrarregras estava centrada nas regras trabalhistas contidas em seus contratos, que a liga dos produtores considerava caras e inefficientes. A liga queria mudar essas regras, e essa possibilidade não foi bem recebida pelos profissionais.

A greve durou 19 dias e, durante esse período, o prefeito de Nova York, Michael Bloomberg, ofereceu um mediador e um local neutro para as negociações; as duas ofertas foram recusadas. O que o jornal *The New York Times* chamou de “uma série de conversas de bastidores entre os membros da liga e os representantes do sindicato” acabou precipitando encontros que levaram a uma resolução.

Mais uma vez, é difícil supor que um problema como esse que deixou os teatros da Broadway às escuras pudesse desaparecer em um passe de mágica, mas a estratégia de comunicação provou ser muito mais tradicional e a greve em si foi relativamente rápida comparada com a dos roteiristas. As negociações

focaram as regras de trabalho e não foram atrapalhadas pelas nebulosas leis que governam o ciberespaço. No entanto, com as plataformas de comunicação digital desempenhando um papel cada vez mais integral na gestão e comunicação em geral, a concorrência no ambiente de negócios em constante mudança continua a evoluir.

Mantenha a comunicação empresarial sempre ligada à estratégia

Em quarto lugar, a comunicação empresarial deve estar intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia geral da empresa. Já que poucos gerentes reconhecem a importância da função da comunicação, relutam em contratar os profissionais qualificados necessários para vencer no atual ambiente de negócios. Como resultado, o pessoal de comunicação em geral fica fora desse círculo.

As empresas de sucesso vinculam a comunicação à estratégia por meio de estrutura, como fazer com que o executivo da comunicação empresarial se reporte diretamente ao CEO. A vantagem desse tipo de relacionamento é que o profissional de comunicação tem acesso à estratégia da empresa diretamente dos que estão no mais alto nível hierárquico da organização. Como resultado, todas as comunicações da empresa serão mais estratégicas e mais direcionadas (no Capítulo 3, veremos mais detalhes sobre a estrutura).

O já mencionado relatório “Authentic Enterprise”, da Arthur Page, também incitou as empresas a definir e a colocar em prática seus valores essenciais de diferentes maneiras, o que “exige maior delegação e autonomia, mantendo consistência da marca, relações com consumidores, reputação pública e operações cotidianas. Os valores são a ‘cola’ que molda o comportamento e une as metas. Entretanto, desenvolver um sistema de gestão que se baseie em valores é um desafio e tanto. Entender o que a empresa e o seu pessoal realmente valorizam e transformar isso em comportamento generalizado exige novos tipos de liderança, de instrumentos e de habilidades”.⁴¹

O Capítulo 10 abordará a maneira como a Johnson & Johnson (J&J) lidou com a crise do cianureto no Tylenol, no início da década de 1980. Parte do que ajudou a empresa a superar essa difícil situação foi a existência do Credo da J&J, um código de ética de toda a empresa, que delineia as promessas da J&J a seus diferentes públicos. Isso ajudou a orientar suas ações durante um episódio que poderia ter prejudicado de forma irreparável a marca Tylenol e, talvez, a própria J&J. Trinta anos depois, a empresa estava novamente sob ataque devido a falhas de produção, mas ainda sentindo o efeito do modo como lidou com a situação.

As equipes de comunicação empresarial desempenham um papel fundamental na definição da missão da empresa — a pedra angular da estratégia geral do negócio — e na comunicação dessa missão aos públicos interno e externo. Considerando o dinâmico ambiente atual dos negócios, uma missão corporativa bem definida não apenas manterá os funcionários alinhados com o que a empresa estiver empenhada em ser, mas também poderá servir como fonte de estabilidade para os consumidores preocupados com as constantes mudanças à sua volta.

Conclusão

O ambiente de negócios está em constante mudança. Todos que atuam no mundo corporativo hoje, seja em uma grande empresa que lida com um sindicato nacional ou uma pequena empresa que pretende deixar sua marca no cenário internacional, precisam se comunicar de forma estratégica. O modo como as organizações se adaptam e modificam seu comportamento, conforme divulgado por suas comunicações, determinará o sucesso dos negócios norte-americanos no século XXI.

Notas

1. Harris Poll, maio de 2011.
2. Harris Poll, março de 2010.
3. SMITH, J. Walker; CLURMAN, Ann e WOOD, Craig da Yankelovich Partners , Inc., *Point*, fevereiro de 2005, <http://www.RacomBooks.com>; resultados do Yankelovich MONITOR.
4. Public Affairs Council, *Public Affairs Pulse*, 2011.
5. VICKERS, Marcia; McNAMEE, Mike, *et al.* “The Betrayed Investor”. *BusinessWeek*, 25 de fevereiro de 2002, p. 105.
6. *Ibid.*, p. 106.
7. “Executive PayWatch”, <http://www.aflcio.org/corporatewatch/paywatch.cfm>.
8. MURRAY, Sara, “Nearly Half of U.S. Lives in Household Receiving Government Benefits”. *The Wall Street Journal*, 17 de janeiro de 2012.
9. KRUGMAN, Paul, “Introducing This Blog”. *The New York Times*, 18 de setembro de 2007. <http://krugman.blogs.nytimes.com/2007/09/18/introducing-this-blog/>.
10. “Trends in Distribution of Household Income between 1979 e 2007”, Congressional Budget Office, outubro de 2011, <http://www.cbo.gov/ftpdocs/124xx/doc12485/10-25-HouseholdIncome.pdf>.
11. GROCER, Stephen, “Wall Street Compensation — ‘No Clear Rhyme or Reason’”. *The Wall Street Journal*, 30 de julho de 2009.
12. STORY, Louise, “Topics: Executive Pay”. *The New York Times*, 5 de dezembro de 2011.
13. TAYLOR, Alan, “In Focus: Occupy Wall Street Spreads Worldwide”. *The Atlantic*, 17 de outubro de 2011.

14. McLUHAN, Marshall; POWERS, Bruce R. *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*. Nova York: Oxford University Press, 1989.
15. Progressive Policy Institute, "The World Has Over 60,000 Multinational Companies", 27 de abril de 2005, http://www.pppionline.org/ppi_ci.cfm?knlgAreaID=108&subsecID=900003&contentID=253303.
16. GARTEN, Jeffrey. *The Mind of the CEO*. Nova York: Basic Books; 2001. p. 24.
17. KICHHOFF, Sue; HAGENBAUGH, Barbara. "Economy Races Ahead, Leaving Jobs in the Dust". *USA Today*, 1º de outubro de 2003.
18. Pesquisa global com CEOs da Pricewaterhouse Coopers em 2011.
19. ROSE, Peter, sócio da Yankelovich, palestra feita na Inland Empire United Way em 31 de janeiro de 2007.
20. 2011 Edelman Trust Barometer.
21. KLEIN, Naomi. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Nova York: Picador USA, 1999, p. 327.
22. *Ibid.*, p. 280.
23. *Ibid.*
24. "The Authentic Enterprise", Arthur W. Page Society, 2007.
25. "The World in 2011 ICT Facts and Figures". International Telecommunication Union, novembro de 2011.
26. *Ibid.*
27. NORMAN, Joshua. "Internet in 2010: 107T E-Mails, 255M Websites". *CBS News*, 13 de janeiro de 2011.
28. CARTON, Barbara. "Gillette Faces Wrath of Children in Testing of Rats and Rabbits". *The Wall Street Journal*, 5 de setembro de 1995, p. A1.
29. *Ibid.*
28. GOGOI, Pallavi, "Wal-Mart: A Snap Inspection". *Businessweek.com*, 2 de outubro de 2007.
29. BIANCO, Anthony. "Wal-Mart's Midlife Crisis". *BusinessWeek*, 30 de abril de 2007.
30. <http://www.umich.edu/news/?BG/procmemo>.
31. *Ibid.*
32. Garten. *Mind of the CEO*, p. 32.
33. LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*. Cambridge: Perseus Books. 2002. p. 114.
34. *Ibid.*, p. 115.
35. Arie de Geus. "The Living Company". *Harvard Business Review*, 1º de março de 1997.
36. *Ibid.*
37. MUSIL, Steven. "Senator Slams Sony's Response to Security Breach". *CNET.com*, 3 de maio de 2011.
38. http://www.nytimes.com/2007/11/06/business/media/06strike.html?_r=1&oref=slogin.
39. CHESBROUGH, Henry, "Behind the Hollywood Strike Taks". *BusinessWeek*, 1º de novembro de 2007, http://www.businessweek.com/innovate/content/nov2007/id2007111_779706.htm?chan=search.
40. <http://www.nytimes.com/2007/11/29/theater/29broadway.html?em?ex=1196485200&en=e23b4406b383964e&ei=5087%0A>.
41. "The Authentic Enterprise", Arthur W. Page Society, 2007.

Caso 1.1

Google, Inc.

Após concordar em censurar os resultados de busca da Internet na China, a Google, Inc. viu seu mantra corporativo — resumido carinhosamente pelos fundadores como “não seja mau” — ser atacado em janeiro de 2006. A gigante dos mecanismos de busca sabia que publicidade negativa poderia fazer parte de qualquer acordo que a empresa fizesse para se tornar uma participante importante na próspera economia da China.

Desde que foi fundado, em 1998, o Google só recebeu publicidade favorável da imprensa técnica, embora indícios dos problemas de relações públicas despontassem no horizonte da empresa no final de 2005, quando preocupações sobre privacidade e segurança de dados vieram do próprio Departamento de Justiça norte-americano. O Google recusou-se a fornecer informações dos usuários em um caso contra pornografia infantil movido pelo governo federal e, ao ver o preço de suas ações despencar, a empresa esforçou-se para reconciliar essa decisão com sua posição diante do “mal”.

O apetite do público pelos produtos da empresa só parecia ter se intensificado desde a bem-sucedida, embora pouco ortodoxa, oferta pública inicial do Google, em 2004, mas a empresa ainda temia que o lançamento de seu novo portal na China, em 25 de janeiro de 2006, o Google.cn, pudesse trazer novas críticas. O Google concordou que o portal poderia filtrar automaticamente os resultados com conteúdo considerado inadequado pelo governo chinês.

Sabendo muito bem que isso seria o bode expiatório para a controvérsia da entrada no mercado chinês, ainda em reforma, os principais executivos do Google também tinham de lidar com a realidade de que a empresa poderia realmente ter sua imagem de ouro afetada. No passado, a empresa tinha conseguido promover sua cultura livre e criativa, mas boatos na imprensa sugeriam que o Google poderia ser a próxima Microsoft Corp. — apenas outro gigante corporativo desalmado e inflexível. A reportagem de capa da revista *BusinessWeek*, em dezembro de 2005, estampava “Googling for Gold”¹ (literalmente “Googlando por ouro”) e sugeria que

os verdadeiros interesses da empresa eram mais pragmáticos do que ideais utópicos, e uma chamada na capa da revista *Time*, em fevereiro de 2006, perguntava, “Será que podemos confiar nossos segredos ao Google?”²

A situação piorou quando o deputado norte-americano Tom Lantos, sobrevivente do Holocausto e defensor dos direitos humanos, começou a falar publicamente contra a entrada do Google na China, comparando suas ações à de empresas americanas que colaboravam com os nazistas antes da Segunda Guerra Mundial.³ Já lutando para permanecer à frente da história e enviando mensagens dúbias em relação à sua posição sobre privacidade e acesso aberto à informação, o Google sabia que precisava fazer algo para limpar seu nome — ou arriscar-se a se tornar apenas outra empresa pontocom.

DOIS GAROTOS NO PARQUE

As raízes bem documentadas do Google começaram na Universidade de Stanford, quando os cofundadores, Sergey Brin e Larry Page, se conheceram como candidatos ao doutorado em Ciência da Computação em meados de 1990. A paixão comum pela tecnologia fez com que fosse apenas questão de tempo para que os dois superassem a antipatia inicial que sentiam um pelo outro e começassem a colaborar em projetos fora da sala de aula.

Nos anos seguintes, a dupla trabalhou incessantemente em uma maneira de digitalizar e indexar as informações espalhadas pela Internet. Outros mecanismos de busca tinham tentado fazer o mesmo, mas nenhum funcionava tão bem quanto o método de Brin e Page, e a dupla acreditava que tinha encontrado uma forma de revolucionar o uso da Internet.

Em 1998, os dois fundaram a predecessora do Google, um empresa chamada BackRub, cujo nome veio do uso da tecnologia de links reversos para encontrar sites úteis.

2. IGNATIUS, Adi. “In Search of the Real Google”. *Time*, 20 de fevereiro de 2006, pp. 36-49.

3. “Q&A: Congressman Tom Lantos”. *Red Herring*, 17 de fevereiro de 2006, <http://www.redherring.com/PrintArticle.aspx?a=15779§or=Q&AndA>.

1. FARZAD, Roben e ELGIN, Ben. “Googling for Gold”. *Business Week*, 5 de dezembro de 2005, pp. 60-66.

Depois que recebeu seu primeiro investimento, um cheque de US\$100 mil de um investidor-anjo, a BackRub saiu do quarto do alojamento dos estudantes e mudou-se para a garagem de um amigo, trocando o nome para Google (“Googol” é o termo matemático para o número 1 seguido por 100 zeros, uma alusão à grandiosa meta da empresa de organizar todos os dados na Internet). A empresa foi fundada com a missão de “organizar a informação mundial e torná-la acessível e utilizável universalmente”.⁴

Em 1999, Page e Brin tinham assegurado mais de US\$25 milhões em financiamentos de capital de risco. O Google tinha mais de 60 funcionários, em um ritmo acelerado de crescimento que continuaria nos anos seguintes, e começou a desenvolver uma cultura própria de descontração. Os funcionários eram estimulados a dedicar parte de sua semana de trabalho a projetos pessoais, e as histórias das amenidades recreacionais que eram oferecidas rotineiramente aos colaboradores espalharam-se pelo bem entrosado Vale do Silício. Naquele mesmo ano, a empresa instalou-se no “Googleplex”, um complexo em Mountain View, no estado da Califórnia, que mais parecia um campus universitário do que um asfixiante ambiente de trabalho.

Concorrentes, como o MSN da Microsoft, confiavam na propaganda tradicional, mas o Google cresceu unicamente por propaganda boca a boca. A velocidade do mecanismo de busca e a capacidade de fornecer resultados altamente precisos impulsionaram sua crescente popularidade. A empresa também desenvolveu vários produtos para complementar seu mecanismo de busca, incluindo a Barra de Ferramentas do Google, a Pesquisa por Imagens do Google e o Froogle, uma ferramenta de compras na Internet.

Ao mesmo tempo, o Google conseguiu desenvolver um modelo de negócios que captava enormes receitas publicitárias preservando sua imagem como um mecanismo de busca livre, flexível e fácil de usar. AdWords (lançado em 2002) e AdSense (lançado em 2003) permitiram aos anunciantes no Google direcionar sua publicidade aos usuários de acordo com as palavras-chave usadas nas pesquisas — algo muito distante dos indesejáveis anúncios pop-up que eram padrão na época.

Ainda assim, embora a empresa fosse um sucesso, os estilos de liderança de Page e Brin levaram os observadores a acreditar que os dois executivos eram pouco mais do que

dois garotos brincando no parque. Dúvidas pairavam sobre o sucesso financeiro de longo prazo da empresa, tanto na imprensa quanto em Wall Street.

NÃO SEJA MAU

Em 2001, Page e Brin decidiram convidar Eric Schmidt para ser o primeiro CEO do Google, embora mantivessem suas funções executivas para transmitir à empresa sua visão única de negócios. Schmidt tinha 20 anos de experiência administrativa em empresas de tecnologia e, mais recentemente, atuava como alto executivo na desenvolvedora de software Novell, Inc. O trio concordou em tomar decisões em conjunto e, em um avanço ainda mais surpreendente em termos de compar tilhamento de poder, eles concordaram que qualquer decisão importante seria tomada pelos três em consenso.

Apesar das irrelevantes investigações realizadas pela Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos e da atitude duvidosa de Wall Street, em agosto de 2004 o trio decidiu abrir o capital da empresa. A oferta pública inicial (IPO) fez com que muitos funcionários da empresa se tornassem milionários de uma hora para outra e resultou em uma capitalização de mercado de cerca de US\$23 bilhões para o Google.

Mesmo quando os observadores da indústria especularam que a empresa teria de adotar uma imagem mais conservadora na hora de atender às expectativas dos acionistas externos, os fundadores do Google optaram pela visão de longo prazo para sustentar sua estratégia de negócios, em vez de relatórios de resultados trimestrais ou mesmo anuais. Logo antes da oferta pública inicial, a empresa divulgou uma carta dos fundadores reafirmando sua missão: “Acreditamos plenamente que, no longo prazo, seremos mais bem atendidos por uma empresa que faz bem para o mundo, mesmo que tenhamos de abrir mão de alguns ganhos de curto prazo. Nossa desejo é transformar o Google em uma instituição que torne o mundo melhor.”⁵ Não é à toa que o lema não oficial da empresa “Não seja mau” já incorporara esse ideal há muito tempo.

No ano que se seguiu à oferta pública, o Google cresceu para se tornar o quinto site mais popular do mundo, com mais de 380 milhões de visitantes por mês, sendo metade proveniente de outros países. A empresa também continuou sua tradição de oferecer diversas linhas de produtos. Em

4. Google. “Corporate Information”, <http://www.google.com/intl/en/corporate/index.html>

5. Ibid.

2006, havia variados projetos em desenvolvimento, incluindo ideias mirabolantes, como um programa que permitiria às pessoas acompanhar on-line a história de seu próprio DNA. O Google percebeu que o projeto era viável e poderia um dia conferir às pessoas a possibilidade de assumir o controle sobre sua própria saúde por meio da identificação de fatores de risco hereditários.

Mas a política do “Não seja mau” do Google encontrou um obstáculo em dezembro de 2005, quando o Departamento de Justiça dos Estados Unidos solicitou a todos os grandes provedores de mecanismos de busca que enviassem informações de seus usuários, em uma tentativa de investigar a predominância da pornografia infantil na Internet. A investigação foi parte de um esforço para fazer cumprir a Lei de Proteção ao Menor On-line, que exigia que os sites impedissem o acesso de menores a materiais danosos. A intimação solicitava uma amostra de 1 milhão de buscas iniciadas pelo Google ao longo de uma semana. Enquanto o Google se recusou a fornecer as informações dos usuários ao governo norte-americano e optou por recorrer aos tribunais federais daquele país⁶ — defendendo a importância da privacidade do usuário —, os concorrentes MSN e Yahoo! rapidamente atenderam ao que lhes era solicitado.

O MERCADO CHINÊS

Enquanto isso, com uma população de 1,3 bilhão de habitantes e uma economia em ascensão, a China representava um mercado extremamente importante no qual o Google sentia que precisava marcar presença. O número de usuários da Internet no país cresceu substancialmente nos últimos anos, chegando a estimados 110 milhões de usuários regulares em 2006, tornando a China o segundo maior mercado de Internet do mundo.

O governo chinês deu a todos os provedores de mecanismos de busca na Internet que operavam no país uma difícil escolha: censurar os resultados considerados “passíveis de objeção” pelo governo ou não fazer negócios com a China. O Google já tinha uma presença no mercado chinês antes do lançamento do Google.cn, mas não estava disposto a censurar informações em nome do governo chinês. Uma pesquisa típica iniciada pelo site Google.com seria filtrada pelo governo chinês para remover qualquer

material considerado passível de objeção — um processo que aumentaria consideravelmente o tempo de resposta do mecanismo de busca e dificultaria sua capacidade de competir com os demais provedores.

Os resultados filtrados da busca retirariam qualquer referência a uma série de assuntos vetados. Qualquer conteúdo que mencionasse tópicos como Tibete, Taiwan, Falun Gong ou o Dalai Lama era proibido. Por exemplo, uma busca no Google.cn pela expressão “Praça Tianamen” retornaria resultados mostrando um casal sorridente na praça durante a primavera ou o enorme mural do Presidente Mao em permanente exposição na área. Não haveria nenhum link referente ao massacre de 1989. A mesma pesquisa no Google.com incluiria páginas mostrando a imagem já bem familiar de um estudante diante de uma fileira de tanques em protesto.⁷ (Veja as imagens no Apêndice A.)

O principal provedor de busca na China na época era o Baidu.com, uma empresa chinesa que detinha aproximadamente 48% do mercado. O Baidu tinha sido avaliado pelos usuários chineses como a empresa com a mais rápida taxa de resposta do país e era aceita como líder inquestionável do mercado em termos de reconhecimento da marca e taxas de uso.

Entretanto, um estudo realizado pela Keynote Customer Experience Rankings reconheceu que as vantagens competitivas mantidas pelo Google nos Estados Unidos seriam facilmente transferíveis para o mercado chinês. Os clientes chineses haviam considerado o Google melhor que o Baidu, o MSN ou o Yahoo! em categorias como qualidade da pesquisa, pesquisa por imagens e confiabilidade. De acordo com o diretor de pesquisa e serviços públicos da Keynote: “Vemos que os consumidores chineses realmente gostam mais da experiência geral oferecida pelo Google. Futuramente, isso promete se traduzir em maior participação de mercado, especialmente considerando os sólidos recursos e o forte foco no mercado do Google.”⁸ Com o lançamento do Google.cn, os usuários chineses teriam como acessar o mesmo mecanismo de busca com uma velocidade semelhante à do Google.com nos Estados Unidos. Embora os usuários chineses recebessem os mesmos resultados limitados para sua pesquisa, agora seria o Google — e não o governo chinês — que rotearia a busca por seus próprios servidores para remover o conteúdo vetado.

6. “Google’s Refusal Raises Online Privacy Issue”. *PRWeek*, 30 de janeiro de 2006, p. 10.

7. “How Google Censors its Chinese Portal”. *The San Francisco Chronicle*, 2 de fevereiro de 2006.

8. “Google Poses Strong Challenges to Leader Baidu in China, Reports Keynote”. *Business Wire*, 18 de janeiro de 2006.

AS ONGS, OS CONCORRENTES E O CONGRESSO SE MANIFESTAM

Logo após o anúncio do lançamento oficial do Google na China, várias organizações não governamentais (ONGs) manifestaram seu desagrado pelo fato de o Google, sem dúvida um líder do mundo virtual, ter se envolvido em algum tipo de censura.

A organização Repórteres Sem Fronteiras (RSF), um grupo de interesse público com sede em Paris e que atua como observador da mídia em nível internacional, já tinha se estabelecido como a principal crítica dos mecanismos de busca norte-americanos, que concordavam em censurar material para obter acesso a mercados internacionais. A partir de 2004, o grupo começou a escrever para os principais executivos norte-americanos, exigindo um código de conduta com relação a filtros impostos ao conteúdo da Internet em outros países e condenando os ataques sobre o que considerava serem direitos e liberdades da imprensa.⁹ Dois anos depois, quando o Google decidiu entrar no mercado chinês, o grupo de interesse viu a oportunidade de debater novamente a questão.

“As declarações do Google sobre o respeito à privacidade on-line são o ápice da hipocrisia em vista de sua estratégia na China”, afirmou a RSF em um comunicado à imprensa de 25 de janeiro de 2006, emitido em resposta ao anúncio do Google.¹⁰ O grupo argumentou que a censura contínua só levaria a China a se tornar ainda mais isolada do mundo exterior, uma perspectiva preocupante, considerando que uma pesquisa da RSF de 2005 sobre a liberdade de imprensa havia classificado a China em 159º lugar em um total de 167 países.¹¹ “Quando um mecanismo de busca colabora, fica muito mais fácil para o governo chinês controlar o que acontece na Internet”, disse Julian Pain, chefe da divisão de Internet da RSF.

Enquanto isso, a maior organização de defesa dos direitos humanos nos Estados Unidos, a Human Rights Watch (HRW), estava preparando sua declaração para uma audiência no dia 1º de fevereiro perante a Comissão de Direitos Humanos do Congresso norte-americano. O grupo é conhecido por investigar os principais abusos dos direitos

humanos dentro dos Estados Unidos e em outros países, e, depois, publicar suas descobertas, esforçando-se para expor bem a questão.¹²

O aspecto central de seu argumento foi que o governo chinês não poderia levar a cabo seu programa de censura sem a cooperação dos mecanismos de busca norte-americanos. De acordo com o grupo, o domínio dos Estados Unidos no mercado de mecanismos de busca conferiu aos provedores enorme vantagem contra qualquer país com esperanças de se beneficiar na Era da Informação. O grupo propôs que se todos os mecanismos de busca agissem juntos, recusando-se a cumprir as regras de censura chinesas, estariam em posição de defender o acesso livre no país.¹³

Mas apesar dessa postura firme o grupo precisava agir, ameaçando organizar um boicote internacional aos mecanismos de busca. “Que escolha temos se todas essas empresas estão seguindo o mesmo caminho?”, perguntou Mickey Spiegel, pesquisador sênior na HRW. “Não vamos parar de usar a Internet.”¹⁴

Sem levar em conta as questões de censura, tanto o Yahoo! quanto o MSN, da Microsoft, já representavam uma forte concorrência aos objetivos do Google de aumentar sua participação de mercado na China. Enquanto o Yahoo! tinha optado por apostar na evolução dos mecanismos de busca, a Microsoft tinha os recursos para desafiar o Google em termos de capacidade de pesquisa e propaganda.¹⁵ As duas empresas já estavam cumprindo os regulamentos de censura da China antes de o Google entrar em cena e também já tinham enfrentado publicidade negativa.

O Yahoo! foi duramente criticado por fornecer informações ao governo chinês, que posteriormente foram utilizadas para condenar os jornalistas de Internet chineses Shi Tao, em 2004, e Li Zhi, em 2003.¹⁶ A empresa defendeu sua posição, afirmando que não sabia quanta informação seria usada. “Não gosto do resultado dessa situação”, afirmou o cofundador do Yahoo!, Jerry Yang, “mas precisamos

12. Human Rights Watch. “About HRW”, <http://www.hrw.org/about/whoweare.html>.

13. MALINOWSKI, Tom. “US: Put Pressure on Internet Companies to Uphold Freedom of Expression”, testemunho perante a Audiência sobre Direitos Humanos do Congresso norte-americano, realizado em 1º de fevereiro de 2006, <http://hrw.org/english//docs/2006/02/01/china12592.htm>.

14. KIRBY, Carry. “Chinese Internet vs. Free Speech Hard Choices for U.S. Tech Giants”. *San Francisco Chronicle*, 18 de setembro de 2005.

15. IGNATIUS. “In Search of the Real Google”.

16. DELANEY, Kevin. “Yahoo Outlines Stance on Privacy and Free Speech”. *The Wall Street Journal*, 13 de fevereiro de 2006, p. A8.

9. Repórteres Sem Fronteiras. “About Us”, http://www.rsf.org/rubrique.php?id_rubrique=280.

10. “Google Move ‘Black Day’ for China”. BBC News, 25 de janeiro de 2006, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4647398.stm>

11. FRENCH, Howard. “Despite Web Crackdown, Prevailing Winds are Free”. *The New York Times*, 9 de fevereiro de 2006.

cumprir a lei".¹⁷ Embora o Yahoo! tenha encorajado publicamente o governo norte-americano a lidar com a questão, a empresa afirmou que era cedo demais para ela mesma recomendar um plano de ação.¹⁸

Em dezembro de 2004, o MSN cumpriu uma determinação do governo chinês para encerrar um site pertencente a Michael Anti, funcionário do jornal *The New York Times* baseado em Pequim e um dos blogueiros mais populares da China, que vinha abordando temas políticos sensíveis.¹⁹

O presidente da Microsoft, Bill Gates, respondeu, afirmando que "a capacidade de realmente deter informação não existe mais", e desenvolveu uma política em que os sites bloqueados por restrições governamentais ainda estariam disponíveis em outras partes do mundo.²⁰

Embora não estivesse na disputa direta pelo mercado chinês, a provedora de redes físicas Cisco Systems foi uma das duas empresas norte-americanas nas quais o governo da China confiou para promover uma atualização de suas redes, em 2004, a fim de melhorar substancialmente sua capacidade de rastrear buscas na Internet.²¹

Em primeiro de fevereiro, o Yahoo! e a Microsoft, juntos, emitiram um pronunciamento em apoio a uma colaboração do Google, da Cisco e do governo norte-americano para a criação das diretrizes da indústria, com o objetivo de lidar com restrições governamentais incidentes sobre seus serviços no futuro.²²

A Comissão de Direitos Humanos do Congresso também se reuniu em 1º de fevereiro para abordar "Direitos Humanos e a Internet: a República Popular da China", considerado um esforço para encorajar a discussão de políticas entre empresas de Internet. O comparecimento na reunião era opcional, e o Yahoo!, o Google, o MSN e a Cisco escolheram não participar.²³ No dia da reunião, o Google divulgou uma nota, agradecendo o convite e citando um compromisso previamente agendado como motivo para o não comparecimento.²⁴ (Veja o Apêndice B para conhecer o blog oficial do Google.)

17. KIRBY. "Chinese Internet vs. Free Speech".

18. DELANEY. "Yahoo Outlines Stance".

19. FRENCH. "Despite Web Crackdown".

20. McMAHON, Robert. "Q&A: The Great Firewall of China". The Council of Foreign Relations, 16 de fevereiro de 2006.

21. *Ibid.*

22. "Lawmakers Blast Internet Firms over China". Associated Press, 1º de fevereiro de 2006, <http://www.msnbc.msn.com/id/11134689/from/ET/>.
23. *Ibid.*

24. McLAUGHLIN, Andrew. "Human Rights Caucus Briefing". Google Blog, 1º de fevereiro de 2006, <http://googleblog.blogspot.com/2006/02/human-rights-caucus-briefing.html>.

A declaração também delineou a estratégia do Google para suas operações na China, enfatizando as características de proteção que havia implementado para minimizar os efeitos danosos que o sistema de filtros teria sobre quem procura informação. Em primeiro lugar, os usuários chineses seriam notificados quando sua busca tivesse sido alterada pelo sistema de filtros. Em segundo lugar, serviços como o GMail, salas de bate-papo e blogs — todos envolvendo informações pessoais dos usuários — ainda não seriam oferecidos, por receio de que o governo chinês pudesse exigir essas informações, como havia feito com o Yahoo! em casos anteriores. Em terceiro lugar, os grandes investimentos estimulariam a pesquisa e o desenvolvimento contínuos na China.²⁵

Para o deputado Tom Lantos, chefe do Comitê de Relações Internacionais da Câmara, a declaração não foi suficiente. "Essas empresas de alta tecnologia extremamente bem-sucedidas que não enviaram seus representantes para a reunião de hoje deveriam se envergonhar", ele afirmou. "Foram a Pequim atrás dos lucros."²⁶

Uma audiência de acompanhamento em 15 de fevereiro foi solicitada pelo deputado Chris Smith e, antes que o Congresso intimasse as quatro maiores empresas a comparecer, todas se mostraram dispostas a participar.

A PRESSÃO DOS ACIONISTAS E DA CHINA

Nas semanas antes da audiência, o preço das ações do Google já tinha caído quase 7,5% de uma alta de US\$471,63 em 11 de janeiro, que a empresa atribuiu em parte à solicitação do Departamento de Justiça. Embora o anúncio de 25 de janeiro para entrar no mercado chinês tenha sido bem recebido pelos investidores, a divulgação dos fracos resultados finais no quarto trimestre de 2005 representou a primeira vez em que o Google não atingiu suas expectativas de lucros, fazendo com que a bolsa abrisse com um prejuízo no valor de quase US\$15 bilhões na manhã da audiência. Atingiria outra baixa no dia da audiência, caindo para US\$342,40.

Além dos problemas em casa, o Google viu-se diante de outros problemas na China. Um jornal estatal logo divulgaria que o Google estava sendo investigado pelas autoridades chinesas por operar no país sem licença adequada²⁷ e,

25. "Google Censors Itself for China". BBC News, 25 de janeiro de 2006, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4645596.stm>.

26. "Lawmakers Blast Internet Firms Over China".

27. PAN, Philip. "Chinese Media Assail Google". *The Washington Post*, 22 de fevereiro de 2006, p. A06.

em um editorial seguinte, criticaria o Google por entrar no mercado chinês reclamando sobre a necessidade de cumprir a lei chinesa.

As autoridades chinesas tinham começado recentemente a pressionar o Google para eliminar as medidas protecionistas com as quais a empresa havia se comprometido em sua declaração original para a comissão. O governo chinês queria eliminar a notificação que aparece no fim de cada página submetida à censura, queria cortar o acesso livre ao mecanismo de busca sem filtros do Google e exigia que a empresa oferecesse serviços de GMail e blogs.²⁸

Page, Brin e Schmidt continuaram a argumentar que os benefícios superavam os custos de entrar na China. Em uma declaração defendendo o anúncio original do Google de 25 de janeiro, o advogado sênior de políticas, Andrew McLaughlin, afirmou: “Embora a remoção dos resultados de busca seja inconsistente com a missão do Google, não fornecer informações — ou oferecer uma experiência ao usuário altamente comprometida que resulte na não informação [que é o que o governo chinês vinha fornecendo] — é ainda mais incoerente com nossa missão.”²⁹

Vint Cerf, detentor do título de evangelizador-chefe da Internet no Google, justificou a estratégia em uma entrevista. “Existe um subtexto ao lema ‘Não seja mau’, afirmou, “que é ‘Não seja ilegal’.³⁰ Como McLaughlin explicou no blog do Google: “Finalmente, chegamos à nossa decisão perguntando que curso de ação promoveria melhor a missão do Google, que é organizar as informações do

28. *Ibid.*

29. YANG, John. “Google Defends Censorship of Web Sites”. ABC News, 25 de janeiro de 2006, <http://abcnews.go.com/Technology/print?id=1540568>.

30. IGNATIUS. “In Search of the Real Google”.

mundo e torná-las universalmente úteis e acessíveis. Ou, mais simplesmente: como podemos oferecer maior acesso às informações para o maior número de pessoas?”³¹

Ainda assim, Brin, Page e Schmidt sabiam que precisavam desenvolver uma estratégia vencedora para convencer o mercado de que o Google poderia equilibrar bem negócios e consciência e, nesse processo, restabelecer a empresa como a líder inovadora com a mesma alma do passado.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Como o ambiente empresarial em constante mudança afetou a capacidade de comunicação do Google na situação apresentada?
2. Em que aspecto a empresa está mais vulnerável do ponto de vista da comunicação?
3. Quais são os principais problemas enfrentados pelo Google nessa situação?
4. Que conselho você daria a Brin, Page e Schmidt?

31. McLAUGHLIN, Andrew. “Google in China”. Google Blog, 27 de janeiro de 2006, <http://goggleblog.blogspot.com/2006/01/google-in-china.html>.

Copyright ©2006. Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, Universidade de Notre Dame.

Fonte: Este caso foi preparado originalmente pelos assistentes de pesquisa Brynn Harris e Allison Ogilvy sob orientação de James S. O'Rourke, professor adjunto de administração, Mendoza College of Business, Universidade de Notre Dame, como base para uma discussão em aula em vez de para ilustrar a eficácia ou ineficácia ao lidar com determinada questão administrativa. As informações foram coletadas de fontes públicas e corporativas. Reimpresso com a permissão de James S. O'Rourke, da Universidade de Notre Dame.

Apêndice A

[Sign in](#)

Google Images [Web](#) [Images](#) [Groups](#) [News](#) [Froogle](#) [Local](#) [Scholar](#) [more »](#)

tiananmen square [Search](#) [Advanced Image Search](#) [Preferences](#)

Moderate SafeSearch is on

Images Showing: All image sizes [▼](#)

Results 1 - 20 of about 13,400 for tiananmen square [\[definition\]](#) (0.06 seconds)

			
The Tiananmen Square photo 494 x 449 pixels - 23k - jpg www.rollins.edu	An icon at Tiananmen Square 1989 600 x 360 pixels - 102k - jpg multigraphic.dk	... on protesters in Tiananmen Square . 220 x 168 pixels - 13k - jpg www.cnn.com	... Demonstrations in Tiananmen Square 400 x 282 pixels - 71k - gif www.historywiz.com
			
Remember Tiananmen Square 640 x 403 pixels - 58k - jpg www.loc.gov	Tiananmen Square, 15 Years After 450 x 383 pixels - 24k - jpg www.lilithgallery.com	Tiananmen Square, 15 Years After 705 x 742 pixels - 133k - jpg www.lilithgallery.com [More results from www.lilithgaller.com]	... massacre since Tiananmen Square 440 x 330 pixels - 40k - jpg crisispictures.org

[登入](#)

[网页](#) [图片](#) [资讯](#) [更多»](#)

tiananmen square [搜索](#) [高级图片搜索](#) [使用SafeSearch](#)

约有68项符合tiananmen square的查询结果，以下是第1-20项。 (搜索用时 0.05 秒)

			
... Mrs. Gutierrez at Tiananmen Square 1728 x 1152 像素 - 317k - jpg www.usembassy-china.org.cn	... Raising Ceremony in Tiananmen Square 320 x 334 像素 - 21k - jpg blogs.msdn.com	... The Revamped Tiananmen Square ... 240 x 158 像素 - 18k - jpg english.people.com.cn	... Tiananmen Square to celebrate ... 200 x 302 像素 - 19k - jpg www2.chinadaily.com.cn
			
Clean of Tiananmen Square kicks off 400 x 609 像素 - 32k - jpg english.people.com.cn	Tiananmen Square protest planners ... 400 x 225 像素 - 10k - jpg www.chinadaily.com.cn	Full day tour to Tiananmen Square, ... 640 x 480 像素 - 160k - jpg www.etours.cn	... Tiananmen Square. China has ... 360 x 252 像素 - 18k - jpg www2.chinadaily.com.cn
[english.people.com.cn 站内的其它相关] [www.chinadaily.com.cn 站内的其它相关]			[www2.chinadaily.com.cn 站内的其它相]

Apêndice B

PERSPECTIVAS DOS GOGLERS SOBRE NOTÍCIAS RELACIONADAS COM PRODUTOS E TECNOLOGIA E NOSSA CULTURA

Briefing da Comissão de Direitos Humanos.

1º de fevereiro de 2006, 8h26

Postado por Andrew McLaughlin, advogado sênior de políticas

Enviamos o seguinte comunicado para a Reunião sobre Direitos Humanos do Congresso norte-americano, a ser realizada hoje, intitulada "Direitos Humanos e a Internet — A República Popular da China":

BRIEFING PARA OS MEMBROS DA COMISSÃO DE DIREITOS HUMANOS DO CONGRESSO NORTE-AMERICANO "DIREITOS HUMANOS E A INTERNET — A REPÚBLICA POPULAR DA CHINA", ENVIADO POR ANDREW MCLAUGHLIN, GOOGLE, INC., 1º DE FEVEREIRO DE 2006

Em nome do Google, gostaria de agradecer aos membros da Comissão de Direitos Humanos do Congresso por convidar o Google a participar do briefing sobre Direitos Humanos e a Internet na China, a ser realizado hoje.

Embora compromissos previamente agendados me impeçam de comparecer pessoalmente, reitero a oferta do Google de participar de um briefing deste tipo em outra oportunidade, a fim de passar informações básicas aos membros individualmente e continuar a informar aos participantes sobre nossas atividades na China.

I. GOOGLE.CN NA CHINA

A justificativa para lançar uma versão doméstica do Google na China — um site sujeito às restrições de conteúdo locais — é que o nosso serviço naquele país não vem sendo muito bom, em grande parte devido ao uso extensivo de filtros realizados pelos provedores de serviços de Internet (ISPs) chineses. Os usuários do Google na China sofrem com um serviço muitas vezes indisponível ou terrivelmente lento. De acordo com nossas avaliações, o Google.com parece ficar indisponível em 10% do tempo. Mesmo quando os usuários entram no site, ele é lento e, às vezes, gera resultados que, quando acionados, congelam a tela do

navegador dos usuários. O serviço Google Notícias quase nunca está no ar; o Google Imagens só fica disponível em metade do tempo.

Esses problemas só podem ser resolvidos com a criação de uma presença global dentro da China. Lançando o Google.cn e fazendo um investimento contínuo em pessoal, infraestrutura e inovação nesse país, pretendemos fornecer o melhor acesso à maior quantidade de informações para o maior número de usuários de Internet da China. Ao mesmo tempo, o lançamento do Google.cn não alterou de forma alguma a disponibilidade da versão em chinês não censurada do Google.com, que é oferecida globalmente a todos os usuários de Internet, sem exceção.

Na hora de decidir a melhor forma de abordar o mercado chinês — ou qualquer outro mercado —, devemos colocar na balança os nossos compromissos em satisfazer os interesses dos usuários, expandir o acesso a informações e responder às condições locais. Nossa estratégia para fazer negócios na China busca alcançar esse equilíbrio por meio de maior divulgação, serviços direcionados e investimentos locais.

A. MELHOR DIVULGAÇÃO PARA OS USUÁRIOS DO GOOGLE.CN

Para fazer o Google.cn funcionar como site na China, o Google precisa retirar algumas informações confidenciais das suas páginas de resultados de busca. Essas restrições são impostas por leis, regulamentos e políticas chinesas. Entretanto, quando retiramos conteúdo do site Google.cn, divulgamos essa informação aos nossos usuários. Tal abordagem é semelhante, em princípio, aos comunicados que emitimos quando alteramos nossos resultados de busca para cumprir leis locais na França, na Alemanha e nos Estados Unidos. Quando um usuário chinês obtém resultados de busca submetidos a filtros, a página do Google inclui informações explícitas — uma indicação de que os resultados não contêm uma parte da informação que poderia ser relevante. Com certeza, esse não é um avanço no que tange à transparência para com os usuários, mas, pelo menos, é uma passo significativo na direção certa.

B. DIRECIONANDO SERVIÇOS NO GOOGLE.CN

O Google.cn hoje inclui três serviços básicos (busca na Web, pesquisa de imagens e Google Notícias), juntamente com um serviço local de informações sobre negócios e mapas. Outros produtos, como GMail e Blogger, que envolvem informações pessoais e confidenciais, serão introduzidos somente quando tivermos certeza de que poderemos prestá-los de forma a atender às expectativas dos usuários em relação à segurança da informação. Temos consciência da realidade de que os dados estão sujeitos às leis e aos regulamentos do país no qual estão armazenados e tomamos decisões sobre onde localizar nossos servidores, levando em conta precisamente essa realidade.

C. INVESTIMENTO LOCAL E INOVAÇÃO

Após o lançamento do Google.cn, continuaremos a fazer investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento na China. Acreditamos que esses investimentos — e as inovações resultantes — ajudarão a empresa a adaptar melhor os seus produtos às exigências dos usuários e a demonstrar melhor como a Internet pode ajudar a promover os principais objetivos propostos pelo governo chinês, como a construção de mercados mais sólidos, mais eficientes e mais equilibrados, promovendo o estado de direito e defendendo a luta contra a corrupção.

Embora a China tenha avançado muito na última década, continua fechada de muitas maneiras. Não estamos satisfeitos com as restrições governamentais impostas e esperamos que, com o tempo, todos no mundo venham a ter acesso pleno às informações. A tecnologia da informação e da comunicação, incluindo a Internet, e-mail, mensagens instantâneas, blogs, aplicações peer-to-peer, streaming de áudio e vídeo, telefonia móvel, mensagens de texto SMS etc, trouxe aos cidadãos chineses mais possibilidade de ler, discutir, publicar e se comunicar em relação a uma ampla variedade de assuntos, eventos e temas do que jamais seria imaginado. Acreditamos que o envolvimento constante com a China é a melhor (e talvez a única) forma

de o Google ajudar a trazer para esse país os enormes benefícios proporcionados pelo acesso universal a informações a todos os usuários.

II. PRÓXIMOS PASSOS

1. Diálogo e alcance expandidos. Durante mais de um ano, o Google se envolveu ativamente em discussões e debates sobre a China com diversos indivíduos e organizações dentro e fora do país, incluindo tecnólogos, empresários, autoridades governamentais, acadêmicos, escritores, analistas, jornalistas, ativistas e blogueiros. Pretendemos expandir esses diálogos à medida que nossas atividades na China evoluírem, a fim de melhorar nosso entendimento, ajustar nossa abordagem e operar abertamente.
2. Ação voluntária na indústria. O Google apoia a ideia de uma ação do setor para definir princípios comuns e orientar as práticas das empresas de tecnologia nos países que restringem o acesso às informações. Juntamente com colegas em outras empresas líderes na Internet, estamos explorando ativamente o potencial para diretrizes da Internet, não só na China, mas também em todos os países em que o conteúdo da Internet esteja sujeito a restrições governamentais. Essas diretrizes podem englobar, por exemplo, divulgação aos usuários e relatos sobre as restrições governamentais, incluindo medidas tomadas em resposta.
3. Diálogo entre governos. Além de uma ação comum por parte das empresas de Internet, existe um papel importante a ser desempenhado pelo governo dos Estados Unidos, no contexto de suas relações bilaterais intergovernamentais, no que tange a questões mais abrangentes de liberdade de expressão e comunicação aberta. Por exemplo, como uma empresa norte-americana que atua principalmente com a informação, insistimos com o governo para que tratasse a censura como uma barreira ao comércio.

Em nome do Google, gostaria de agradecer aos membros da Comissão de Direitos Humanos do Congresso pela atenção dada a essas questões importantes e prementes.

Capítulo 2

Comunicação estratégica

No Capítulo 1, examinamos o ambiente empresarial em constante mudança nos últimos 50 anos. Neste capítulo, vamos explorar como essas mudanças afetaram a comunicação e por que se tornou imperativo para as empresas modernas se comunicar estrategicamente.

Comunicação estratégica pode ser definida como aquela “alinhada à estratégia geral da empresa para aprimorar seu posicionamento estratégico”.¹ Uma estratégia eficiente deve encorajar a empresa a enviar mensagens “claras, compreensíveis e verdadeiras, comunicadas com paixão, e que sejam estrategicamente repetitivas e repetidas, além de serem consistentes (com seus diversos públicos)”).

Começaremos o capítulo com uma explicação da teoria fundamental que existe por trás de toda comunicação, seja de natureza individual, seja organizacional. Também explicaremos brevemente os modelos de influência na moderna teoria da comunicação. Apesar de os especialistas em comunicação terem adaptado tais teorias para ajudar os líderes em sua expressão oral e escrita, poucos perceberam como essas mesmas teorias se aplicam ao contexto da comunicação corporativa, ou seja, ao modo como as organizações se comunicam com os vários grupos de pessoas.

A comunicação, mais do que qualquer outro assunto no mundo corporativo, tem implicações para todos em uma organização — do assistente administrativo recém-contratado ao CEO. Graças, em parte, ao importante trabalho sobre estratégia elaborado por acadêmicos como Michael Porter, Gary Hamel e C. K. Prahalad, a maioria dos gerentes aprendeu a pensar estrategicamente

sobre o negócio como um todo, mas poucos o fazem em relação à comunicação, atividade que lhes ocupa a maior parte do tempo.

Este capítulo explica o que significa desenvolver um plano de comunicação coeso na organização, e enfatiza o vínculo essencial que existe entre a comunicação corporativa e a estratégia corporativa geral da empresa.

Teoria da comunicação

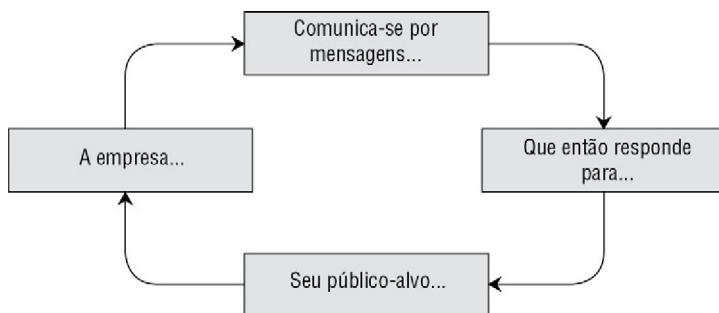
A maioria das teorias associadas à comunicação se baseia em noções que remontam a milhares de anos e levam a um único ancestral comum: o filósofo grego Aristóteles.

Aristóteles, que estudou com Platão e ensinou em Atenas de 367 a.C. a 347 a.C., é frequentemente associado ao desenvolvimento da retórica, a forma ancestral da moderna comunicação persuasiva. Em seu livro *Arte retórica*, Aristóteles define os três componentes básicos de todo discurso, os quais foram adaptados para atender às necessidades da corporação moderna, como apresentamos a seguir. Essa estratégia depende do pensamento cuidadoso sobre as três partes que Aristóteles usou para descrever os componentes do discurso: (1) um “orador”, em nosso caso uma corporação com algo a dizer; (2) um “assunto” ou mensagem que precisa ser comunicada; e (3) um “ouvinte” ou grupo a quem a mensagem será transmitida.

As observações de Aristóteles sobre a comunicação da mensagem constituem a base da moderna teoria da comunicação, desenvolvida nos Estados Unidos juntamente com outras ciências sociais após a Segunda Guerra Mundial. Em 1948, o professor de Direito e cientista social na Universidade de Yale, Harold Lasswell, propôs um modelo de comunicação que, segundo ele, era especialmente adequado à comunicação de massa.² Seu modelo linear pode ser resumido em “quem (o orador de Aristóteles) diz o quê (o assunto de Aristóteles) em qual canal (mídia) a quem (o ouvinte de Aristóteles) com que efeito (efeito)”. Muitos anos depois, o professor de técnicas de comunicação Richard Braddock propôs uma ampliação do modelo de Lasswell para incluir mais reflexão sobre a finalidade da mensagem, bem como mais análise das circunstâncias sob as quais mensagem foi transmitida.³

Ainda em 1948, o matemático e engenheiro Claude Shannon publicou um artigo no jornal científico interno da Bell Labs, intitulado *A Mathematical Theory of Communication*. No ano seguinte, Warren Weaver ajudou Shannon a transformar seu artigo em livro e, como resultado, esse modelo de comunicação

Figura 2.1
Estrutura da estratégia da comunicação empresarial consolidada.



é chamado tanto de Shannon-Weaver como de Shannon. O modelo, usado hoje em ciências sociais, matemática e engenharia, é linear e se concentra na transmissão física da informação. Ele segue um sinal, desde a sua criação por uma fonte de informação (usando um transmissor) até a sua recepção pelo destinatário. O modelo também inclui uma “fonte de ruído”, que pode ser qualquer coisa que interfira na integridade do sinal.⁴

Em 1956, o professor de comunicações George Gerbner propôs um modelo de comunicação com base nos modelos Lasswell e Shannon-Weaver, e enfatizou a importância da percepção na comunicação, bem como a natureza transacional das comunicações.⁵

A estrutura da estratégia da comunicação empresarial apresentada na Figura 2.1 incorpora esses e outros modelos de comunicação, a fim de fornecer uma estrutura valiosa para a análise efetiva das comunicações empresariais.

Verificando-se a estrutura, é fácil perceber as conexões entre cada componente. Como disse a teórica da comunicação Annette Shelby, “as inter-relações exclusivas dessas variáveis determinam quais mensagens serão eficientes e quais não o serão”, e também determinarão que ferramentas serão mais eficientes para a comunicação da mensagem. Além disso, essa estrutura é circular, em vez de linear, o que reflete o fato de a comunicação de qualquer tipo ser um processo contínuo e não algo com começo e fim.

Esteja a empresa tentando aprimorar sua reputação por meio das mídias sociais para comunicar um novo plano de assistência médica aos funcionários ou tentando convencer os acionistas de que ainda merece investimentos, é essencial usar uma estratégia de comunicação coerente. Uma estratégia eficiente deve considerar o impacto que a mensagem provavelmente terá sobre seu público.

Desenvolvimento de estratégias de comunicação empresarial

Vamos desenvolver um pouco mais cada uma dessas variáveis e aplicá-las a situações reais para verificar como funcionam na prática.

Como definir uma estratégia organizacional eficiente

A primeira parte de uma estratégia de comunicação empresarial eficiente está relacionada com a própria organização. Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem (1) determinar os *objetivos* de dada comunicação; (2) decidir quais *recursos* estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a *reputação* da organização.

Determinando objetivos

Uma organização, como uma pessoa, tem muitos motivos diferentes para decidir se comunicar. Por exemplo, uma empresa pode desejar anunciar aos funcionários uma mudança em seu pacote de benefícios para o ano seguinte. Vamos supor que a organização tenha decidido eliminar os benefícios de saúde dos aposentados em razão dos crescentes custos dos planos de saúde. Nesse caso, seu objetivo é mais do que anunciar a mudança; envolve também convencer os funcionários de que a empresa tem um bom motivo para tirar algo deles. Assim, o objetivo é conseguir que os funcionários aceitem a mudança com um mínimo de protesto.

Por outro lado, vamos supor que um fabricante de balas japonês decidiu entrar no mercado norte-americano. Para estimular o interesse por seus doces, a empresa decide produzir um folder explicando o que é o produto e apresentando-o como uma extensão da cultura japonesa. O objetivo da empresa, portanto, é criar uma demanda entre os consumidores norte-americanos por algo que eles não conhecem nem desejam.

Observe que, nos dois casos, a *resposta* do público em questão é o mais importante. Esta é a base para definir um objetivo: *o que a organização espera de cada destinatário como resultado da comunicação?* A especialista em comunicação gerencial, Mary Munter, escreve em seu *Guide to Managerial Communication* que a comunicação gerencial só é bem-sucedida se a resposta desejada for obtida do seu público.⁶ Para conseguir a resposta, é preciso pensar estrategicamente sobre a comunicação, incluindo a definição de objetivos claros.

Decidindo quais recursos estão disponíveis

Determinar o modo de comunicar um tema, como o plano de benefícios dos funcionários ou o lançamento de um novo produto no mercado, depende em grande parte dos recursos disponíveis na empresa, incluindo dinheiro, recursos humanos e tempo.

Dinheiro

No exemplo anterior, envolvendo cortes de benefícios dos planos de saúde dos funcionários, a empresa precisa decidir se é melhor simplesmente anunciar o programa da forma mais clara possível aos funcionários, por meio da newsletter da empresa, via e-mail ou na intranet da empresa, ou contratar um consultor de benefícios com experiência em ajudar empresas a vender a redução de benefícios aos funcionários. A primeira opção parece menos cara do que a segunda no curto prazo, mas, se os funcionários se revoltarem por sentir que estão perdendo algo sem um bom motivo, a empresa poderá acabar gastando muito mais do que gastaria se, desde o início, tivesse contratado um consultor experiente.

Infelizmente, a maioria das empresas erra buscando soluções baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação, porque tais questões não são consideradas sob a perspectiva do público-alvo. Isso é semelhante a um problema que os indivíduos geralmente enfrentam: analisam as próprias necessidades em vez das necessidades de seu público e acabam tendo dificuldade em atingir seu objetivo de comunicação.

Recursos humanos

Os recursos humanos também são um fator importante na determinação do sucesso ou do fracasso de uma empresa em alcançar seus objetivos. Em geral, poucos funcionários são designados para trabalhar com a comunicação, e os envolvidos normalmente são inexperientes ou desqualificados.

Imagine uma empresa que tenha aberto o capital e tenha decidido criar uma função de relações com os investidores para tratar do relacionamento com os acionistas e da comunicação com os analistas financeiros. A empresa pode designar alguém para assumir todas essas funções ou pode decidir que precisa de três pessoas. A melhor escolha dependerá do tamanho da empresa e de sua base de acionistas. Vamos analisar o caso de uma empresa conhecida e multibilionária que delegou essa função a uma pessoa com pouca aptidão

comunicativa, em vez de designar dois ou três especialistas para lidar com os diferentes públicos-alvo envolvidos. No caso da empresa, o problema não era dinheiro para pagar alguém que fizesse o trabalho de modo correto, mas da falta de entendimento sobre a real importância da comunicação empresarial e as limitações impostas pelos recursos humanos necessários para realizar determinada tarefa.

A empresa, listada na *Fortune 500*, mudou seu enfoque depois que os analistas começaram a reduzir o valor das respectivas ações, apesar das sólidas perspectivas para o futuro do negócio. O CEO descobriu que os analistas sentiam que a pessoa responsável na empresa pela relação com os investidores não estava interessada em lhes passar informações suficientes para classificar as ações da empresa. Isso os levou a acreditar que havia algo errado. A pessoa encarregada das relações com os investidores, por outro lado, estava, na verdade, tentando realizar duas ou três tarefas ao mesmo tempo e simplesmente não conseguia dar conta do trabalho. Depois do incidente, a empresa contratou mais dois profissionais para realizar o trabalho corretamente, estabelecendo uma relação eficiente e eficaz com os investidores, e o preço das ações voltou ao ponto em que deveria estar desde o princípio.

Tempo

O tempo, como os recursos humanos e o dinheiro, também é um fator crítico para determinar a estratégia de comunicação empresarial de uma organização. Vamos analisar duas abordagens para lidar com alguns dos problemas que envolvem a distribuição de tempo.

No caso do fabricante de balas japonês mencionado anteriormente, a empresa decidiu produzir um folder (com a ajuda de uma empresa de consultoria em comunicação) descrevendo seu produto mais de dois anos antes de ser realmente necessário. Levava-se tanto tempo para conseguir que todos na empresa aceitassem o texto desenvolvido para o folder e o design gráfico, que foram necessários quase dois anos para produzir um folheto de oito páginas. As diferenças culturais entre o estilo empresarial norte-americano e japonês contribuíram para a tremenda quantidade de tempo necessária no desenvolvimento da peça.

Para uma empresa norte-americana, é inconcebível dedicar tanto tempo a um projeto considerado simples. As empresas americanas produzem folders semelhantes, do início ao fim, em questão de semanas. Mas será que essa é realmente a melhor abordagem?

A distribuição de tempo, como a alocação de todos os recursos, deve ser determinada pelo que realmente será necessário para alcançar o objetivo da empresa, em vez de buscar uma solução de curto prazo. Em alguns casos, isso pode significar alocar mais recursos do que a organização gostaria para alcançar o resultado desejado; mas, quase sempre, a empresa terá sucesso se alocar os recursos logo de início. Corrigir erros de comunicação empresarial pode ser uma tarefa cara. Com frequência, profissionais de comunicação qualificados são chamados somente depois de a crise ter surgido, ou então para desfazer rumores que se materializaram para preencher o “vazio na comunicação”. Este, muitas vezes, é o caso quando uma empresa está em meio a uma fusão ou aquisição e os funcionários ouvem detalhes do negócio na mídia antes de saberem pela própria empresa. Quando circulam boatos desenfreados e as informações de terceiros inspiram medo e incerteza entre os funcionários, em geral a produtividade e o atendimento ao cliente são prejudicados — em alguns casos, o impacto é suficiente para reduzir o valor ao acionista.⁷ A empresa de repente tem um problema muito maior e potencialmente mais caro para resolver.

Diagnosticando a reputação da organização

Além de definir os objetivos para a comunicação e decidir que recursos estão disponíveis para realizar esse objetivo, as organizações também precisam determinar qual a sua reputação com o público-alvo em questão. A reputação geral de uma empresa perante o público baseia-se em vários fatores. O Capítulo 4 abordará o tema detalhadamente, quando tratar da imagem, identidade e reputação, mas esta também é um fator crítico no desenvolvimento de todas as estratégias de comunicação, quer especificamente relacionadas com a imagem ou não.

A credibilidade da imagem tem base na percepção do público-alvo sobre a organização, em vez de na realidade da organização em si. Como exemplo, pense em uma universidade interessada em gerar publicidade positiva na imprensa nacional. Se a universidade não for bem conhecida fora de sua região, essa poderá ser uma tarefa muito difícil. A credibilidade de sua imagem nessa situação seria inexpressiva, porque os representantes da imprensa nacional teriam pouca experiência com a instituição, se comparada com outra que já tenha um nome reconhecido nacionalmente. Assim, independentemente do tipo de recurso utilizado pela universidade, seria uma batalha difícil.

Pior do que uma imagem com credibilidade limitada é não ter credibilidade ou ter sua credibilidade abalada. No outono de 2010, a principal fabricante de brinquedos Mattel precisou fazer um recall de 7 milhões de

triciclos de sua marca Fisher-Price quando 10 crianças se feriram na saliente e afiada chave plástica da ignição. Naquele mesmo período, 3 milhões de brinquedos da Fisher-Price passaram por novo recall devido à preocupação de que pequenas peças pudessem causar sufocamento. Os recalls de 2010, infelizmente, juntaram-se a todos os outros que afetaram a reputação da Mattel, incluindo um dos brinquedos magnéticos com falhas de design ocorrido em novembro de 2006, outro de brinquedos da marca Fisher-Price cuja pintura apresentava altos níveis de chumbo em agosto de 2007, e um terceiro envolvendo os acessórios da Barbie, que também continham tinta com chumbo, em setembro de 2007.

Já tendo sido considerada a fabricante de brinquedos mais confiável do país, a credibilidade da Mattel foi abalada diante de investidores e clientes. Durante o auge dos recalls, o valor das ações caiu até 25% no outono de 2007. No entanto, os executivos da empresa agiram de forma agressiva para ajudar a reverter a crise de credibilidade, optando pela transparência total e alavancando os canais de comunicação digital para informar seu público-alvo. A equipe de comunicação lançou também uma campanha publicitária com o lema “Porque suas crianças também são nossas” e os porta-vozes constantemente reiteravam os esforços da empresa no sentido de investigar problemas de segurança e comunicar-se abertamente com a mídia. A resposta da Mattel aos recalls de 2006 e 2007 provavelmente atraiu investidores durante os recalls de 2010, pois o preço das ações da empresa subiu ligeiramente logo após o recall dos triciclos, em 30 de setembro de 2010.

Às vezes, a credibilidade de uma empresa pode ser arruinada por circunstâncias que ultrapassam o controle da organização; circunstâncias que não tenham sido resultantes de ações ou de incidentes especificamente causados pela empresa. A Mattel se encaixa nessa descrição até certo ponto, pois seus fabricantes chineses foram a causa do problema. Embora os executivos da Mattel devessem ter se assegurado de que os requisitos de segurança estavam sendo seguidos pelos fabricantes chineses e devessem ter implantado padrões de monitoramento mais rígidos, existem, na verdade, duas crises de credibilidade em jogo: (1) como lidar com o recall de produtos da Mattel e (2) a crise de reputação da Fisher-Price, que era a responsável por supervisionar a produção internacional de seus brinquedos.

Também vítimas de circunstâncias que fugiram ao seu controle, as empresas de energia enfrentaram um desafio de credibilidade coletivo de suas imagens na esteira do colapso da Enron. Muitas começaram a ter problemas

com os acionistas, as agências reguladoras e os investidores após o escândalo, pois foram consideradas culpadas por se envolver em práticas semelhantes às da ex-gigante de energia. Uma estratégia possível para combater essa “culpa por associação” teria sido a empresa estabelecer um programa de comunicação que buscassem ativamente distingui-la da Enron de forma altamente visível.⁸

Vemos que a reputação de uma organização é um fator importante para estabelecer uma estratégia de comunicação coerente. Para objetivos simples, isso não é problema; mas, em outros casos, a credibilidade da imagem que a organização construiu perante um público específico pode fazer grande diferença em determinar o sucesso ou o fracasso da empresa na consecução de seus objetivos. As empresas estão, cada vez mais, reconhecendo esse fato e dedicando os recursos necessários para avaliar sua reputação empresarial. Uma delas é a FedEx. Uma vez por ano, seus principais executivos se reúnem na matriz em Memphis para avaliar os diferentes riscos enfrentados pela empresa. Além de considerar o possível impacto financeiro de cada cenário e suas implicações para a continuidade dos negócios, eles examinam o que aconteceria com a reputação da empresa. “Acreditamos que uma sólida reputação pode servir como salva-vidas em uma situação de crise e como um vento de popa, quando a empresa está na ofensiva”, afirma Bill Margaritis, vice-presidente corporativo de comunicações mundiais e de relações com os investidores da FedEx. Além dessa análise de situação hipotética, a FedEx conduz uma pesquisa trimestral para verificar como é percebida pelos stakeholders externos e anualmente realiza um exercício semelhante com seus funcionários.⁹

As três considerações para criar uma estratégia organizacional eficiente — definir objetivos, decidir sobre a alocação adequada de recursos e diagnosticar a reputação da organização — são os elementos essenciais dos quais dependem todas as outras etapas da estratégia de comunicação. Um segundo conjunto de questões que a empresa pode abordar constitui a avaliação do público-alvo envolvido.

Analizando o público-alvo

Analizar o público-alvo é semelhante a estudar a plateia na hora de fazer um discurso ou o leitor na hora de escrever um memorando. Essa análise determina (1) qual é o público-alvo da sua organização; (2) o que cada um pensa sobre a organização e (3) o que cada um sabe sobre a comunicação em questão. Vamos analisar cada um desses aspectos separadamente.

Tabela 2.1
Público-alvo das grandes empresas

Principal	Secundário
<ul style="list-style-type: none">• Funcionários• Clientes• Acionistas• Comunidades	<ul style="list-style-type: none">• Mídia tradicional• Fornecedores• Credores• Governo Local Regional Nacional• Blogueiros e ativistas

Qual é o público-alvo da sua organização?

Às vezes, a resposta a essa pergunta é óbvia, mas, na maioria dos casos, será necessário ter cuidado para determinar qual é o público-alvo relevante para uma determinada mensagem. Não se iluda pensando que o público-alvo será sempre óbvio. Em geral, ele vem do grupo mais importante para a organização, mas um grupo secundário também pode ser o foco de uma determinada comunicação ([Tabela 2.1](#)).

As empresas têm grupos de públicos diferentes, dependendo da natureza, do porte e do alcance de seus negócios (p. ex., global ou doméstico, local, regional ou nacional). Embora uma empresa possa listar seu público em uma folha de papel, como mostra a [Tabela 2.1](#), deve-se resistir aos conceitos de que os grupos são fixos ou são afastados demais. O principal público de uma organização pode mudar com o tempo. Em momentos de crise, por exemplo, pode ser interessante que a empresa se concentre mais intensamente nas relações com a mídia — que, normalmente, seria considerada um público secundário — para administrar sua reputação e tentar minimizar a cobertura desfavorável. Além disso, o público não deve ser considerado em “silos”, pois as fronteiras entre eles podem ser indistintas. Quando os funcionários também são acionistas de uma empresa, por exemplo, pertencem simultaneamente a dois grupos de públicos. A Starbucks combina funcionários e investidores oferecendo a todos os funcionários ações da empresa, chamadas *bean stock*, com base no número de horas trabalhadas, uma prática que ela começou em 1991 e que considera ser essencial para sua missão.¹⁰

Também é importante reconhecer que os públicos-alvo interagem entre si e que uma empresa, às vezes, deve trabalhar com um tipo de público para

chegar a outro. Por exemplo, se uma loja de departamentos está concentrada em revitalizar a área de atendimento ao cliente para aumentar a fidelidade do público-alvo (e as vendas), deverá reforçar essa missão entre os funcionários a fim de que os clientes vejam os resultados. Um exemplo pode ser visto no modelo *funcionário-cliente-cadeia de lucros* criado pela Sears, que alcançou o sucesso partindo do comportamento gerencial, passando pela postura dos funcionários até a satisfação do cliente e, finalmente, ao desempenho financeiro.¹¹

As empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como “embaixadores da marca”, uma vez que eles interagem com um grande público externo. O potencial dos funcionários para desencadear a propaganda boca-a-boca e construir a imagem da empresa é significativo quando eles entendem bem como a empresa deseja ser vista pelos clientes e por outros públicos. A empresa de software SAS tornou-se líder nessa área, tendo sido classificada como número 1 no ranking da revista *Fortune* de 2007 das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar”. Seus executivos oferecem aos funcionários alguns motivos convincentes (e incomuns) para que defendam a marca: lavagem de automóveis, um ambulatório médico no local de trabalho, acampamento de verão para as crianças, creche, um salão de beleza e uma academia de mais de 6.000 m² são apenas alguns dos benefícios que os funcionários da SAS desfrutam. A Zappos, um varejista on-line de US\$1,2 bilhão especializado em vendas de sapatos e número 6 na lista das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar” de 2011 da Fortune, é outra empresa em que os funcionários são avaliados como ativos significativos de comunicação empresarial. Conforme escreveu o CEO da Zappos, Tony Hsieh, em 2010 em seu livro *Delivering Happiness*, “confiamos em nossos funcionários para usar o melhor julgamento ao lidar com cada cliente... Desejamos que nossos representantes permitam que suas personalidades brilhem durante cada chamada telefônica, para que desenvolvam uma conexão emocional e pessoal (conhecida internamente como PEC [Personal Emotion Connection] com o cliente)”.¹²

No entanto, lembre-se também de que os públicos-alvo podem ter interesses conflitantes e diferentes percepções de determinada empresa. Por exemplo, cortar os benefícios dos funcionários pode ser uma medida bem-vista pelos acionistas, mas provavelmente não será popular entre os funcionários. Finalmente, lembre-se de que a comunicação voltada para um tipo de público também atinge outros.

A experiência de comunicação de um vice-presidente (VP) de marketing exemplifica este último ponto. O VP executivo a quem ele se reportava

tinha decidido reduzir o staff de suporte administrativo do grupo devido ao aumento do uso da tecnologia de correio de voz para comunicação quando os profissionais estavam longe de suas mesas de trabalho. Ele então detalhou seu plano de reduzir praticamente dois terços do staff em um memorando ao vice-presidente encarregado de recursos humanos. O plano envolvia a demissão de cinco assistentes do departamento em um período de seis meses. Muitos deles estavam na empresa há anos.

Como de costume, o VP de marketing rascunhou suas ideias e as enviou por e-mail à sua assistente, pedindo que ela formatasse a carta e imprimisse a versão final em papel timbrado. Embora a assistente não fosse uma das cinco pessoas afetadas pelas demissões, não pôde deixar de se solidarizar com os colegas de muitos anos e, em menos de uma hora, o VP de marketing tinha em mãos uma revolta. Hoje em dia, com um ciclo constante de notícias auxiliado e estimulado pela comunicação on-line, um cenário como esse poderia ser deflagrado por informações obtidas, por exemplo, por um blogueiro, como veremos mais adiante neste capítulo.

Obviamente, ele não pretendia incluir a assistente em seu público-alvo e nem parou para pensar na reação dela à mudança quando lhe pediu que imprimisse a carta para o VP de recursos humanos. Apesar disso, ela se tornou o meio para alcançar um público mais importante — os funcionários que efetivamente seriam afetados pelo plano.

Esse exemplo simples é instrutivo para as organizações que procuram também se comunicar em um nível geral. Como nem sempre controlamos o fluxo de informações para um tipo exclusivo de público em âmbito individual, em nível corporativo surge o mesmo conjunto de problemas.

Qual é a atitude do público diante da empresa?

Além de analisar quem é o público-alvo de determinada empresa, também é preciso avaliar o que cada público pensa sobre a organização propriamente dita.

Sabemos por experiência que é mais fácil se comunicar com quem nos conhece e gosta de nós do que o contrário. O mesmo é válido para as empresas. Se determinada empresa conquistou a boa vontade de um público, será muito mais fácil alcançar seu objetivo.

O exemplo clássico de uma comunicação empresarial eficiente é a salvação da marca Tylenol pela Johnson & Johnson em 1982, quando cápsulas envenenadas mataram sete pessoas em Chicago. (Veja no Capítulo 10 mais

informações sobre a crise do Tylenol.) O fato de a empresa ter conseguido vencer todas as possibilidades contrárias — pessoas como o publicitário Jerry Della Femina e vários outros especialistas em comunicação declararam que era impossível salvar o Tylenol depois daquele episódio — foi um tributo ao grande esforço empreendido pela empresa antes de a tragédia acontecer. A Johnson & Johnson era conhecida na indústria por médicos, consumidores e a mídia como uma rocha sólida — disposta a defender seus produtos e a fazer a coisa certa, custasse o que custasse. No caso do Tylenol, o custo chegou a centenas de milhões de dólares quando a empresa optou pelo recall de mais de 31 milhões de frascos do medicamento.

Convencer as pessoas a comprar um produto que tinha sido vendido com cianureto não era uma tarefa fácil, mas como a empresa tinha a confiança de públicos diferentes, conseguiu alcançar seu objetivo, que era revitalizar a marca. Se as pessoas não tivessem confiado na empresa ou se tivessem, de algum modo, questionado seu comportamento, isso não teria sido possível.

Quando falta boa vontade ou confiança, a comunicação pode virar uma batalha. E as empresas não podem contar com a confiança do público enquanto não provam — por meio de ações orquestradas que demonstrem cuidado, preocupação e entendimento dos diferentes públicos — ser merecedoras de confiança. Como descrito em “Authentic Enterprise”, mencionado no Capítulo 1, como um documento produzido pela Arthur W. Page Society:

Além dos intermediários normais e do público com os quais as grandes empresas interagiram no passado, hoje existe uma gama diversificada de comunidades, interesses, organizações não governamentais e indivíduos. Muitos desses novos atores representam interesses importantes, enquanto outros não estão legitimamente envolvidos no processo, consistindo simplesmente em partes adversárias ou mal-intencionadas. Independentemente do motivo, todos têm mais condições de colaborar entre si em torno de interesses comuns e alcançar públicos mais abrangentes. Ao mesmo tempo, as empresas e instituições por si só estão buscando tipos semelhantes de envolvimento com vários públicos-alvo... As relações com o público sempre foram importantes para as empresas e instituições, mas a proliferação e a autonomia dos novos tipos de partes interessadas alteraram profundamente o cenário. Em primeiro lugar, em um mundo radicalmente mais transparente, as organizações não podem mais representar coisas diferentes para públicos diferentes; uma empresa deve ter a mesma identidade em todo o seu ecossistema.

Fonte: Reimpresso com autorização de Arthur W. Page Society.

A construção da confiança, em geral, deve começar dentro da empresa, na comunicação direta com os funcionários, ouvindo o que eles têm a dizer, suas preocupações, e realizando mudanças construtivas com base em seus depoimentos. As empresas com altos níveis internos de confiança também são aquelas que dedicam tempo para comunicar suas metas comerciais aos funcionários e os ajudam a compreender o papel fundamental de cada um na consecução dessas metas.¹³

O que o público sabe sobre o tema em questão?

Além da atitude do público em relação à empresa, também é preciso considerar sua atitude em relação à própria comunicação. Se estiverem predispostos a saber o que a empresa pretende, haverá mais probabilidade de que a ajudem a alcançar seu objetivo. Se não estiverem, entretanto, a empresa terá maior dificuldade em atingir suas metas.

Muitas vezes, os clientes desconfiam de produtos novos ou desconhecidos. O fabricante japonês de balas foi vítima desse tipo de atitude tendenciosa, quando tentou convencer os norte-americanos a comprar um produto que era bem conhecido e apreciado no Japão, mas completamente estranho nos Estados Unidos. No Japão, a empresa é considerada a fabricante de mais alta qualidade da *wagashi* — bala. A empresa, chamada Toraya, é uma das mais antigas do planeta. Sua origem remonta ao século IX, e a mesma família a controla há 17 gerações, servindo à família imperial desde sua criação.

Considerando seu vasto histórico e as raízes aristocráticas, o presidente da empresa supôs que o produto seria facilmente aceito no mercado norte-americano. Como não havia concorrentes, os gerentes intermediários responsáveis pela operação nos Estados Unidos partiram do pressuposto de que o lançamento da *wagashi* seria um sucesso estrondoso.

Infelizmente, não pensaram em como o paladar norte-americano reagiria ao sabor de um doce feito de feijão vermelho e algas marinhas. A maioria das pessoas que ouvia falar da bala não conseguia sequer pronunciar seu nome e, quando experimentava, não era receptiva à textura gelatinosa do produto, conhecida como *yokan*.

Para fazer com que os consumidores norte-americanos se interessassem pelo produto, a Toraya teve de ensiná-los sobre o papel da bala *wagashi* na história japonesa e seu caráter exclusivo, comprovado por suas raízes aristocráticas. Quem experimentou o produto nos grupos de foco logo no início do processo de lançamento nos Estados Unidos comparou a experiência com a primeira vez que provou caviar ou café expresso.

As balas japonesas não são o único exemplo de equívocos cometidos na hora de interpretar os sentimentos dos consumidores. Vamos considerar o caso do Wal-Mart. O gigante do varejo tentou entrar no mercado alemão durante nove anos antes de recuar com seu “rabo entre as pernas” em 2006. O Wal-Mart tinha 85 lojas no país, mas acabou perdendo a batalha para rivais locais como a Aldi e a Lidl porque não conseguiu se adaptar à cultura de consumo e de negócios da Alemanha. Entre os muitos equívocos, destacam-se: as lojas Wal-Mart alemãs importaram as práticas norte-americanas de empacotar os produtos para os clientes no caixa e exigir que os funcionários sorrissem e cumprimentassem todos os clientes. O enfoque atendimento + sorriso foi considerado de mau gosto e desnecessário pelos consumidores. Os executivos também adotaram a política americana de proibir romances entre os funcionários. Essa restrição foi considerada inadequadamente invasiva pelos padrões alemães. Por avaliar mal seu consumidor-alvo e depois abandonar seu negócio na Alemanha, o Wal-Mart perdeu US\$1 bilhão.

As empresas que tentam vender uma ideia ao público estão sempre correndo o risco de falhar como resultado da falta de informação ou de impressões negativas que os consumidores possam ter a seu respeito. A fabricante de automóveis norte-americana General Motors (GM), após várias tentativas frustradas de penetrar no mercado britânico com os Cadillacs, percebeu que, em vez de gastar recursos em uma campanha publicitária no Reino Unido, seria melhor contratar um especialista em RP no setor automotivo para ajudar a empresa a educar os britânicos sobre o novo enfoque do Cadillac para o mercado, que incluía mais opções de modelos com a direção do lado direito.¹⁴

Quando as empresas estão se comunicando com seus funcionários sobre algo como uma mudança nos benefícios — de um plano de pensão com benefícios definidos para um plano com saldo em conta, por exemplo, entender o que os funcionários sabem sobre o assunto e como se sentem a esse respeito é fundamental. Sem essa perspectiva, tempo e recursos podem ser desperdiçados em uma campanha de comunicação que acabará falhando. Por exemplo, determinada empresa pode considerar que a maior preocupação de seus funcionários seja a competitividade de seu novo benefício em relação aos de outras empresas, quando, na verdade, eles estão mais preocupados em entender como o novo plano difere do já existente. Sem esse conhecimento, a estratégia de comunicação da empresa pode se concentrar excessivamente na questão de benchmarking e não conseguir abordar o tema mais preocupante para seu público.¹⁵

Então, fica evidente que após definir objetivos para sua comunicação empresarial, a empresa deverá analisar cuidadosamente todos os públicos

envolvidos. Isso significa entender a identidade de cada grupo, descobrir o que cada um pensa sobre a empresa e determinar o conhecimento e o sentimento em relação à comunicação em questão. As empresas devem considerar a alocação de parte de seu orçamento de marketing nesse tipo de pesquisa. Armada com tal informação, a empresa estará pronta para avançar para a fase final da criação de uma estratégia corporativa: determinar o modo de transmissão da mensagem.

Transmitindo adequadamente as mensagens

A boa transmissão da mensagem envolve uma análise em duas etapas. A empresa precisa decidir *como* deseja transmitir a mensagem (escolher um canal de comunicação) e *qual a abordagem* a ser seguida na estruturação da mensagem propriamente dita.

Escolha um canal de comunicação

Determinar o canal de comunicação adequado é mais difícil para as empresas do que para as pessoas. As escolhas de canal de um indivíduo geralmente são limitadas à escrita ou à fala, com alguma variação, conforme o grupo ou a interação individual. Para as organizações, no entanto, existem vários canais disponíveis para a transmissão da mensagem.

Como indicado na [Tabela 2.2](#), existem atualmente mais canais do que nunca para transmitir as comunicações internas e externas da empresa. Por exemplo, uma empresa interessada em divulgar uma mudança de diretoria pode decidir anunciar a troca por meio de um comunicado à imprensa, que transmitirá a mensagem para um público abrangente. Pode também anunciar a mudança com um memorando, um e-mail aos funcionários ou a publicação na intranet da empresa.

Mesmo esse simples exemplo tem várias possibilidades de canal. O comunicado à imprensa deve ser enviado à mídia local ou nacional? Se a empresa for global, a mensagem deve ser transmitida por uma agência de notícias internacional, como a Reuters? Deve-se transmitir a mensagem em um site na Internet? A mensagem deve ser enviada aos funcionários como parte de uma videoconferência ou publicada na intranet da empresa? A empresa deve postar uma atualização em sua conta do Twitter? Além disso, há toda a questão do timing envolvido. Será que os funcionários devem ser os primeiros a saber? Será que a notícia deve ser passada a um repórter antes dos demais, com exclusividade?

Tabela 2.2
Canais de comunicação

Canais antigos	Novos canais
Fala	E-mail
Mala direta	Blogs
Mídia impressa	Digital newsroom*
	Televisão
	Podcasts
	Mensagens de texto
	Internet
	Correio de voz
	Electronic meetings**
	Videoconferências
	Feeds RSS***
	Facebook
	Twitter

* *Nota da Revisão Técnica:* Digital newsroom é uma rede dedicada a fornecer continuamente conteúdo de marketing e cobertura das mídias sociais para as marcas.

** *Nota da Revisão Técnica:* Uso de rede de computadores para aprimorar a comunicação durante reuniões nas empresas. Independente do número de participantes que podem estar na mesma sala ou em outras localidades.

*** *Nota da Revisão Técnica:* RSS (Rich Site Summary) é um formato de distribuição de informações pela Internet, principalmente notícias. Os feeds RSS fornecem conteúdo imediatamente quando uma informação do interesse do usuário é publicada, sem necessidade de acessar o respectivo site de notícias.

Em dezembro de 2010, o Yahoo anunciou a demissão de quase 4% de sua força de trabalho, ou cerca de 650 funcionários, e notificou as pessoas afetadas em 14 de dezembro. No mesmo dia, para contextualizar as demissões,¹⁶ a CEO Carol Bartz enviou um memorando explicativo, que começava assim: “Yahoos, desejo compartilhar algumas notícias difíceis com vocês.” Entretanto, ela não foi a primeira a dar as más notícias aos funcionários afetados; rumores de demissões iminentes haviam circulado pelos canais de mídia relacionados e pela Internet nos dias anteriores ao anúncio oficial. Com um ciclo de notícias em tempo real, 24 horas por dia e 7 dias por semana, cada vez mais dominado por plataformas de mídias sociais, a empresa não respondeu aos rumores, anunciando mais de uma semana depois que as demissões seriam realmente necessárias. Assim, apesar da nota “pessoal” de Bartz aos funcionários, comentários on-line de fontes como o *The Guardian* do Reino Unido e o *The New York Times* sugeriram que os funcionários do Yahoo souberam que iam ser demitidos antes do anúncio oficial. Este é apenas um exemplo das ações que as empresas devem executar para proteger informações confidenciais e comunicá-las ao público interessado antes que vazem no ciberespaço.

Depois que a GM anunciou 25 mil cortes de postos de trabalho até 2008 na assembleia anual de 2005, a empresa teve de agir rápido para acalmar a incerteza dos operários sobre o futuro. Sue Melino, diretora de pessoal no departamento de comunicação interna global da GM, explicou que a meta da empresa era garantir que os funcionários fossem informados sobre as demissões assim que estas fossem divulgadas para a imprensa. A empresa transmitiu a notícia aos funcionários por meio de vários canais: um Webcast do discurso do CEO Rick Wagner em uma assembleia anual, boletins nas fábricas da empresa e inserções no programa de televisão diário dos funcionários da GM. “O que estamos tentando fazer”, afirmou Melino, “é fornecer internamente o maior contexto possível”.¹⁷

Toda vez que uma estratégia de comunicação empresarial é desenvolvida, a questão sobre quais canais devem ser usados precisa ser explorada com cuidado. Antes desse passo, a empresa tem de pensar sobre a melhor maneira de estruturar a mensagem e o que incluir na comunicação propriamente dita.

Elabore a mensagem com cuidado

De acordo com a maioria dos especialistas em comunicação, as duas estruturas de mensagem mais eficazes são a *direta* e a *indireta*. A estrutura direta significa revelar primeiro seu ponto principal, depois explicar seus motivos; a estrutura indireta significa explicar os motivos primeiro, depois revelar seu ponto principal.

Quando uma empresa deve escolher ser direta ou indireta? Normalmente, as organizações devem ser o mais diretas possível com o público-alvo, porque a comunicação indireta é confusa e mais difícil de entender.

Considere o exemplo da Nissan quando a empresa lançou a série Infiniti nos Estados Unidos. Em vez de apresentar fotos de novos carros (como se faz atualmente), a empresa adotou uma abordagem indireta (e tipicamente japonesa), mostrando impressões de paisagens e criando clima sem efetivamente mostrar o carro. A abordagem foi um sucesso criativo quando comparada à estratégia de seu concorrente direto, o Toyota Lexus, que mostrou fotos tradicionais de carros. Infelizmente, a campanha não vendeu muitos carros. A empresa queria criar uma identidade forte no mercado norte-americano por meio daquele tipo de propaganda, mas a combinação de produto e imagem era completamente sem sentido para os consumidores norte-americanos.

Uma terceira opção em termos da estrutura da mensagem é simplesmente não ter mensagem alguma. Hoje em dia, com um público ávido pela

próxima notícia e a mídia em busca de uma perspectiva da história, esse enfoque simplesmente não funciona. Em geral, afirmar que a empresa não pode falar sobre a situação até que “todos os fatos sejam apurados” é melhor do que declarar “sem comentários” ou não declarar absolutamente nada; mas os gerentes (especialmente nos Estados Unidos) são influenciados por advogados preocupados com as implicações legais de qualquer informação. Decidir ser direto muitas vezes significa também levar em conta a opinião pública, o que, para algumas empresas, é mais importante do que um tribunal de justiça.

Respostas do público-alvo

Depois de se comunicar com o público-alvo, é preciso avaliar os resultados de sua comunicação e determinar se o objetivo desejado foi atingido. Em alguns casos, esse feedback pode ser obtido quase que imediatamente após uma mensagem ou várias mensagens importantes serem transmitidas. Por exemplo, os funcionários podem receber um questionário simples para confirmar seu entendimento dos principais pontos da comunicação e revelar tópicos sobre os quais desejam receber mais informações ou esclarecimentos. Em outros casos, como determinar se as vendas subiram em resposta a uma campanha publicitária, pode ser necessário algum tempo para medir o sucesso da comunicação. Após os resultados serem computados, é preciso definir sua reação. Sua reputação mudou? Você precisa trocar o canal de comunicação? Está aí a natureza circular da estrutura da comunicação empresarial.

Criar uma estratégia de comunicação empresarial coerente envolve, portanto, as três variáveis que discutimos em detalhes até agora: definir a estratégia geral da *empresa* para a comunicação, analisar os *públicos-alvo* relevantes e transmitir bem as *mensagens*. Além disso, é preciso analisar as *respostas* do público-alvo para determinar se a comunicação foi bem-sucedida. A [Figura 2.2](#) resume essa versão mais completa do modelo de estratégia de comunicação empresarial apresentado anteriormente.

Conclusão: ligação entre comunicação empresarial e visão

Ao criar uma estratégia de comunicação coerente com base nas teorias historicamente comprovadas apresentadas neste capítulo, uma empresa está no caminho certo para reinventar a maneira como trata a comunicação. Tão importante quanto a empresa, entretanto, é sua habilidade de vincular sua estratégia geral aos seus esforços de comunicação.

Figura 2.2
Estrutura expandida da estratégia de comunicação empresarial.



Conforme explicado no Capítulo 1, as empresas estão enfrentando cada vez mais o julgamento de grupos externos (p. ex., a ONG Environmental Working Group, que lançou o Skin Deep Cosmetics Database a fim de “criar perfis de segurança on-line para cosméticos e produtos de cuidados pessoais”), e de seus principais públicos-alvo (p. ex., os grupos de acionistas ativistas que protestaram contra os aumentos na remuneração dos executivos e que, recentemente, ficaram mais fortalecidos em 2010 pela Reforma Dodd-Frank Wall Street e Lei de Proteção ao Consumidor).^{*} Ao vincular estratégia à comunicação empresarial, gerentes podem reduzir a perda potencial de reputação da empresa (consulte o Capítulo 4), que pode resultar de uma resposta fraca ou negativa da organização aos desafios de grupos externos e de seu próprio público-alvo.

O ponto até onde determinada organização pode ser afetada pelas forças externas também é determinado pelo setor em que a empresa atua, pelo mercado

* Nota da Revisão Técnica: Em resposta à recessão no final de 2000, a Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act regulamentou a atuação dos agentes e os serviços financeiros nos Estados Unidos.

em que realiza suas transações e pelo conhecimento ou não de suas ações pelo público. Além da competitividade, portanto, a questão de como a empresa é percebida externamente deve ser considerada. Assim como a consciência da empresa sobre as forças competitivas a protege contra os concorrentes, sua consciência das forças externas também a protege contra os ataques.

Apesar da recente série de recalls públicos, a divisão de produtos de consumo da Johnson & Johnson se beneficiou da enorme reputação imaculada, simplesmente porque a empresa reforçou seu compromisso com o Credo da J&J, o sistema de valores por escrito da empresa, em suas comunicações com seus principais interessados durante os momentos de crise (consulte o Capítulo 10).

Ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso criando uma estratégia geral, a empresa evita repercuções posteriores. Como todas as organizações operam a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações.

Notas

1. ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert A. e E BECK, Karen A., “The Strategic Communication Imperative”. *MIT SloanManagement Review*, primavera de 2005.
2. LASSWELL, Harold D. “The Structure and Function of Communication in Society”. In Lyman Bryson (ed.) *The Communication of Ideas: A Series of Addresses*. Nova York: Institute of Religious and Social Studies, p. 203-243.
3. BRADDOCK Richard. “An Extension of the ‘Lasswell Formula’”. *Journal of Communication*, 8, n. 2 (junho de 1948), p. 88-93.
4. SHANNON, Claude Edwood e WEAVER, Warren. *The Mathematical Theory of Communication* (University of Illinois Press), 1964.
5. GERBNER, George. “Toward a General Model of Communication”. *Audio-Visual Communication Review*, 4 (1956).
6. MUNTER, Mary. *Guide to Managerial Communication*.
7. KEMPNER, Michael. “When RUMORS Thrive Your Deal’s in Trouble: Damage Control Techniques to Seize the Communications High Ground”. *Mergers & Acquisitions*, 1º de maio de 2005, p. 42-47.
8. WOOD, Duncan. “Not Cleaning Up Your Act Can Be Costly”. *Treasury & Risk Management*, setembro de 2004.
9. *Ibid.*
10. SCHULTZ, Howard e YANG, Dori Jones. *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. Nova York: Hyperion, 1997.
11. RUCCI, Anthony J e KIRN, Steven P e E QUINN, Richard T. “The Employee Customer Profit Chain at Sears”. *Harvard Business Review*, p. 83-97, janeiro-fevereiro de 1998.

12. HSIEH, Tony. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose*. Nova York: Business Plus, 2010, p. 145
13. CAUDRON, Shari. “Rebuilding Employee Trust”. *Workforce Management*, outubro de 2002, p. 28-34.
14. CANN, Richard. “Cadillac Media Push Aims to Crack the UK”. *PRWeek*, 9 de julho de 2004.
15. “Communicating Cash Balance Plans”. *Watson Wyatt Insider*, abril de 2000, <http://www.watsonwyatt.com>.
16. <http://www.guardian.co.uk/technology/blog/2010/dec/17/yahoo-closing-problems>.
17. “Brief Summary of Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act”, 2010, http://banking.senate.gov/public/_files/070110_Dodd_Frank_Wall_Street_Reform_comprehensive_summary_Final.pdf.

Caso 2.1

Galen Healthcare System

O Galen Healthcare System (GHS), uma organização inovadora e líder em sua área de atuação, fundada há alguns anos, oferecia uma ampla gama de serviços de cuidados com a saúde na região norte do estado de Nova York. Como o maior sistema de assistência médica da região, o Galen consistia em uma rede diversificada de instalações, o que incluía um grande centro médico universitário, seis hospitais comunitários, uma organização médica com rede de consultórios em toda a região, um centro de reabilitação, cuidados médicos residenciais, casas de repouso e serviços de cuidados paliativos. Antes de se unirem à Galen, as organizações participantes funcionavam como entidades independentes. E apesar de agora estarem sob o mesmo “guarda-chuva organizacional”, os membros da organização continuavam a funcionar de forma independente, sem que atividades de interesse mútuo, como compras, fossem feitas de forma coordenada. Cada local tinha seu próprio departamento de compras, que emitia contratos e pedidos a fornecedores locais. Os gerentes de compras determinavam as necessidades, identificavam os fornecedores e gerenciavam a logística do estoque sem supervisão da sede corporativa. Essa abordagem descentralizada era um indicativo de que, ao longo da última década, o sistema de gerenciamento das afiliadas da Galen era inconsistente.

Os líderes do Galen System, entretanto, começaram a reconhecer uma tendência no aumento dos custos da assistência médica e intensificaram a pressão competitiva na região. Novos consultórios de especialistas e centros cirúrgicos sem internação surgiram nas comunidades em que anteriormente o Galen liderava o mercado. Além disso, o sistema continuou a trabalhar com baixas taxas de reembolso da Medicare e da Medicaid, tornando cada vez mais desafiador atingir o orçamento anual.

Os sistemas de saúde do país estavam passando por desafios semelhantes, mas, diferentemente do Galen, muitos sistemas já faziam parte de organizações de compras

em grupo (GPOs).^{*} Nas décadas de 1970 e 1980, os GPOs surgiram como um meio de combinar as organizações de saúde em grupos unificados maiores, para que estas se beneficiassem do poder de compra agregado. Os GPOs funcionam com membros, que podem incluir centros médicos universitários, hospitais comunitários e grandes consultórios médicos, e os ajudam a economizar dinheiro em suprimentos médicos. O poder de compra de um GPO permite que sejam obtidos descontos maiores na negociação de contratos com fornecedores, distribuidores etc., e esses descontos são repassados aos membros individuais.

Reconhecendo os problemas associados a uma base de fornecedores fragmentada, a equipe líder do Galen priorizou a coordenação do sistema de compras para o próximo ano. O Dr. Jeffrey Dahmer, presidente e CEO do Galen Healthcare System, criou o primeiro departamento de compras corporativo da organização e contratou um gerente de compras experiente, Richard Gunerson, como vice-presidente de serviços gerais/cadeia de suprimentos para supervisionar as compras de todos os equipamentos, suprimentos e serviços. Preparar o Galen para se juntar a um GPO foi uma das principais tarefas de Gunerson.

Dahmer deu a Gunerson grande autonomia e flexibilidade e alocou Stacie Friberg como sua assistente executiva. Há 12 anos no Galen, Friberg já ocupara vários cargos diferentes e, portanto, conhecia muitos diretores de hospitais e de consultórios médicos locais, bem como o histórico de suas práticas de compras. A indicação de Gunerson foi anunciada na newsletter dos funcionários, publicada pelo líder sênior na sede do Galen e na intranet do GHS.

O ciclo orçamentário do hospital estava chegando ao fim; Gunerson estava ansioso para notificar cada chefe de departamento de compras local de que todo o sistema começaria

*Nota da Revisão Técnica: GPOs (Group Purchasing Organizations): Em português, Central de Compras; consiste na estratégia adotada por pequenos supermercados e farmácias independentes que se juntam para aumentar poder de barganha junto aos fornecedores de modo a competir com as grandes redes varejistas.

a adquirir seus suprimentos em grandes quantidades por meio de um contrato com um GPO. Para ter uma estimativa dos grandes pedidos de compra que as unidades afiliadas estavam fazendo, Gunerson pretendia solicitar aos responsáveis que relacionassem todos os contratos com fornecedores acima de US\$100 mil. Ele explicou sua ideia a Jeffrey Dahmer, que a discutiu com a diretoria.

Gunerson, então, redigiu o seguinte memorando aos departamentos de compras locais:

Prezado chefe do departamento de compras,

A diretoria aprovou um novo processo de compras. De agora em diante, todos os chefes de compras nas unidades de assistência locais deverão avisar ao vice-presidente de serviços gerais/cadeia de suprimentos sobre os contratos acima de US\$100 mil que eles pretendem negociar com os fornecedores, pelo menos uma semana antes da data da assinatura.

Sei que vocês compreendem que essa mudança é essencial para coordenarmos os requisitos de compras e para eliminarmos as ineficiências do sistema. Hoje, os hábitos de compra de nossas organizações afiliadas resultam em redundâncias desnecessárias e preços altos. Esse procedimento fornecerá ao escritório central as informações necessárias para garantir que cada unidade de assistência compre o volume ideal de suprimentos pelo melhor preço e, como resultado, as metas de cada uma delas e do Galen como um todo terão mais chances de serem cumpridas.

Atenciosamente,

Richard Unger Gunerson II, FACHE
Vice-presidente de serviços gerais/cadeia
de suprimentos

Gunerson passou o memorando a Stacie Friberg e pediu a opinião dela, que o aprovou. Entretanto, ela também sugeriu a Gunerson, que conhecia apenas dois gerentes de compras locais, que se encontrasse pessoalmente com todos e discutisse essa grande mudança com cada um deles. Gunerson recusou-se, dizendo que não era possível viajar a cada unidade, pois tinha muitas coisas para fazer em casa e no escritório; além do mais, tal procedimento seria muito dispendioso.

Nos dias que se seguiram, quase todos os departamentos de compras locais responderam. Alguns gerentes escreviam respostas longas, enquanto outros eram mais sucintos, mas, em geral, o tipo de e-mail mais recebido em resposta era o seguinte:

Caro Dick,

Bem-vindo ao Galen! Estamos felizes em saber que você assumiu o cargo de novo coordenador de compras. Recebemos sua recente comunicação sobre notificar o escritório central com uma semana de antecedência nossa intenção de assinar contratos com fornecedores. Essa sugestão parece muito prática. Saiba que pode contar com a cooperação deste hospital para com seu novo trabalho.

Atenciosamente,

Passaram-se semanas, e Gunerson não teve mais notícias dos departamentos de compras locais a respeito dos contratos que estavam sendo negociados com fornecedores. Quando ele pediu a Friberg para fazer o acompanhamento junto aos gerentes locais, estes diziam que estavam muito ocupados. Como resultado, os habituais procedimentos de compras continuaram e Gunerson lutava para migrar para a filiação ao GPO.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Quais problemas do Galen Healthcare afetam suas comunicações?
2. Quais problemas específicos o Sr. Gunerson tem como resultado de suas comunicações aos chefes de compras locais?
3. Que conselho você daria a Gunerson para ajudá-lo a resolver seus problemas e os do Galen?

Fonte: Este é um caso fictício baseado em eventos reais, bem como em ideias apresentadas no caso "Dashman Company" (9-462-001) publicado pela HBS Case Services, Harvard Business School, Boston, 1947 e no caso "Marathon Plastics" publicado em "The Process of Management" de W. H. Newmann, E. K. Warren e J. E. Schnee, 5^a edição, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982. Esta revisão foi feita por Catherine Augustyn T'13 e Abigail Isaacson T'13 sob a direção do Professor Paul A. Argenti. © 2011 Trustees of Dartmouth College. Todos os direitos reservados. Reimpresso com permissão.

Capítulo 3

Visão geral da função da comunicação empresarial

Os dois capítulos anteriores apresentaram uma ampla visão do ambiente de negócios e forneceram uma estrutura para a comunicação estratégica. Nesse cenário, vamos agora voltar nossa discussão para a função da comunicação empresarial propriamente dita. Um número crescente de empresas reconhece o valor da comunicação empresarial e está adaptando seus orçamentos e estruturas internas de forma adequada. O sexto Estudo sobre Práticas Geralmente Aceitas em Relações Públicas (GAP, na sigla em inglês), divulgado pelo Strategic Public Relations Center da University of Southern California, revelou que, apesar da crise econômica de 2008, 57,8% das empresas aumentou ou manteve seus orçamentos de relações públicas e/ou comunicações entre 2008 e 2009.¹ A diretoria executiva de comunicações da Corporate Executive Board Company informou que 96% das equipes de comunicação esperam crescer ou manter mesmo tamanho de 2010 e 2011.² Dan Bartlett, do escritório líder em relações públicas e assuntos públicos Hill & Knowlton, observou em 2011 que RP e Comunicações “se sairão melhor nas pressões orçamentárias porque os CEOs estão buscando o seu valor estratégico”³ mesmo enquanto outros departamentos enfrentam reduções orçamentárias significativas.

Este capítulo descreve a evolução da comunicação empresarial e os avanços nos últimos anos que levaram a um maior reconhecimento do campo. Após examinar as raízes da comunicação empresarial, explicaremos a estrutura mais apropriada para seu funcionamento em uma organização, incluindo as relações de subordinação. Também apresentaremos um pouco de cada

subfunção da comunicação empresarial, que serão exploradas detalhadamente mais adiante neste livro.

De “RP” para “ComCorp”

A função de Relações Públicas (RP), predecessora da comunicação corporativa (ComCorp), surgiu para atender a uma necessidade. Embora as empresas não tivessem uma estratégia específica para a comunicação, muitas vezes tinham de responder a públicos externos, querendo ou não. À medida que novas leis forçaram as empresas a se comunicar em muitas situações até então inéditas, a necessidade constante de respostas significava que seriam necessários recursos para gerenciar o fluxo das comunicações.

Tal função, estratégica na maioria das empresas, quase sempre se chamava “relações públicas” (RP) ou “assuntos públicos”. Em geral, seu trabalho deveria impedir a imprensa de chegar perto demais da gerência. Como um míssil Patriot, projetado para deter mísseis inimigos durante a guerra, o antigo profissional de RP deveria proteger a empresa contra publicidade ruim, em geral fazendo uma leitura positiva de notícias prejudiciais. Assim, o termo *flak** passou a ser aplicado também para descrever o que o pessoal de relações públicas estava fazendo: protegendo a alta gerência dos “mísseis” lançados contra eles do mundo exterior.

A era *flak* das relações públicas durou várias décadas e, quando as empresas precisavam de outras atividades de comunicação, o pessoal de RP era a escolha natural para ajudá-las. Na década de 1960, por exemplo, não era raro encontrar executivos de relações públicas preparando discursos, relatórios anuais e boletins das empresas. Considerando que a maior parte do trabalho envolvia lidar com a mídia impressa (a televisão só entrou em cena no início da década de 1970), muitas empresas contrataram ex-jornalistas para lidar com a tarefa. O ex-jornalista transformado em assessor de imprensa levou para as empresas o primeiro perito especializado na área de comunicação.

Até recentemente, os altos gerentes nas grandes empresas tinham formação variada, incluindo engenharia, contabilidade, finanças, produção ou, na melhor das hipóteses — no que tange ao quesito “entender as necessidades de comunicação da empresa” —, vendas ou marketing. Seu entendimento da

* *Nota da Revisão Técnica:* Termo em alemão para artilharia antiaérea muito usada na Segunda Guerra Mundial. Em inglês passou a ser sinônimo de “assessor de imprensa”.

comunicação dependia da qualificação que talvez tivessem adquirido por acaso, por meio de formação universitária ou no ensino médio, em vez de nos anos de experiência profissional. Considerando sua orientação mais quantitativa e menos verbal, esses gerentes à moda antiga ficaram muito satisfeitos em ter um profissional de comunicação especializado assumindo tais funções e oferecendo orientação em momentos de crise.

Os profissionais de relações públicas, em geral, eram considerados capazes de transformar situações ruins em boas, estabelecendo excelentes relacionamentos com ex-colegas de jornalismo e ajudando o CEO a se tornar um comunicador excepcional. Em algumas situações, isso acontecia, mas, na maioria dos casos, os jornalistas não eram a resposta para todos os problemas de comunicação da empresa. Quando a situação ia de mal a pior, eles eram os primeiros a levar a culpa — bodes expiatórios fáceis para gerentes irresponsáveis.

Os primeiros “Mestres da Manipulação”

Além do pessoal de RP interno, agências externas ajudavam as empresas sem condições de pagar uma pessoa em horário integral ou que precisavam de ajuda extra em um momento de crise. Lendas das relações públicas — como Ivy Lee, Edward Bernays, David Finn, Harold Burson e, mais recentemente, Howard Rubenstein e John Graham — ajudaram a função de RP a se transformar, a partir de suas raízes jornalísticas, em uma profissão mais refinada e respeitada.

Por muitos anos, as agências de RP dominaram o campo das comunicações, cobrando altos honorários pelos serviços que não podiam ser feitos internamente nas empresas. Poucas empresas grandes estavam dispostas a operar sem uma empresa assim por temer que talvez estivessem perdendo uma oportunidade de resolver seus problemas de comunicação de forma simples e fácil usando esses *spin doctors* (manipuladores de opinião).

Algumas das principais empresas de relações públicas atuais — como a Fleishman Hillard e a Edelman nos Estados Unidos, a Weber Shandwick no Reino Unido e nos Estados Unidos e a Ogilvy PR no Japão — ainda oferecem o melhor tipo de assessoria disponível sobre várias questões relativas à comunicação. No entanto, agências externas não dão conta de todas as atividades diárias necessárias ao fluxo ideal de comunicações das organizações para seu público-alvo. Muitas vezes, há um trabalho conjunto com profissionais de comunicação interna para desenvolver as atividades de comunicações estratégicas ou de projetos.

Surge uma nova função

Na década de 1970, o ambiente de negócios exigia mais do que a simples função de RP interna complementada pela consultoria externa. A ascensão de importância e poder de grupos de interesse especial (SIG, na sigla em inglês), como o Public Interest Research Group (PIRG), de Ralph Nader, e de ONGs ambientalistas, como o Greenpeace, forçou as empresas a aumentar suas atividades de comunicação. Durante o boicote e o embargo de petróleo do mundo árabe na década de 1970, toda a indústria do petróleo foi duramente criticada. Na ocasião, consumidores tinham de esperar longas horas em filas para encher o tanque, enquanto as grandes empresas petrolíferas reportavam o que muitos consideravam lucros “obscenos”, que chegavam a centenas de milhões de dólares.

Isso levou a Mobil Oil a desenvolver um dos departamentos de relações públicas mais sofisticados de sua época. Herb Schmertz da Mobil revolucionou o campo, resolvendo problemas de comunicação com estratégias inéditas no mercado. Sua série de anúncios, chamados de “anúncios argumentativos” (consulte o Capítulo 4 para obter mais detalhes), publicada nas páginas de opinião do *The New York Times* e do *The Wall Street Journal* uma ou duas vezes por semana, atacava diretamente as acusações de lucros “obscenos” e de que a empresa regulava os estoques de petróleo para inflacionar os preços. Em vez de simplesmente reagir às denúncias, os anúncios pagos da Mobil culpavam o governo, explicavam por que as empresas de petróleo precisavam de grandes lucros para fins de exploração e redirecionavam a discussão para outras questões que o CEO da empresa considerava mais importantes para os acionistas.

Com um orçamento de dezenas de milhões de dólares, Schmertz criou uma nova função de comunicação que mudou a natureza do esforço de comunicação da Mobil de um antigo modelo de relações públicas para o primeiro departamento de comunicação empresarial significativo. Vice-presidente sênior da empresa, Schmertz também era um dos poucos executivos de comunicação com uma cadeira no conselho de administração — mais uma prova do compromisso da Mobil com uma comunicação melhor.

Assim, à medida que as empresas e setores inteiros da indústria eram cada vez mais investigados e tinham de responder a um grupo muito mais sofisticado de jornalistas, o antigo flak – “artilheiro” – perdeu sua capacidade de lidar com a mídia. Como resultado, o que antes era considerado um desperdício de recursos na Mobil, no início da década de 1970, tornou-se norma na América corporativa. O foco então mudou para a estruturação desses novos

departamentos de forma eficiente a fim de encaixar a comunicação na infraestrutura corporativa existente.

A comunicação empresarial hoje

Mais recentemente, a comunicação empresarial continuou a evoluir para atender às demandas dos ambientes de negócios regulamentados e em constante mudança. Na virada do milênio, vários escândalos financeiros no mundo empresarial, incluindo a WorldCom e a Enron, resultaram na elaboração da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, que embora atingisse as empresas de capital aberto, aumentou a expectativa do público por transparência, capacidade de resposta e responsabilidade social para todas as empresas, grandes ou pequenas. A necessidade de manter a transparência elevou a comunicação empresarial nas empresas a um novo nível estratégico. Mensagens, atividades e produtos — de reunião com investidores e relatórios anuais a atividades filantrópicas e publicidade corporativa — agora são analisados pelas agências reguladoras, por investidores e pelo público em geral com um rigor sem precedentes. E a proliferação de veículos de comunicação on-line, incluindo portais Web, sistemas de mensagens instantâneas e blogs, acelerou o fluxo de informações e o acesso do público em velocidades recordes (o Capítulo 6 aborda mais detalhadamente as relações com a mídia, e o Capítulo 8 explica profundamente as relações com os investidores).

Em seu relatório, “The Authentic Enterprise”, a Arthur W. Page Society, uma associação de diretores de comunicação de grandes corporações, caracteriza as mudanças nas comunicações corporativas em três grupos: (1) novos públicos, (2) novos canais e novos tipos de conteúdo e (3) novas medições. O mesmo relatório também declara que os profissionais de comunicação empresarial de hoje devem não apenas “posicionar” suas empresas, mas também “ajudar a defini-las”.⁴

Sob esse microscópio de alta resolução, a clareza, o alinhamento e a integração da comunicação com todos os públicos são capazes de criar ou de acabar com a reputação de uma empresa. Como resultado, 77% dos profissionais de comunicação interna mencionam gastar uma “quantidade razoável” ou uma “grande quantidade” de tempo no desenvolvimento de comunicações integradas.⁵

Responsabilidades específicas das comunicações empresariais

Enquanto as organizações podem ter combinações exclusivas de necessidades em um determinado período, a diretoria de comunicação da Corporate

Executive Board, em seu relatório Resource Allocation Benchmarks de 2010, identificou quase 30 responsabilidades distintas que uma moderna equipe de comunicação costuma ter.

As responsabilidades classificadas como *atividades de comunicação externas* incluem:

- Relações com os investidores
- Comunicações financeiras
- Relatórios anuais
- Sites corporativos
- Propaganda corporativa
- Comunicações de marketing
- Comunicações executivas
- Relações com a comunidade
- Relações com o governo
- Mídias sociais externas
- Monitoramento de mídias sociais externas
- Monitoramento de reputação

As responsabilidades classificadas como *atividades de comunicação interna* incluem:

- Comunicações com os funcionários
- Intranet corporativa
- Mídias sociais internas
- Pesquisas com os funcionários
- Treinamento de comunicação para líderes/gerentes

As responsabilidades classificadas como *atividades de comunicação diversas* incluem:

- Serviços gráficos ou criativos
- Medição das comunicações
- Gerenciamento de eventos
- Responsabilidade social empresarial — relatórios
- Responsabilidade social empresarial — programas
- Atividades de caridade e doações
- Patrocínio corporativo
- Desenvolvimento da equipe de comunicações⁶

Centralizar ou descentralizar a comunicação empresarial?

Um dos primeiros problemas que as organizações enfrentaram na estruturação de seus esforços de comunicação foi decidir entre manter toda a comunicação focada por meio da *centralização* da atividade sob um executivo sênior, na matriz, ou *descentralizar* as atividades e permitir que as unidades de negócios independentes tenham autonomia para lidar com a comunicação. O modelo centralizado fornecia uma maneira mais fácil de as empresas alcançarem equilíbrio e de controlarem todas as atividades de comunicação. O modelo descentralizado, entretanto, conferia às unidades de negócios mais flexibilidade na adaptação às suas próprias necessidades.

Os mesmos desafios estruturais permanecem hoje, e a resposta ao debate da centralização/descentralização, em geral, depende do porte da empresa, da dispersão geográfica de seus escritórios e da diversidade de seus produtos e serviços. Para organizações grandes e diversificadas como a General Electric, por exemplo, a questão é controversa: não há como uma organização muito diversificada, envolvida em atividades tão disparem quanto operações aeroespaciais e redes de televisão, permanecer completamente centralizada em todas as suas atividades de comunicação.

O mesmo se aplica à Johnson & Johnson (J&J): com mais de 110 mil funcionários em mais de 200 empresas operacionais em 57 países diferentes, a centralização completa da comunicação seria difícil, se não impossível. Em vez disso, Bill Nielsen, o legendário ex-vice-presidente da comunicação empresarial da J&J, descreveu a função como “uma parceria de profissionais da comunicação”.⁷ A J&J evita até centralizar sua assessoria de comunicação externa em uma única empresa de relações públicas. Em vez disso, a empresa usa tanto pequenos escritórios em uma base de projetos como grandes agências globais com recursos em todo o mundo, chegando a um total de mais de 20 diferentes agências internacionais para apoiar os vários elementos de seu negócio.

Os eventos globais e as tendências econômicas também afetam as decisões sobre a estrutura da função de comunicação de uma organização. O choque dos atentados de 11 de setembro de 2001 não apenas ensinou às empresas a importância de esperar pelo inesperado em termos de crise como também conferiu às estruturas de comunicação descentralizadas um novo apelo para muitas empresas. Como na época explicou Jim Wiggins, primeiro vice-presidente de comunicação empresarial da Merrill Lynch

(agora parte do Bank of America): “As empresas terão de aceitar menos centralização, pois hoje vivemos em um mundo em que o terrorismo é uma possibilidade concreta.”⁸

O aumento na ameaça à segurança não é o único catalisador da descentralização das comunicações; dificuldades econômicas podem ter um efeito semelhante. Considere uma importante empresa aérea que tenha imposto significativas reduções de pessoal de seu departamento de comunicação empresarial devido a reduções de custos em todos os níveis. Como resultado, o diretor de comunicação explicou que o departamento se tornou mais seletivo com relação a seus compromissos, afirmando: “Não fazemos mais tudo para todos.” Em vez disso, os outros departamentos na empresa criaram posições de comunicação, realizando algumas das atividades antes desenvolvidas pelo departamento centralizado de comunicação empresarial.⁹

Em momentos de orçamento apertado, delegar tarefas é duplamente importante, porque a incerteza econômica também pode forçar o departamento de comunicações a lidar com atividades que, geralmente, seriam terceirizadas para uma agência de relações públicas. Isso parece estar acontecendo especialmente em órgãos do governo e em ONGs, que informaram uma redução do uso de agências externas de RP e de comunicação.

Embora a descentralização permita mais flexibilidade em momentos econômicos difíceis, tais vantagens sempre têm seus riscos embutidos. Dispersar a comunicação empresarial em unidades operacionais individuais, sem qualquer tipo de supervisão central, aumenta muito o potencial de mensagens inconsistentes. Em estruturas descentralizadas, os profissionais de comunicação da empresa devem ser cuidadosos sobre a garantia da qualidade, da consistência e da coordenação das mensagens em todos os níveis.¹⁰ As empresas em geral necessitam de mecanismos formais para garantir que ocorra essa integração.

Talvez, então, seja preferível para as grandes empresas encontrar um meio-termo entre uma estrutura completamente centralizada e outra totalmente descentralizada. Por exemplo, uma área funcional sólida e concentrada pode ser complementada por uma rede de “centros operacionais” descentralizados que adaptam a função para as necessidades especiais das unidades de negócios independentes. A Dell Computer Corporation organiza sua equipe de comunicação empresarial utilizando um enfoque que segue a forma de organização de suas empresas: uma “matriz” baseada em clientes, produtos e geografia. Embora os mais de 80 membros da equipe estejam fisicamente localizados nas empresas que apoiam, a pessoa que lidera o grupo está na

matriz com a equipe corporativa da Dell, interagindo constantemente com a alta gerência. Essa combinação de gerência de comunicação centralizada com “centros operacionais” espalhados pelas várias unidades de negócios provou ser um sucesso para a Dell, uma empresa com mais de 50 mil funcionários que vivem e trabalham em mais de 30 países.

Entre 2008 e 2010, foi solicitado aos departamentos de comunicação empresarial que “não apenas orientassem a reputação, a notoriedade da marca e o RP, mas que também contribuíssem com os resultados da empresa”.¹¹ Como exemplo, 45% das empresas, agora, envolvem ativamente a equipe de marketing no planejamento do calendário de comunicações.

A maneira como as funções de marketing e RP trabalham juntas também pode depender de quanto a função de marketing está focada na comunicação e não no marketing. Em seu livro *Marketing Communication*, James G. Hutton e Francis J. Mulhern descrevem as cinco principais situações de relacionamento em que as empresas podem se encontrar:

1. Questões de comunicação e marketing são relativamente simples = um modelo “segregado” pode funcionar melhor.
2. Questões moderadas de comunicação e marketing = um modelo de “sobreposição” pode funcionar melhor.
3. Empresas que têm diversas marcas, como as de produtos de consumo = um modelo “marketing predominante” pode ser mais bem-sucedido.
4. Prestação de serviços, hospitais, universidades e ONGs podem se beneficiar de = um modelo com “RP predominante”.
5. Questões de marketing também são questões de comunicação, principalmente em empresas menores, em que não há muita diferença = um modelo “marketing-igual-relações-públicas” pode ser o melhor.¹²

A quem a função deve se reportar?

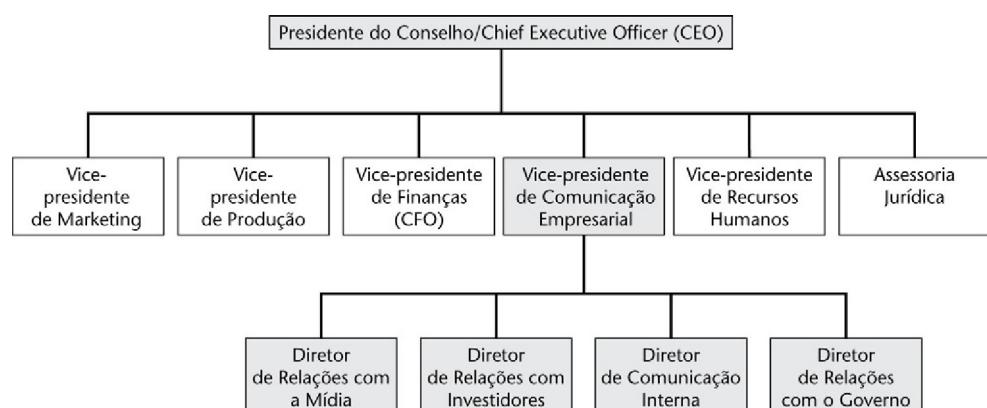
Pesquisas conduzidas na última década demonstraram com frequência que um alto percentual do tempo de um típico CEO é gasto com a comunicação. Pesquisas conduzidas na Tuck School of Business demonstram que, em média, os CEOs das empresas na lista *Fortune 500* gastam entre 50 e 80% de seu tempo em atividades de comunicação. Como exemplo, o ex-CEO da Johnson & Johnson, James Burke, estimou que gastava mais de 40% de seu tempo apenas comunicando o Credo da J&J (consulte o Capítulo 10 para obter mais detalhes).¹⁴

CEOs, em geral, dedicam seu tempo à comunicação de seu plano estratégico, missão, iniciativas operacionais e envolvimento com a comunidade, tanto interna quanto externamente. Michael Useem, professor de administração da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, estima que, devido à crescente demanda dos investidores por resultados de curto prazo, cerca de um terço do tempo do CEO está dedicado aos mercados de capitais e a comunicações com até 50 analistas e investidores.¹⁵

Em muitos aspectos, os próprios CEOs são uma personificação da marca corporativa. Como tal, seu comportamento e comentários podem facilmente afetar de maneira significativa o desempenho financeiro da empresa. Lembre-se de Martha Stewart, fundadora e CEO da Martha Stewart Living Omnimedia, condenada a cinco meses de prisão em 2004 após ser considerada culpada de obstruir a justiça e mentir para os investigadores com relação a uma venda de ações. As expectativas de um veredito favorável fizeram o preço das ações da empresa subir antes do anúncio e afundar 22% na Bolsa de Valores de Nova York após a condenação.¹⁶

Tudo isso implica que o CEO deve ser a pessoa mais envolvida no desenvolvimento da estratégia geral de comunicação e na transmissão de mensagens consistentes para o público-alvo. Em termos ideais, a comunicação empresarial deve ter uma linha direta com o CEO (na [Figura 3.1](#), um exemplo de estrutura hierárquica de comunicação empresarial). Praticamente metade (51%) dos entrevistados de uma pesquisa corporativa da *PRWeek* afirmou que o executivo de comunicação da empresa se reportava diretamente ao CEO, ao presidente

Figura 3.1
Estrutura ideal da função de ComEmp em grandes empresas.



ou ao presidente do conselho de administração¹⁷ (veja mais detalhes do estudo nas [Tabelas 3.1 e 3.2](#)). Mesmo que as linhas hierárquicas formais não sigam diretamente para o CEO, o executivo de comunicação empresarial deve ter acesso aos mais altos níveis da gerência sênior, e esses profissionais precisam acreditar no valor e na necessidade da comunicação empresarial como um meio para alcançar as metas corporativas. Sem essa conexão, a comunicação será menos eficaz e muito menos poderosa. A pesquisa corporativa de 2010 da *PRWeek*/Hill & Knowlton demonstra que as equipes de comunicação, agora mais do que nunca, devem ter um “lugar à mesa”. Isso é resultado do uso crescente das mídias sociais e de uma ênfase maior no gerenciamento de reputação.¹⁸

Para manter o número de subordinados diretos ao CEO reduzido a um grupo de executivos seniores (em geral, o maior obstáculo à “conexão” da comunicação com a alta hierarquia), em algumas empresas a comunicação empresarial está subordinada a uma função de planejamento estratégico. Considerando a importância de vincular as comunicações com a estratégia geral da empresa, isso pode beneficiar o crescimento da função da comunicação empresarial.

Tabela 3.1
A quem a comunicação empresarial se reporta

O responsável pela comunicação se reporta ao:	Total (percentual de empresas)
Presidente do conselho/CEO/presidente	51
Diretor de Marketing	19
Outros	12
Diretor de Operações (COO)	6
Diretor de Recursos Humanos	5
Diretor Financeiro (CFO)	2
Assessoria Jurídica	5

Fonte: Hill & Knowlton, “Corporate Survey 2010”. *PRWeek*.

Tabela 3.2
Cargo de executivo de comunicação sênior

Cargo	Total (percentual de empresas)
Vice-presidente sênior	17,1
Vice-presidente	31,1
Diretor	26,3
Gerente	17,1
Outros	8,3

Em alguns casos, no entanto, a função ainda se reporta ao vice-presidente executivo (VPE), responsável pela administração. O cargo também se responsabiliza por áreas como pessoal, segurança e instalações físicas e prediais. Tal estrutura pode apresentar graves problemas para a comunicação, especialmente se o VPE tiver pouco conhecimento ou não tiver interesse na comunicação. Quando a Union Carbide Corporation enfrentava o rescaldo do acidente da usina de Bhopal na Índia, em 1984, a empresa transferiu suas responsabilidades de comunicação para o vice-presidente de planejamento estratégico. Em uma carta aos executivos, o presidente do conselho e CEO da empresa na época, Robert Kennedy, afirmou:

A direção estratégica da empresa é um elemento central da nossa comunicação com os acionistas, os funcionários e a opinião pública em geral [...] Portanto, é mais importante do que nunca ser sincero e coerente em nossas comunicações a todos esses grupos, para mantê-los informados sobre o progresso na implementação da estratégia e garantir que abordemos as preocupações e os interesses especiais de todos os grupos e públicos com participação no futuro da Union Carbide [...] Para assegurar o alinhamento mais próximo possível da comunicação com a gerência direcionada ao desenvolvimento de planejamento estratégico, a gerência dessas funções está sendo consolidada sob [...] o vice-presidente de planejamento estratégico e relações públicas.¹⁹

Gerald Swerling, chefe do programa de pós-graduação em relações públicas da Annenberg School of Communication da Southern University da Califórnia, observou que o maior reconhecimento das comunicações e das relações públicas por parte da alta gerência na última década fez com que um número crescente de CEOs “exigisse que houvesse profissionais de RP no conselho de planejamento estratégico para novos produtos e novos negócios”.²⁰ De acordo com um relatório de pesquisa de Spencer Stuart e Weber Shandwick, “The Risign CCO II” publicado no início de 2008, 54% dos executivos de comunicação empresarial de hoje (CCO) se reportam diretamente ao CEO. Um estudo mais recente confirmou que “os CCOs mais eficientes são aqueles que se reportam diretamente ao CEO”. De modo semelhante, os CCOs nas “Empresas Mais Admiradas” das Fortune têm mais probabilidade de permanecer no cargo do que outros (seis anos e um mês em comparação com cinco anos), têm experiência anterior em agências de RP (41% em comparação com 26%) e não têm rivais interdepartamentais (32% em comparação com 9%).²¹

Em geral, tais estudos se concentram em grandes corporações, mas muitas das lições que aprendemos com essas corporações podem ser traduzidas e aplicadas a empresas menores. Pequenas e médias empresas podem não ter o luxo de uma equipe de comunicação experiente, mas ainda têm necessidades de comunicação importantes como as grandes empresas. Todas as empresas precisam se comunicar de forma consistente com todos os públicos.

Uma diferença entre as empresas grandes e as pequenas é que em uma pequena, ou mesmo em uma média, pode ser mais fácil envolver todos os funcionários nas comunicações internas e externas. Por exemplo, a Sweet Leaf Tea, uma empresa de bebidas de porte médio de Austin, Texas, eliminou o cargo de diretor de marketing e o substituiu por um diretor de marcas. Hoje, o gerente de comunicações está subordinado ao diretor de marcas, que se reporta diretamente ao CEO. Charla Adams, que atua como diretora de marcas, ajuda a desenvolver a estratégia, a desenvolver as principais mensagens e a garantir a implantação consistente entre todos os canais de comunicação (internos e externos). Subordinados a ela estão um gerente de comunicações e um gerente de marketing. A Sweet Leaf Tea gasta menos de 1% de suas receitas em RP, em comparação com a média do setor, que é 1,3%.

Trabalhando estrategicamente com agências externas de RP e de comunicação

Qualquer que seja o modo como as empresas estruturam suas funções de marketing e RP, todas podem se beneficiar do uso estratégico de agências de RP e de comunicação. Para obter os melhores resultados, as agências externas precisam ser gerenciadasativamente e receber expectativas claras quanto ao que devem entregar. Em alguns casos, as empresas e as organizações usam as agências de RP e de comunicação externa devido à falta de mão de obra ou de experiência internas. Isso é especialmente comum em organizações menores, em que a agência externa pode se reportar a um funcionário interno que responde por diversas funções. A [Tabela 3.3](#) destaca os principais motivos pelos quais as empresas escolhem trabalhar com agências externas de RP e comunicação. Apesar da crise econômica, as corporações continuam a valorizar as agências externas de RP, com um uso informado de 82,1% de agências externas de RP em 2010.²²

As empresas devem considerar firmemente como e quando integrar o trabalho de agências externas. O estudo GAP de 2010, citado anteriormente, informa que as funções de RP/comunicação que trabalham com agências

Tabela 3.3**Por que as empresas escolhem trabalhar com agências externas de RP e de comunicação**

Elas oferecem “braços e pernas” adicionais	85,4
Elas complementam nossa capacidade interna	71,2
Elas oferecem experiência e ponto de vista estratégico e/ou de marketing	69,2
Elas oferecem experiência específica	61,1
Elas oferecem um ponto de vista objetivo	51,0
Elas têm recursos nas regiões ou mercados que precisamos	48,5
Temos um limite de pessoal interno	37,9
Fica mais barato do que ampliar a equipe	34,3
Elas têm a experiência em mídias digitais/sociais que nos falta internamente	26,8
Elas sabem como quantificar resultados	20,7

Fonte: Sexto “Public Relations Generally Accepted Practices Study”, Strategic Public Relations Center, Southern University da Califórnia, 30 de abril de 2010.

externas são mais propensas a ter responsabilidades com intranet corporativa, responsabilidade social empresarial, comunicação executiva, gerenciamento de problemas e filantropia, enquanto funções de RP/comunicação que *não* trabalham com agências externas são mais propensas a ter responsabilidades com propaganda da imagem corporativa e produto, site corporativo externo, imagem corporativa (incluindo figuras e logomarca) e relações com o cliente.

Não importa o tamanho da equipe ou a organização da função de comunicação, quando a alta gerência demonstra compromisso com a comunicação, alocando recursos significativos, todos os funcionários começarão a considerar a comunicação uma ferramenta de gerenciamento essencial.²³ Vejamos, agora, o que essa função deve incluir.

As subfunções dentro da função

De acordo com pesquisas recentes, mais da metade dos executivos dos departamentos de comunicação empresarial supervisionam funções que incluem reputação/comunicação empresarial, gerenciamento de crises, comunicações executivas, comunicação interna/com funcionários e RP de marketing/produto. Quase 70% dos CEOs entrevistados confiam em seus assessores de comunicação/RP para administrar a reputação corporativa. Com o atual aumento do uso de mídias sociais, quase 30% dos assessores de comunicação/RP também oferecem a experiência em mídias digitais e sociais que falta nos CEOs. Embora nem toda empresa possa incluir todas as subfunções

e responsabilidades relacionadas aqui sob um único “guarda-chuva”, para funcionar com mais eficiência, a maioria dessas funções deve ser incluída na função de comunicação geral.

O melhor enfoque para desenvolver a comunicação empresarial é começar com suas questões mais gerais e estratégicas e depois passar para os aspectos mais restritos. Começamos esta seção com uma discussão sobre identidade, imagem e reputação, e em seguida, passaremos para as várias subfunções da comunicação empresarial.

Identidade, imagem e reputação

Difícil de classificar como uma subfunção independente, a estratégia de gerenciamento da identidade, imagem e reputação de uma organização é a parte crucial de qualquer função de comunicação empresarial. (No próximo capítulo, vamos explorar tais conceitos em mais detalhes.) Qual é a diferença entre imagem, identidade e reputação, e como elas moldam as operações de um departamento de comunicação empresarial?

Imagem é a empresa vista pelos olhos de seus públicos. Uma organização pode ter diferentes imagens perante diferentes públicos. Por exemplo, as empresas de cigarros podem ser desaprovadas por muitos consumidores norte-americanos que buscam um estilo de vida mais saudável, mas podem significar sucesso para os acionistas da Philip Morris, que obtêm lucros da venda internacional do mesmo produto. Por outro lado, os clientes podem estar perfeitamente satisfeitos com o que a Macy's tinha a oferecer em suas muitas lojas em todo o país, mas os analistas financeiros estavam relutantes em recomendar as ações da empresa controladora da rede, sabendo claramente que esta pediria falência.

Determinar a imagem da organização diante dos diferentes públicos, em geral, é menos óbvio do que nos exemplos anteriores — particularmente considerando as fronteiras cada vez mais difusas entre um tipo de público e outro, como indicado no Capítulo 2. Por exemplo, muitos funcionários hoje são encorajados a adquirir ações da própria empresa em que trabalham e podem ser os mais destacados embaixadores da marca da empresa por consumirem seus produtos ou serviços. O departamento de comunicação empresarial deve conduzir pesquisas de marketing para compreender e monitorar as necessidades e atitudes do público, em constante movimento. Obviamente, a organização não pode agradar a todos, mas, ao monitorar o que o público está pensando, pode realizar um esforço consciente para evitar a criação de

hostilidade de determinado grupo. Um sistema de monitoramento semelhante também pode ser usado regularmente para medir o impacto e o sucesso das atividades de comunicação da empresa.²⁴

Diferentemente de sua imagem, entretanto, a *identidade* de uma organização não deve variar de um público a outro. A identidade consiste nos atributos que definem a empresa, como sua visão e seus valores, seu pessoal, seus produtos e serviços. Uma organização tem algum tipo de identidade, queira ou não, em parte com base na realidade que apresenta ao mundo. As pessoas conhecem a lata vermelha com letras brancas da Coca-Cola e os arcos dourados do McDonald's diante das lojas, seja em Cingapura ou na Califórnia.

Como o desenvolvimento e a manutenção da identidade requerem várias aptidões — incluindo a capacidade de conduzir pesquisas de marketing, para criar impressos atraentes e reforçar padrões de identidade e coerência — na falta de uma função de comunicação empresarial única e centralizada, eles podem ser distribuídos entre várias funções diferentes e independentes. Por exemplo, a pesquisa de marketing necessária para determinar a imagem da empresa diante de vários públicos pode ser um subproduto do esforço de marketing em desenvolvimento na empresa para determinar as atitudes do cliente perante determinados produtos e serviços, em vez da empresa como um todo.

Determinar como uma empresa deseja ser percebida pelos diferentes públicos e como ela escolhe sua identidade são as principais funções da comunicação empresarial. Se a empresa estiver fazendo sérias mudanças em sua identidade, essa subfunção pode ser facilmente um trabalho integral da equipe de profissionais de comunicação corporativa durante determinado período de tempo.

Em quase todas as empresas, agências externas especializadas em identidade e imagem, como a Lippincott, a Siegel & Gale ou a Landor, certamente também estariam envolvidas no *makeover*, se a empresa alterasse componentes significativos de sua identidade. Tais mudanças podem variar de apenas cosméticas — para manter o “visual” da empresa atualizado ou mais atraente — à troca de nome ou logomarca.

Embora a identidade represente a realidade de uma organização e a imagem seja seu reflexo para o público-alvo, a *reputação* é a soma das diferentes visões que seus vários públicos têm da organização. Como resultado, a ideia de que uma organização pode administrar sua reputação é irrealista. Em vez disso, as grandes empresas devem concentrar-se em desenvolver e implementar estratégias de forma integrada que incorpore diferentes públicos.

Propaganda corporativa e ações que beneficiem a sociedade

A reputação de uma empresa também pode ser melhorada ou modificada por meio da propaganda corporativa. Esta subfunção de comunicação empresarial difere da função de propaganda de produtos ou de comunicação de marketing de duas maneiras. (Consulte o Capítulo 4 para obter mais detalhes sobre a propaganda corporativa.)

Em primeiro lugar, diferentemente da propaganda de produtos, a propaganda corporativa não tenta necessariamente vender determinado produto ou serviço da empresa. Em vez disso, tenta vender a própria empresa — muitas vezes para um público bem diferente de clientes. Por exemplo, a General Electric anunciou a reserva de uma parte substancial de seu orçamento de propaganda de US\$90 milhões em 2007 para a “Ecomagination” — uma campanha de marketing que promove seus produtos que não agridem o meio ambiente, mas também posiciona a GE como uma empresa preocupada com questões ambientais e líder em responsabilidade social empresarial.²⁵ Subjacente à campanha estava a promessa da GE de melhorar sua eficiência energética em 30%, reduzindo, ao mesmo tempo, a emissão de gases que contribuem para o efeito estufa em 1% até 2012.²⁶

Acrescentando uma nova dimensão às campanhas de televisão e impressas tradicionais, as empresas também têm se voltado para as crescentes “blogosfera” e mídias sociais da Internet, a fim de criar campanhas de marketing virais que influenciem as opiniões dos consumidores. Já em 2005, os funcionários da Microsoft criaram aproximadamente 1.500 blogs, alguns dedicados ao recrutamento corporativo focado na experiência de trabalhar na Microsoft, assim como nos cargos disponíveis e nas tendências de contratação.²⁷ Seja on-line ou pelas vias tradicionais, os funcionários são importantes veículos de propaganda nos esforços da empresa em ações que beneficiem a sociedade. A GE levou isso em conta no lançamento da campanha “Ecomagination”, com a condução de um programa simultâneo de comunicação interna em 2007 que apresentava uma revista infantil explicando as principais mensagens da *Ecomagination* aos filhos dos funcionários e às comunidades locais.²⁸

Quando a elegante loja de descontos Target realizou uma grande campanha publicitária no final da década de 1990, apresentando produtos diversificados que incluíam de lingerie de seda a fones de ouvido apenas com o nome e a logomarca com o alvo da Target, a meta não era somente vender mais desses artigos específicos, mas também mostrar o grande sortimento de mercadorias

da loja e o potencial da rede de se tornar a varejista que “parece a Barneys, mas tem os preços da Kmart”.²⁹ De forma muito semelhante, as empresas aeroespaciais e de defesa que investiram pesado anunciando em publicações como *The New Republic* na década de 1980 não estavam tentando vender caças F-15 para os liberais, mas, sim, influenciar a opinião pública e facilitar a aprovação de aumentos ou alocações no orçamento de defesa.

Embora a propaganda de produtos seja a intenção do departamento de marketing na maioria das grandes empresas, a propaganda corporativa é administrada diretamente da sala do CEO ou via departamentos de comunicação empresarial. Durante as décadas de 1980 e 1990, esse foi o segmento que mais cresceu na indústria da propaganda, uma vez que os executivos seniores tentavam apresentar uma imagem coerente da empresa para os formadores de opinião na comunidade financeira.

Um subconjunto importante da propaganda corporativa é a *propaganda temática*. Grupos empresariais e políticos nos Estados Unidos gastaram mais de US\$40 milhões em anúncios temáticos em 2006 e 2007, com algumas empresas que utilizam o enfoque como um importante complemento ou substituto do lobby junto ao governo.³⁰ Esse tipo de propaganda tenta fazer mais do que influenciar as opiniões sobre determinada empresa — tenta também influenciar as atitudes do público a questões específicas que afetam a empresa. Vale lembrar a longa campanha publicitária da Mobil durante a crise do petróleo, descrita anteriormente neste capítulo. Durante anos, a Philip Morris gastou milhões em anúncios temáticos, abrangendo tópicos que variavam de violência doméstica a prevenção de tabagismo entre jovens, em um esforço para mostrar um lado mais humano de uma empresa que muitos condenam por fabricar produtos que causam dependência e câncer. Outro exemplo é o caso da empresa hipotecária Fannie Mae, que gastou US\$87 milhões em uma campanha publicitária em 2003 para ajudar a restringir os esforços do Congresso norte-americano na criação de um controle mais rigoroso para supervisionar as operações da empresa e ter autoridade para alterar seus padrões de capital. É interessante considerar o impacto de tal campanha à luz da crise de crédito iniciada em 2008.³¹

Como veremos no Capítulo 4, entretanto, a *propaganda temática* é arriscada. Assumindo uma posição a respeito de determinado assunto, a empresa cria automaticamente uma imagem negativa para um ou vários públicos. Muitas empresas assumem o risco mesmo assim, e enfrentam as consequências de ter suas opiniões incluídas em debates que consideram importantes.

Responsabilidade social empresarial

Muitas empresas têm uma subfunção independente na área de recursos humanos para lidar com as relações com a comunidade e uma fundação estreitamente vinculada ao presidente do Conselho para lidar com questões filantrópicas. As duas devem estar vinculadas à medida que as empresas assumem mais responsabilidades nas comunidades em que atuam.

Assumir essas responsabilidades sociais possui uma série de resultados positivos para os líderes empresariais. (Consulte o Capítulo 5 para saber mais sobre responsabilidade social empresarial.) De acordo com o Edelman Trust Barometer, a maior parte dos entrevistados (39%) afirmou que, se considerassem determinada empresa socialmente responsável, eles estariam mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços; 17% afirmaram que “recomendariam a empresa”.³²

Existem também sérias implicações internas de um sólido histórico de cidadania empresarial: uma pesquisa da Net Impact revelou que, diante de remuneração e benefícios iguais, 60,3% dos entrevistados afirmaram que tenderiam a trocar o emprego na empresa atual por outro em uma empresa que fosse socialmente mais responsável. Além disso, quando solicitado que classificassem os fatores de acordo com sua importância na hora de escolher em que empresa trabalhar, a principal preocupação manifestada foi “a crença de que nosso trabalho fará uma diferença significativa na sociedade”, que foi citada como mais relevante do que “oportunidade de aprimoramento profissional” ou “reputação da organização” (segundo e terceiro lugares, respectivamente).³³

A filantropia empresarial também se tornou cada vez mais importante à medida que as empresas se deram conta de que precisam retribuir à sociedade. As grandes empresas hoje se sentem obrigadas a doar recursos a organizações que poderiam beneficiar seus funcionários, clientes ou acionistas. Exemplos incluem doações a universidades que talvez estejam conduzindo pesquisas no setor de atuação da empresa e a organizações que representem interesses das minorias.

Além disso, com o aumento da globalização e da expansão corporativa internacional, as expectativas do público pela cidadania corporativa também têm crescido mais em âmbito mundial. Em dezembro de 2004, o devastador tsunami que atingiu 11 países do sudeste asiático, matando 180 mil pessoas, demonstrou essa ampliação de foco. A Câmara de Comércio dos Estados Unidos para a Cidadania Corporativa informou que mais de 400 empresas norte-americanas doaram US\$528 milhões para auxiliar as vítimas do tsunami;

muitas dessas doações representaram a primeira contribuição da empresa com recursos para a recuperação de desastres.³⁴

Por sua vez, muitas empresas estão publicando informações sobre desempenho ambiental e social da mesma maneira que as tradicionais demonstrações financeiras.³⁵

Relações com a mídia

Embora a antiga função de relações públicas centrada quase que exclusivamente em lidar com as *relações com a mídia* talvez seja algo do passado, a subfunção que agora chamamos de “relações com a mídia” é o ponto central no esforço de comunicação empresarial. A maior parte da equipe de comunicação de uma empresa padrão reside, em geral, nessa subfunção, e a pessoa encarregada do departamento de comunicações deve ser capaz de lidar com a mídia como porta-voz da empresa. Embora a subfunção de relações com a mídia tenha surgido como um serviço de “artilharia” para os gerentes em resposta a demandas das agências de notícias, hoje em dia os melhores departamentos de comunicação empresarial definem a pauta de discussão da empresa na mídia (Capítulo 6). Diferentemente das demais subfunções, há pouco debate sobre se as relações com a mídia devem ser supervisionadas pela área de comunicação empresarial ou por outras áreas da empresa.

A tecnologia ajudou as empresas a se comunicarem por meio de centenas de serviços de mídia disponíveis em praticamente qualquer lugar do mundo. *Uplinks* de satélite podem ser feitos na maioria das sedes das empresas, e é possível divulgar comunicados à imprensa e a serviços de difusão eletrônicos ou por meio da Internet, sem fazer uma única chamada telefônica. Apesar desses avanços, a relação entre as empresas e a mídia continua muito conflituosa, embora o bom relacionamento entre as fontes e os repórteres seja muito mais comum hoje do que no passado. Como há dependência mútua entre a mídia e o mundo corporativo, a maioria das empresas tenta aproveitar ao máximo esses relacionamentos.

Comunicação de marketing

O departamento de comunicação de marketing coordena e gerencia a publicidade relativa a novos produtos ou a produtos existentes e lida com atividades relacionadas com os clientes. Ele também pode administrar a propaganda corporativa. A publicidade de produtos quase sempre inclui o patrocínio de eventos para grandes empresas, como torneios de golfe, corridas de automóveis

e maratonas. Além disso, celebridades são convidadas a participar dessas atividades, o que requer coordenação na empresa. Considerando a importância dos eventos e dos acordos de patrocínio na construção da reputação da empresa, especialistas em comunicação empresarial muitas vezes se envolvem na definição da agenda de eventos.

Com os patrocínios corporativos chegando a centenas de milhões de dólares para as Olimpíadas de 2012, esses projetos necessitam aprovação da alta hierarquia e são acompanhados de perto pelos principais executivos.

As atividades de relações com os clientes vêm se tornando uma parte cada vez mais relevante da comunicação empresarial como resultado da ação dos consumidores integrantes de grupos de pressão que tentam exercer influência sobre uma empresa. Em vez de simplesmente garantir a satisfação do cliente com seu produto ou serviço, como no passado, as empresas hoje devem se envolver em atividades quase políticas com públicos que supostamente representam seus clientes.

Por exemplo, o reverendo conservador Donald Wildmon segue uma programação direcionada para famílias que se opõe a uma série de empresas que vendem produtos que ele considera inadequados para o círculo familiar. A Waldenbooks foi difamada em meados da década de 1990 por vender literatura com sexo explícito em suas lojas. Organizando grupos conservadores da igreja, Wildmon conseguiu pressionar a Waldenbooks a parar de vender livros que a maioria das pessoas consideraria simplesmente literatura erótica e livros com linguagem chula. A Disney foi foco de um boicote dos batistas do sul dos Estados Unidos em 1997 por suas políticas liberais para com os homossexuais. Um ano depois, a Concerned Women for America (CWA) juntou-se aos protestos pelo boicote cristão da empresa, afirmando que a Disney conscientemente recheava seus filmes com mensagens de bruxaria, exemplificadas com clássicos como *Fantasia*, *Peter Pan* e *Fuga para a Montanha Mágica*.³⁶ Em 2005, a American Family Association, a Focus on the Family e a American Decency Association conseguiram pressionar empresas como a Kellogg, a Lowe's, a Tyson Foods e a S.C. Johnson para que parassem de comprar espaço publicitário extra em programas de televisão norte-americanos que apresentassem violência gratuita e conteúdo adulto, como a série *Desperate Housewives* da ABC.³⁷

A existência de consumidores mais bem informados — capazes de examinar as mensagens e os anúncios apresentados a eles com um olhar crítico — significa que as equipes de comunicação de marketing devem garantir que a promoção de produtos e marcas esteja enviando as mensagens certas.

Comunicação interna

Enquanto as empresas concentram-se em manter uma força de trabalho satisfeita diante de valores e demografia em constante mudança, precisam pensar estrategicamente sobre o modo como irão se comunicar com os funcionários por meio de *comunicações internas*. (Consulte o Capítulo 7 para obter mais informações sobre essa subfunção, também chamada de comunicação com os funcionários.) Embora uma sólida comunicação interna tenha sempre gerado maior envolvimento, produtividade e lealdade na força de trabalho, o estouro da bolha das pontocom* e o colapso de várias das mais respeitadas empresas norte-americanas, além da proliferação de funções terceirizadas para países estrangeiros nos últimos anos, aumentaram ainda mais a necessidade de haver sólidos canais de comunicação entre a gerência e os funcionários para a conquista de confiança e fidelização.

Com frequência, por abranger tópicos que incluem de pacotes de benefícios a funcionários aos objetivos estratégicos da empresa, a comunicação interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos. Cada vez mais, as empresas estão garantindo que seus funcionários entendam as novas iniciativas de marketing comunicadas externamente e unindo a força de trabalho em torno de metas e estratégias comuns corporativas. A The CementBloc, uma pequena agência de propaganda de assistência médica faz com que todos os funcionários se reúnam regularmente com os parceiros sêniores e os fundadores da empresa para garantir que todos comprehendam os objetivos estratégicos da organização. Os fundadores e os parceiros se certificam de que todos que entrem pelas portas da empresa recebam a mesma comunicação, independentemente de serem funcionários ou clientes.

Além disso, períodos de dificuldade econômica, demissões e incertezas requerem uma comunicação aberta e honesta da alta gerência a todos os funcionários. A natureza confidencial de algumas dessas mensagens requer o envolvimento de profissionais de comunicação experientes aliados às contrapartes de recursos humanos e, mais importante, do CEO ou dos executivos seniores, que são os indivíduos que comunicam as mensagens aos públicos interno e externo com maior frequência. Quando têm de comunicar más

* Nota da Revisão Técnica: Bolha especulativa das empresas de tecnologia e serviços direcionadas à Internet que durou de 1997 até 10/Mar/2000 quando ocorreu a queda das respectivas ações na bolsa de valores Nasdaq.

notícias aos funcionários da The CementBloc, os dois fundadores, Rico Viray e Sue Miller, garantem que estas venham diretamente deles. Isso reduz a fofoca e o moral baixo dentro da empresa.

Finalmente, como já mencionado anteriormente, devido à indefinição das fronteiras entre diferentes públicos, as empresas precisam reconhecer que os funcionários também podem representar investidores e membros de grupos de ação comunitários — tornando o cuidado com a comunicação ainda mais fundamental.

Relações com os investidores

As *relações com os investidores* (RI) emergiram como o subconjunto de maior crescimento na comunicação empresarial e uma área de intenso interesse em todas as empresas. (Consulte o Capítulo 8 para obter mais informações sobre as relações com os investidores.) Tradicionalmente, o relacionamento com os investidores sempre foi administrado pelo departamento financeiro que, muitas vezes se reportava ao diretor financeiro (CFO), mas o enfoque dos últimos anos, porém, deixou de ser “apenas nos números” e tornou-se a maneira com que os números são efetivamente comunicados a vários públicos diferentes.

Os profissionais de RI lidam principalmente com acionistas e analistas de valores mobiliários que, em geral, são uma fonte direta da imprensa financeira, que esta subfunção cultiva em conjunto com especialistas da área de relações com a mídia. Os profissionais de RI também interagem intensamente com investidores individuais e institucionais. Também estão altamente envolvidos com as demonstrações financeiras e relatórios anuais que toda empresa de capital aberto deve produzir.

Considerando as mensagens quantitativas que são a pedra angular da subfunção de relações com os investidores, assim como a necessidade dos profissionais de RI de escolher suas palavras cuidadosamente para evitar a impressão de vazamento de informações sigilosas, essa subfunção deve ser um esforço coordenado entre os profissionais de comunicação e o CFO, o controller ou o vice-presidente de finanças. Nos Estados Unidos, a necessidade de coordenação aumentou nos últimos anos com exigências legais mais rígidas na era da lei Sarbanes-Oxley e do Reg. FD. (A norma “Regulation Fair Disclosure” da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos foi implementada em outubro de 2000. Ela determinava que todas as empresas com ações na bolsa deveriam revelar informações significativas a todos os investidores ao mesmo tempo.)³⁸

Relações com o governo

A função de *relações com o governo*, também chamada de *assuntos públicos*, é mais importante em alguns setores do que em outros, mas praticamente todas as empresas se beneficiam por manter vínculos com legisladores em âmbito local e nacional. (Consulte o Capítulo 9 para obter mais informações sobre as relações com o governo.) Muitas empresas norte-americanas instalaram escritórios em Washington para monitorar o andamento das leis e dos projetos de lei que possam afetar seus negócios. Devido à sua importância em setores altamente regulados, como o de concessionárias de serviços públicos, os esforços de relações com o governo nessas empresas, em geral, contam com especialistas internos e são complementados por peritos em relações com o governo em Washington.

As empresas podem seguir sozinhas em seus esforços lobistas e de assuntos governamentais ou podem filiar-se a associações setoriais para lidar em grupo com questões importantes. Por exemplo, o Edison Institute atua como um grupo lobista para empresas de energia elétrica. Seja como for, manter-se atento ao que acontece em termos de política e legislação por meio de uma equipe de relações com o governo bem preparada e com amplo conhecimento de causa é importante para praticamente todas as empresas, considerando o amplo alcance das leis nos setores industriais, do farmacêutico ao de software. À medida que as empresas se expandem internacionalmente, torna-se igualmente importante desenvolver ou terceirizar os esforços de relações com o governo em centros importantes no exterior — por exemplo, em Bruxelas, para se concentrar na legislação da União Europeia.

Gerenciamento de crises

Embora não seja propriamente uma função independente que exija um departamento à parte, a comunicação de uma crise deve ser coordenada pela comunicação empresarial, e os profissionais de comunicação devem estar envolvidos no planejamento e no gerenciamento de crises. O ideal é um grupo mais abrangente de gerentes de toda a organização — incluindo um porta-voz da alta gerência, que estará em contato direto com o público — ser acionado nas fases de planejamento para essas eventualidades. (Consulte o Capítulo 10 para obter mais informações sobre o gerenciamento de crises.)

Em geral, os advogados das empresas estão acostumados a lidar com crises, o que apresenta problemas para a organização e para a função de comunicação empresarial, já que os advogados atuam com uma perspectiva diferente de sua

contrapartida na área de comunicação, nem sempre considerando o modo como as ações podem ser percebidas por públicos específicos ou pela opinião pública. Um estudo recente sobre estratégias de comunicação *versus* estratégias jurídicas afirmou: “O domínio legal é míope e potencialmente oneroso (...) as organizações [devem] reconciliar a frequentemente contraditória assessoria prestada por profissionais de relações públicas e os advogados e assumir um enfoque mais colaborativo à comunicação da crise.”³⁹

Trabalhando de forma colaborativa com a assessoria jurídica interna e, mais importante, com a alta gerência, os profissionais de comunicação empresarial poderão representar a diferença entre o bom e o mau gerenciamento de crises. Vamos ver exemplos de cada caso no Capítulo 10.

Conclusão

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande medida do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa como um todo.⁴⁰ Além do projeto cuidadoso e do bom planejamento da estratégia da empresa, é preciso ter um sólido desempenho da função de comunicação empresarial para apoiar sua missão e visão.

A função de relações com os investidores pode ser enquadrada no departamento financeiro de determinada empresa, a função de comunicação interna pode ser encaixada no departamento de recursos humanos e a de relações com os clientes, no departamento de marketing, mas todas essas atividades requerem estratégias de comunicação conectadas com a missão central da empresa.

Os profissionais de comunicação empresarial devem estar dispostos a desempenhar uma ampla variedade de subfunções, e seus papéis continuarão a se ampliar e diversificar à medida que a globalização e os fluxos de informação de uma variedade de fontes exigirem uma comunicação estratégica e significativa. O maior número de empresas multinacionais e a crescente demanda para que a alta gerência viaje e esteja presente em cenários internacionais pressionam ainda mais a favor de uma comunicação eficaz com um público estrangeiro mais amplo.⁴¹

Muitas corporações têm se esforçado para fortalecer as funções de comunicação corporativa intimamente alinhadas à estratégia geral; entretanto, há muito trabalho a ser feito. Pesquisa realizada em 2011 pelo Instituto Gallup revelou que a confiança do público nas “grandes empresas” foi a penúltima de uma classificação de todas as instituições dos Estados Unidos, empatando com

as organizações de manutenção de saúde (HMOs) com apenas 19% dos votos.⁴² À luz desses resultados, gerenciar a reputação de uma empresa e construir confiança são aspectos mais importantes do que nunca, e uma comunicação empresarial sólida é um meio de alcançar tais metas.

Notas

1. Estudo GAP, <http://annenberg.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>.
2. Communications Executive Board, Corporate Executive Board Company, “2010 Resource Allocation Benchmark”.
3. PR Week/Hill & Knowlton. “Corporate Survey 2010”, <http://www.hillandkinowlon.com/content/pr-weekhill-knowlton-corporate-survey-2010-document>.
4. Arthur W. Page Society. “The Authentic Enterprise: Relationships, Values and the Evolution of Corporate Communications”.
5. SHANDWICK, Weber. “Corporate Survey 2005”. *PRWeek*, 27, de junho de 2005.
6. *Ibid.*
7. Entrevista com Bill Nielsen, fevereiro de 2002.
8. McLAUGHLIN, Shane. “Sept. 11: Four Views of Crisis Management”. *Public Relations Strategist*, 1º de janeiro de 2002, pp. 22 a 28.
9. LeMENAGER, Jack. “When Corporate Communication Budgets Are Cut”. *Communication World* 3 (3 de fevereiro de 1999), p. 32.
10. “Sixth Annual Public Relations Generally Accepted Practices Study”. Strategic Public Relations Center, Universidade do Sul da Califórnia, 30 de abril de 2010, <http://annenberg.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>.
11. LeMENAGER, Jack. “When Corporate Communication Budgets Are Cut”.
12. PR Week/Hill & Knowlton. “Corporate Survey 2010”. <http://www.hillandkinowlon.com/content/pr-weekhill-knowlton-corporate-survey-2010-document>.
13. HUTTON, James G e E MULHEM, Francis J. “Marketing Communications: Integrated Theory, Strategy & Tactics”. Pentagram, janeiro de 2002.
14. COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Built to Last*. Nova York: Harper Business, 1994, 1997, p. 80.
15. BYRNES, Nanette. “The 21st Century Corporation: The New Leadership: Chief Executive Officer: The Boss in the Web Age”. *BusinessWeek* 3696, 8 de agosto de 2000, p. 102.
16. ROBINSON, Jim. “Leader of the Brand — Keeping the Best CEOs in Step”. *Management*, 1º de junho de 2005, p. 26.
17. SHANDWICK, Weber. “Corporate Survey 2005”. *PRWeek*, 27 de junho de 2005.
18. *Ibid.*
19. Carta do CEO da Union Carbide, Robert B. Kennedy, a Executive List, 5 de março de 1992.
20. NEMEC, Richard. “PR ou Advertising — Who’s on top?”. *Communication World*, 4 (3 de fevereiro de 1999), p. 25.
21. McGuire, Craig. “Market Focus: Corporate Boards — Board Games”. *PRWeek*, 27 de junho de 2005, p. 25.
22. STUART, Spencer e SHANDWICK, Weber. “The Rising CCO”, 2008.
23. LeMENAGER, Jack. “When Corporate Communication Budgets Are Cut”.

24. Heyman Consulting. "State of U.S. Corporate Communications", preparado por Janis Forman. The Anderson School at UCLA, 31 de maio de 2001, p. 32.
25. CREAMER, Matthew. "GE Sets Aside Big Bucks to Show off Some Green". *Advertising Age* 76, n. 19 (9 de maio de 2005), p. 7.
26. FONDA, Daren e BACON, Perry Jr. "GE's Green Awakening". *Time*, 11 de julho de 2005, p. A10.
27. NEEDLEMAN, Sarah E. "Blogging Becomes a Corporate Job; Digital 'Handshake'?". *The Wall Street Journal*, 31 de maio de 2005, p. B1.
28. CREAMER. "GE Sets Aside Big Bucks".
29. BRANCH, Shelly. "How Target Got Hot". *Fortune*, 24 de maio de 1999, p. 169.
30. VIELKIND, Jimmy. "Issues Ads Skyrocket". *Times Union*, 13 de junho de 2011.
31. Bloomberg, News. "Fannie Spent \$87 Million on Ad Campaign". *Los Angeles Times*, 13 de abril de 2005, p. C-3.
32. Edelman 2007 Trust Barometer.
33. Edelman, Boston College Center for Corporate Citizenship, Net Impact, and the World Business Council for Sustainable Development, "Corporate Responsibility & Sustainability Communications: Who's Listening? Who's Leading? What Matters Most?", janeiro de 2008.
34. CASEY, Michael. "Tsunami Prompts Companies to Play Greater Role in Humanitarian Relief Efforts". Associated Press, 28 de junho de 2005.
35. "Corporate Sustainability: A Progress Report". KPMG and The Economist Intelligence Unit, 2011, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>.
36. WEEDMAN, Sylvia. "Bothered and Bewildered". *American Prospect*, 1º de maio de 1998, p. 10.
37. GREENE Jay; FRANCE, Mike e KILLEY, David. "Culture Wars Hit Corporate America". *BusinessWeek*, 23 de maio de 2005, p. 90.
38. SHANDWICK, Weber. "Corporate Survey 2005".
39. FITZPATRICK, Kathy R. e RUBIN, Mareen Shubaw. Public Relations vs Legal Studies in Organizational Crises Decisions". *Public Relations Review*, 21 (1995), p. 21.
40. CLUTTERBUCK, David. "Linking Communication to Business Success: A Challenge for Communications". *Communication World*, 1º de abril de 2001, p. 30.
41. LEAPER, Norm. "How Communicators Lead at the Best Global Companies". *Communication World* (5 de abril de 1999), p. 4.
42. Gallup, "Confidence in Institutions", 23 de junho de 2011, <http://www.gallup.com/poll/148163/Americans-Confident-Military-Least-Congress.aspx>.

Caso 3.1

Sweet Leaf Tea

Em março de 2010, Clayton Christopher anunciou a seus funcionários e a todos os fãs da Sweet Leaf Tea que estava deixando a empresa e passando a liderança a alguém de fora, Dan Costello. O ato final de Clayton foi o envio de um e-mail a seus funcionários, elogiando-lhes o desempenho e a integridade, que tinham ajudado a Sweet Leaf Tea a se tornar o chá pronto número 1 no Whole Foods.* Nesse e-mail, Clayton fez uma declaração de suas expectativas após sua saída da empresa:

“Não sacrificaremos a mágica desta marca nem comprometeremos o caso de amor que criamos com nossos consumidores para economizar alguns dólares em nosso caminho rumo ao topo.”¹

O PARAÍSO DOS APRECIADORES DE CHÁ

O mercado de chá pronto para beber era considerado das entradas para novos produtos de crescimento mais rápido no início do século XXI. Em 2007, as vendas totais de chá chegaram a US\$6,85 bilhões, sendo quase um terço de chá pronto para beber (RTD – Ready to Drink) ou chá envasado.²

O chá é rico em antioxidantes, tem propriedades saudáveis e é todo natural ou orgânico.³ Esse pode ser o motivo pelo qual mais pessoas têm passado das bebidas gaseificadas tradicionais para opções saudáveis, como o Sweet Leaf Tea. Entre 2003 e 2008, a categoria RTD cresceu 65%.⁴ No sul dos Estados Unidos, o chá tem se tornado

uma bebida popular. Servido, geralmente, gelado e adoçado, pode ser encontrado em qualquer restaurante, em pequenos comércios ou em paradas na estrada.

DO FUNDO DO QUINTAL PARA O MUNDO

Clayton Christopher e David Smith sempre foram fãs de chá doce e adoravam a receita de sua avó, mas não conseguiam encontrar um chá envasado que tivesse um gosto tão bom quanto o que ela fazia. A avó deles fazia chá fervendo os saquinhos de chá por 3 a 4 minutos. Então, ela colocava o chá recém-fervido sobre o gelo e adicionava açúcar natural de cana para adoçá-lo. Em 1997, eles fundaram a Sweet Leaf Tea (SLT) para preencher essa lacuna e torciam para que outros gostassem tanto do chá da vovó quanto eles gostavam.⁵

No começo, a produção e o marketing lembravam mais um produtor de fundo de quintal do que a marca milionária de hoje. Eles usavam caldeirões gigantes para fervor a água e fronhas de travessoiro como saquinhos de chá gigantes. Para distribuir a bebida envasada, tinham um velho furgão.⁵ Após alguns anos, Clayton e David passaram a Sweet Leaf Tea de Beaumont para Austin, no Texas, e começaram a usar um sistema automatizado para fazer o chá. Mas, eles sempre permaneciam fiéis à receita da vovó.

A única vantagem competitiva da Sweet Leaf Tea era o sabor superior, em comparação a outros chás prontos para beber, como Arizona, Snapple, Lipton e Nestea.⁶ Em 2008, a SLT tinha uma receita de US\$12 milhões e estava disponível em 30% do mercado norte-americano.⁷ Em março de 2009, a Nestle Waters comprou um terço da Sweet Leaf Tea por US\$16,5 milhões.⁷

Com o grande investimento da Nestle Waters, também veio um novo presidente, Dan Costello, ex-executivo da Nestle Waters North America.

*Nota da Revisão Técnica: Rede de supermercados norte-americana fundada em 1980 e sediada em Austin (Texas). Com mais de 350 lojas, seu diferencial é a oferta de produtos orgânicos, ecologicamente corretos e sem adição de conservantes.

1. EGAN, J., site Austin Market Examiner. Acesso em julho de 2011. Disponível em <http://www.examiner.com/market-in-austin/clayton-christopher-leaving-as-ceo-of-sweet-leaf-tea>.

2. SIMRANY, J. R. (2010). Tea Association of the United States, relatório do setor. Acesso em março de 2010. Disponível em <http://teausa.com/general/002ga.cfm>.

3. (2007). Beverage World, State of the Industry. Acesso em março de 2010. Disponível em www.beverageworld.com/special_reports/State-Industry-2007.pdf.

4. COSTA, Neil C.; ANASTACIOUS, Theodore J. e ADEDEJI, Jide. (2010) ACS Symposium Series, Overview of Flavors in Noncarbonated Beverages. Acesso em abril de 2010. Disponível em <http://pubs.acs.org/doi/full/10.1021/bk-2010-1036.ch001>

5. (Junho de 2009). Website da Sweet Leaf Tea. Acesso em março de 2010. Disponível em www.SweetLeafTea.com.

6. BUCHANAN, Leigh. (julho-agosto de 2009). What It Takes. Inc., 31 (3), p. 70. Acesso em março de 2010.

7. Janeiro de 2010. 2008 Deals of the Year. *Nutrition Business Journal*, 15 (1). Acesso em março de 2010 do banco de dados da biblioteca de Columbia.

INCREMENTANDO A MARCA

Bebidas tendem a ser produtos de pouco envolvimento, mas também um negócio único, em que cada um tem suas preferências, o que a torna muito pessoal.⁸ A Sweet Leaf Tea tinha de encontrar maneiras de desenvolver a fidelização dos consumidores sem gastar muito em publicidade. Eles se concentraram em degustações em festivais de música e apresentações do produto em programas como o Real World da MTV e o Big Brother da CBS, bem como se certificaram de que tinham uma marca com personalidade clara.⁹

Clayton e David trabalharam com a Lyon Advertising para criar uma personalidade de marca que representasse quem eram, descontraídos e engraçados, mas sem esquecer a avó Mimi de Clayton.⁸ A SLT pode ser descrita como um produto “descolado” para “bons tempos e momentos felizes”.⁸

Antes que a SLT pudesse criar uma grande base de fãs, era preciso que as pessoas experimentassem o produto. Em uma entrevista na Inc. Magazine, Clayton disse: “A degustação é a melhor forma de marketing. Temos de fazer o produto chegar aos lábios das pessoas.”⁶ Em 2002, eles começaram a parceria com festivais de música, como Austin City Limits (ACL), Lollapalooza, South-by-South West (SXSW) e Country Thunder. As pessoas que participavam do festival sentiam sede e queriam experimentar bebidas novas. Isso também permitiu que eles chegassem ao principal público-alvo— os jovens (25 a 45 anos) descontraídos, ávidos por novidade e preocupados com a saúde.⁸

No começo, 90% do orçamento de propaganda ia para a degustação (Inc.) Focar no programa de degustação durante os festivais de música permitiu-lhes chegar às pessoas no momento em que elas estavam com tanta sede quanto andarilhos perdidos no deserto.⁶

A SLT percebeu muito cedo, entretanto, que tinham de estar nas prateleiras das lojas se quisessem que os consumidores encontrassem o produto, pois vender o produto em somente alguns festivais de música por ano não seria o bastante para mantê-los no negócio.¹¹

A primeira parceria foi com a Whole Foods (WF), em 2002, que os colocou nas prateleiras das lojas no grande

mercado do Texas.¹¹ Adi Wilk, ex-gerente de marketing na SLT, declarou na ocasião que tal parceria tinha “levantado a marca”. Em 2006, A Whole Foods expandiu o mercado da SLT a todas as suas lojas nos Estados Unidos.¹¹

Juntamente com a parceria com a Whole Foods, eles também conseguiram distribuição por meio de parcerias com 7 a 11 lojas, além de participação em máquinas de bebidas nas escolas do Texas e nas bases militares.¹¹ Isso permitiu que os fãs que tinham experimentado o SLT em Lollapalooza, por exemplo, encontrassem o produto em Chicago, ou que as pessoas que tinham ido a Austin para o ACL ou SXSW encontrassem o produto em Nova York, nas lojas locais da Whole Foods.¹¹

A estratégia de comunicação da SLT esteve, tradicionalmente, focada na conexão com seus clientes. A parceria com a WF, entretanto, ajudou a ampliar definitivamente a marca, colocando-a nas prateleiras de uma cadeia de lojas nacional, e também ajudou-a na conexão com outros distribuidores. Entretanto, o mais importante foi a SLT ter criado uma forte conexão com seus clientes, com a maioria deles dispostos a procurar por um frasco de SLT. Isso realmente os ajudou a se tornarem uma empresa de sucesso.⁸

Em 2008, com a introdução de dinheiro da Catterton Partners, uma firma de *private equity* de Connecticut, e da Nestle Waters North America Inc., a SLT expandiu seu mercado além de degustações e parcerias com lojas. Em 2009, eles tiveram três grandes marcos de propaganda: 1) um novo Website, 2) um escritor dedicado ao Twitter e 3) uma equipe de gerentes de Facebook para a *fan page*.^{8, 10} A SLT tornou cada funcionário um porta-voz da marca — até mesmo a recepcionista desempenhava um papel importante nas publicações de posts no Twitter e no Facebook.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

Inicialmente, a principal comunicação da Sweet Leaf Tea era por meio do marketing direto com o consumidor em festivais de música. Os proprietários, Clayton e David, estavam nesses festivais manuseando o produto. Isso permitiu que os clientes conhecessem as pessoas por trás da marca e vinculassem rostos amigáveis a uma boa bebida. Além disso, a associação com festivais de música pode ter ajudado a marca a desenvolver a imagem “descolada e divertida” que estavam divulgando.^{8, 11} Depois que a SLT se expandiu além do principal mercado do Texas, os proprietários precisavam encontrar uma maneira de continuar conectados a seus clientes e manter ativa a comunicação

8. KAPLAN, Andrew (maio de 2009). Break out Brands. Beverage World, 128 (5), p. 22. Acesso em março de 2010. Disponível em <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/idealmmedia/bw0509/#/24>.

9. Entrevista pessoal com Charla Adams – gerente de comunicação da Sweet Leaf Tea. Austin, Texas

10. Entrevista por telefone com Adi Wilk, consultor de marketing e marcas, ex-diretor de marketing da Sweet Leaf Tea. Austin, Texas. 11. <http://gowalla.com/>

direta. A infusão de dinheiro da Catterton Partners e da Nestle Waters permitiu que expandissem sua estratégia de comunicação além dos festivais de música e de seu website.

Os fãs do Facebook correspondiam ao mesmo público-alvo dos primeiros festivais de música. O blog e as páginas do Facebook e do Twitter permitiam a continuidade da comunicação face-a-face que Clayton e David haviam começado nos festivais, agora no mundo digital.^{8,10} A comunicação via Facebook e Twitter refletiam a marca e a cultura da empresa.⁸

Naquele momento, os dois sites foram usados para anúncios sobre a marca ou para comunicar eventos especiais que ocorriam nos festivais de música. Por exemplo, durante a SXSW de 2009, eles também usaram o Twitter para anunciar um concerto gratuito e usaram o Facebook para que as pessoas se inscrevessem para o evento. Em uma semana, eles tinham 4.500 pessoas registradas no Facebook para o show gratuito.⁸ Outro avanço de propaganda ocorrido em 2009 foi o uso da tecnologia móvel para que os clientes encontrassem o produto e recebessem amostras grátis. A SLT foi uma das primeiras empresas a

ofertar amostras reais, usando o Gowalla⁸ – um jogo do tipo “caça ao tesouro”, que encoraja as pessoas a encontrarem itens virtuais em um local no mundo real.¹¹ Por meio desse jogo, eles usavam amostras virtuais do produto e as conectavam a amostras no mundo real.⁸

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Quais os pontos fortes e fracos da cultura corporativa da SLT em termos de comunicação, conforme descrito no caso?
2. Considerando o relacionamento que a marca tinha com seu público, Clayton deveria ter comunicado sua saída aos clientes?
3. Que desafios você vê para a nova administração da SLT?
4. Que papel a comunicação corporativa deve desempenhar na SLT para ajudar a empresa a avançar em seus objetivos estratégicos?
5. Como substituto de Clayton, você mudaria a maneira como a SLT se comunicou com seus clientes ou mudaria quem tinha essa função? Justifique.

Identidade, imagem, reputação e propaganda corporativa

O Capítulo 3 abordou os vários componentes da comunicação empresarial. Este capítulo examinará a primeira e mais importante parte dessa função: o gerenciamento da identidade e da imagem empresarial. O capítulo também mostrará como uma aproximação maior entre a identidade e a imagem de uma empresa pode aumentar sua reputação e explicará quais os benefícios para a organização. Finalmente, tratará da propaganda corporativa paga, uma das maneiras mais fáceis e rápidas de as organizações comunicarem suas identidades.

Examinar um exemplo no nível pessoal pode ser um bom começo. As pessoas escolhem certos tipos de roupas, dirigem determinados carros ou adotam certos cortes de cabelo para expressar sua individualidade. As cidades e as metrópoles em que vivemos, a música que preferimos, os restaurantes que frequentamos, tudo isso forma uma impressão sobre nós, ou uma identidade, que as outras pessoas identificam facilmente.

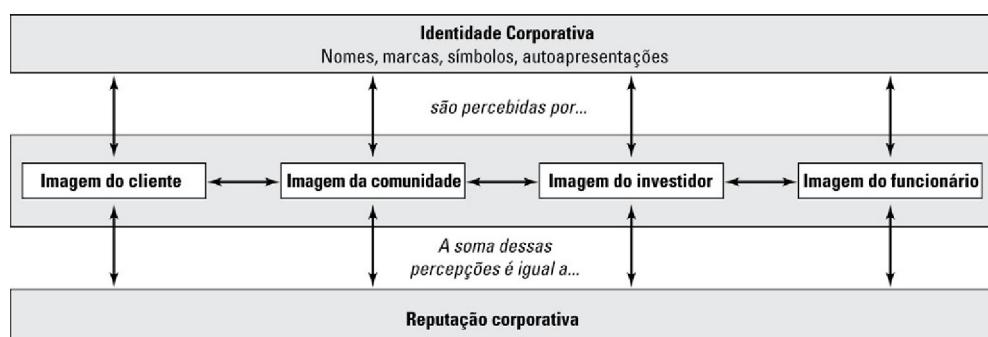
O mesmo é verdadeiro para as corporações. Entre no escritório de uma empresa e em alguns momentos você terá as importantes primeiras impressões e aprenderá bastante sobre a empresa. O esforço é relativamente fácil de entender no nível pessoal, mas significativamente mais difícil no nível organizacional. Um motivo para essa complexidade é que há muito mais oportunidades potenciais de interagir com a identidade de uma empresa. Veja o seguinte exemplo do setor hoteleiro:

Uma executiva e seu marido decidem se presentear com um dos maiores prazeres da vida: um fim de semana em uma suíte do Oriental Hotel, em Bangkok. Durante sua estada, os exemplares diários do *The Wall Street Journal* e do *Herald Tribune* para a Ásia são passados a ferro para eliminar os vincos; a equipe do hotel, onipresente, apressa-se em abrir as portas, para que eles não precisem usar a chave do quarto; as roupas chegam da lavanderia embrulhadas em papel de presente com uma orquídea presa em cada remessa; todas as noites, os travesseiros são enfeitados com um poema sobre o sono e, do lado de fora do saguão, limusines Mercedes estacionadas aguardam para levar o casal a qualquer lugar, a qualquer hora do dia ou da noite.

Algumas semanas depois, o casal retorna aos Estados Unidos e a mulher ministra uma palestra para executivos em um resort na costa oeste. Um exemplar do *USA Today* está preso na maçaneta pelo lado de fora, dentro de um saco plástico; a equipe, que passa despercebida a não ser pelos carrinhos de limpeza deixados no hall, nunca consegue providenciar o serviço de quarto antes de 45 minutos; seu travesseiro está “decorado” com um menu do serviço de quarto da manhã seguinte e um caramelo duro; o veículo destacado para levar os hóspedes para os vários destinos é uma minivan Chrysler; quanto às flores, são imitações em seda, acondicionadas em uma caixa de vidro que toca a música *Feelings* quando a tampa se abre.

Ambos os hotéis têm identidades fortes, e as escolhas que cada um fez com relação à forma de conduzir seus negócios estão no cerne da questão sobre a identidade e a imagem. Essas escolhas contribuem para a formação e moldam a reputação desses hotéis e, de maneira mais geral, constroem a identidade e a imagem de qualquer instituição. À medida que cuidamos dos diversos componentes de identidade e imagem neste capítulo, é importante ter em mente a relação entre identidade, imagem e reputação. A **Figura 4.1** mostra uma representação visual dessas relações.

Figura 4.1
A estrutura da reputação.



Mas o que são exatamente identidade, imagem e reputação? Como as organizações conseguem distingui-las na mente dos consumidores, acionistas, funcionários, comunidades e outros públicos relevantes? Como eles usam a comunicação corporativa para melhorar sua imagem? Sobretudo, como uma organização lida com algo que parece tão efêmero quanto a identidade?

O que são identidade e imagem?

A *identidade* de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e de todas as outras peças que possam ser exibidas, *criadas pela organização* e comunicadas a uma grande variedade de públicos. Os diferentes públicos formam, então, percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível. Se essas imagens refletirem com precisão a realidade organizacional, o programa de identidade terá obtido sucesso. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade (e isso ocorre em geral quando as empresas não dedicam tempo necessário para analisar se existe uma correspondência entre elas), a estratégia foi inefficiente ou o modo como a empresa percebe a si mesma precisa ser modificado. No pior cenário, quando as percepções diferem drasticamente da realidade, a reputação de uma empresa pode ser irreparavelmente danificada e a empresa pode até ter que encerrar suas operações.

Conforme comentamos no Capítulo 3, a *imagem* é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização *sob o ponto de vista de seus diferentes públicos*. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização na verdade é e para onde ela está voltada. É uma tarefa muito difícil, a não ser para um CEO e para o presidente do conselho da empresa. Qual, por exemplo, é a realidade de uma organização grande como a Walmart, diversificada como a Siemens ou tão monolítica quanto a Tata?

Certamente os produtos e serviços, as pessoas, as instalações, os nomes e os símbolos são parte dessa realidade. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores, essa coleção de elementos tangíveis e intangíveis que possibilita à organização ter um ponto de partida para criar e depois comunicar uma identidade.

As organizações podem ter uma ideia melhor de sua imagem (conforme transmitida pela identidade visual) realizando pesquisas com seus públicos. Essas pesquisas devem ser tanto qualitativas quanto quantitativas e tentar determinar o grau de coerência da identidade entre os diferentes públicos. A Susan G. Komen Breast Cancer Foundation, uma organização sem fins lucrativos com 30 anos de existência dedicada a apoiar mulheres que sofrem de câncer de mama, constatou a importância da boa pesquisa à medida que o aniversário de 25 anos se aproximava. Uma auditoria aprofundada da identidade da organização revelou que ela representava “vozes demais”, o que causava confusão para as ativistas. Para corrigir essa crise de identidade, os executivos da Komen resolveram relançar a marca esclarecendo sua missão e metas. Concentraram-se em encontrar uma identidade que personificasse a organização e deram-lhe um novo nome. Com base na inspiração original para a fundação da Komen — a promessa de uma mulher à sua irmã, Susan G. Komen, que morreu vítima do câncer de mama aos 36 anos —, o nome da organização mudou para Susan G. Komen for the Cure. A parte final do nome foi acrescentada devido ao ativo mais prontamente reconhecido da marca da Komen, um projeto para arrecadar fundos chamado Race for the Cure (corrida para a cura).¹ Usando a comemoração dos 25 anos como pretexto, os executivos lançaram a identidade da marca recentemente elaborada e tiveram resultados excelentes.

Como diferenciar as organizações por meio da identidade e da imagem

Hoje em dia, com a crescente globalização e comoditização dos produtos, a identidade e a imagem de uma organização podem se tornar o único traço distintivo entre uma empresa e outra. Há de fato alguma diferença entre encher um tanque com gasolina da ExxonMobil ou com gasolina da Shell, uma vez que ambas provavelmente vêm da Saudi Aramco? Considerando que a mesma distribuidora vende a mesma gasolina para os revendedores nos Estados Unidos, a resposta tenderia a ser não. Ainda assim, os consumidores fazem, continuamente, distinções sobre produtos tão homogêneos, baseados muito mais na *imagem da empresa* do que no produto em si.

Se um posto da ExxonMobil e um da Shell estão a apenas duas quadras de distância e um consumidor está com seu tanque quase vazio, aonde ele irá? Ele pode ter sentimentos bastante negativos em relação à ExxonMobil, por exemplo, por causa do derramamento de petróleo do petroleiro Exxon

Valdez no Alasca. Ou, inversamente, pode estar admirado com os constantes retornos aos acionistas propiciados por essa gigante do petróleo. Talvez você tenha um primo que trabalha na ExxonMobil e adora seu emprego. Quem sabe você tenha passado o verão colecionando os copos plásticos com o tigre mascote da ExxonMobil das lojas de conveniência.

Nos Estados Unidos, a logomarca da Shell pode trazer à tona alguns anúncios que a empresa veiculou, como parte de suas campanhas por uma energia mais limpa “Energy for People Now and in the Future” (“Energia para todos agora e no futuro”) e de gás natural liquefeito (GNL) “People Like Natural Gas” (“Todo mundo gosta do gás natural”). Um dos anúncios mais recentes apontava para os benefícios do GNL, narrando o sucesso de uma pequena fabricante de macarrão no Japão com a utilização da energia alternativa. Por outro lado, pode-se ver a marca Shell e lembrar-se da tentativa da empresa de descartar a plataforma de petróleo Brent Spar no oceano Atlântico, no início da década de 1990. Racionalmente, você sabe que ambas as empresas fornecem gasolina que atende aos padrões do setor. Ambas as marcas manterão o carro funcionando, ambas têm a mesma octanagem e preço por galão e ambos os postos oferecem serviços de qualidade comparável.

Portanto, quando você finalmente decide comprar gasolina, sem levar em conta a localização dos postos de gasolina, esses fatores de identidade, imagem e reputação representam as diferenças entre as duas empresas e são o que orientam as decisões de compra.

Com a maior semelhança entre os produtos em todo o mundo, os consumidores fazem cada vez mais distinções com base em outras noções que não aquelas do produto em si, transformando, portanto, a imagem e a identidade em diferenciais significativos. Vamos agora aprofundar a explicação, inicialmente sobre identidade e depois sobre imagem. Concluiremos com uma visão sobre o modo como a conjugação de ambas cria a reputação de uma organização.

Como moldar a identidade

Uma vez que a construção da identidade é a única parte da reputação da empresa que pode ser completamente controlada pela gerência, vamos começar a analisar alguns aspectos que contribuem positivamente para a identidade corporativa: uma visão corporativa inspiradora, uma marca corporativa cuidadosamente elaborada (com foco em nomes e logomarcas) e, muito importante, uma autoapresentação *coerente* e integrada.

Visão inspiradora

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e, idealmente, todos os outros públicos devem se relacionar. Pensar nessa visão em termos de uma narrativa ou de uma história em episódios pode ajudar a garantir a coerência geral e a continuidade da visão da empresa e das mensagens coletivas que ela envia a seus públicos.²

Cees B. M. van Riel, professor da Erasmus University, na Holanda, associa a importância das narrativas ao sucesso da reputação corporativa. Ele explica que “a comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma [...] história corporativa sustentável como fonte de inspiração para todos os programas de comunicação internos e externos. Histórias dificilmente podem ser imitadas, e elas favorecem a consistência em todas as mensagens corporativas”.³ Os públicos externos baseiam-se em artigos de publicações, anúncios de televisão, discussões sobre a empresa com outras pessoas (p. ex., família, amigos e colegas de trabalho) e na interação direta com os funcionários da empresa para obter informações sobre ela e a história que está sendo contada.

A história mais sedutora, tanto na literatura quanto nas grandes empresas, geralmente envolve uma parte mais fraca — um herói que as plateias possam admirar e pelo qual possam torcer. Enfrentar as dificuldades pode instigar um senso de nobreza nas ações do herói — ou do empreendedor —, que espera agir de maneira diferente. Tomemos como exemplo Steve Jobs, fundador da Apple Computer. Sua resistência em sucumbir à IBM e à Microsoft teve um “apelo heroico”, que gerou admiração pela marca Apple. O conceito de “azarão” é especialmente popular entre os iniciantes que desejam o apoio dos amigos e dos contatos de seus funcionários para criar a difusão e a boa vontade de que precisam para competir com as empresas mais bem estabelecidas.

Marcas corporativas

Da mesma forma que a sociedade americana exige listas dos “10 maiores” e rejeita histórias complexas em favor de pequenos fragmentos narrativos, também valoriza as *marcas* como sinais identificadores que ajudam a avaliar tudo à nossa volta de modo rápido e com mínimo esforço. Considerando esse fenômeno, o valor de uma empresa pode ser significativamente influenciado pelo sucesso de sua estratégia de marca corporativa. A Coca-Cola, por exemplo,

tem um valor que excede consideravelmente seus ativos tangíveis totais, por conta de sua marca bastante fortalecida.

A marca e uma gestão estratégica da marca são componentes essenciais em programas de gerenciamento de identidade. Embora esteja além do escopo deste livro explorar com profundidade a marca corporativa, este capítulo se concentrará em um de seus aspectos — nomes e logomarcas — para ajudar a ilustrar as ações conscientes que as organizações podem adotar para moldar sua identidade e diferenciar-se no mercado.

As empresas geralmente mudam de nome para sinalizar mudanças de identidade ou fazer com que suas identidades reflitam melhor suas realidades. O fato de a Andersen Consulting ter mudado seu nome para Accenture é um exemplo disso. No fim de 2000, a Andersen Consulting, empresa mundial de tecnologia e consultoria que havia acabado de se separar de sua fundadora, a Arthur Andersen, anunciou que mudaria de nome a partir de 1º de janeiro de 2001. A nova empresa seria batizada *Accenture*, um jogo com as palavras “ênfase” (*accent*) e “futuro” (*future*), que, segundo James E. Murphy, diretor-geral de marketing e comunicação da empresa, foi concebido para ser uma “vigorosa e dinâmica expressão do novo posicionamento da empresa como uma integradora entre a economia tradicional e a nova economia”.⁴ O nome também serviu para distinguir claramente a identidade da empresa de sua antiga e agora extinta controladora, a Arthur Andersen, que, naquele momento, já tinha sua própria divisão de consultoria. Hoje, a Accenture é uma forte concorrente no setor de consultoria global.

A Philip Morris oferece um exemplo diferente nesse caso de troca de nomes. Reconhecendo que era notada apenas como uma empresa de tabaco apesar de, na realidade, ter uma atuação diversificada em vários segmentos de negócios (é a maior empresa no ramo de alimentação nos Estados Unidos, por meio de sua divisão Kraft), a Philip Morris propôs uma mudança de nome no fim de 2001. A empresa escolheu o nome *Altria*, derivado do latim *altus*, que significa “alto”.⁵

As reações à proposta de mudança não foram positivas. Alguns interpretaram a troca de nome como uma tentativa da empresa de distanciar-se dos litígios relacionados com o fumo. Sem considerar esse motivo, seria razoável que a empresa quisesse que sua identidade traduzisse com maior precisão a realidade de um negócio diversificado, mas a mudança de nome não conseguiria atingir esse objetivo — exatamente porque a simples troca de nome não pode, sozinha, corrigir um problema de percepção. Tal mudança deve ser parte de

um programa de identidade mais amplo que precisa ser claramente explicado aos públicos da empresa. Para muitas pessoas que acompanharam através da imprensa a tentativa de mudança de nome, não estava suficientemente claro por que uma palavra de origem latina significando “alto” pudesse ser mais apropriada para identificar a Philip Morris.

A PricewaterhouseCoopers é um dos muitos exemplos de organizações que mudaram de nome pelo último motivo: uma fusão ou aquisição. Em 1988, a Price Waterhouse e a Coopers & Lybrand se uniram e foram rebatizadas, assumindo seu nome atual. Como em qualquer situação de mudança de nome, a comunicação com o público-alvo é essencial; como aconteceu com os executivos da Philip Morris, os motivos podem ser mal-interpretados, causando reações negativas e até mesmo litígios. Como afirmou Mike Davies, diretor de comunicação global da Pricewaterhouse Coopers, “a comunicação é fundamental quando estamos tentando reunir duas organizações, ou quando estamos tentando nos comunicar mundialmente. A comunicação precisa ser a prioridade número 1”.⁶

Outro exemplo que ilustra a importância de uma comunicação apropriada sobre mudanças de nomes (e os riscos inerentes a essa mudança) vem da AT&T. Há anos associada com a telefonia fixa em um mundo cada vez mais baseado em redes virtuais, telefones móveis e conexões de Internet de alta velocidade, a marca lutou para readjustar sua posição no mercado com uma fusão de US\$86 bilhões com a BellSouth, a ex-controladora da Cingular. A união, que foi concluída no final de 2006, representou uma oportunidade para a marca se transformar. Tudo que era da Cingular, inclusive o nome, foi absorvido pela AT&T, mas a reestruturação da identidade corporativa representou problemas significativos que culminaram em manchetes dos principais jornais e revistas dos Estados Unidos.

Como reportado pela *BusinessWeek* em setembro de 2007, a tentativa de unir de forma transparente as identidades das empresas que sofreram a fusão levou a estratégias de comunicação aleatórias. Logo no início, a AT&T adotou a cor laranja que era característica da marca Cingular em julho de 2007, quando começou a aparecer nas faturas mensais. Os materiais de marketing e o site vieram depois ao longo dos meses. Por fim, em 11 de setembro de 2007, o porta-voz da AT&T anunciou planos para incorporar a cor laranja à marca. Ao mesmo tempo, a empresa anunciou o lançamento de novas campanhas de marketing para a televisão e Internet com a participação criativa do cineasta Wes Anderson.

Embora consumidores e investidores se esforçassem para acompanhar a rápida evolução da identidade da marca da empresa, a AT&T já estava partindo para outra transação: uma parceria com a Apple para lançar o tão esperado iPhone. Com a parceria vieram mais anúncios e propagandas na TV, incluindo uma que identificava três cidades em que um profissional poderia estar ao longo da sua vida profissional e pessoal: China, Londres e Moscou ou Nova York, San Francisco e Dakota do Sul. Os anúncios misturavam os nomes dessas localidades, concluindo: “A AT&T opera em mais locais, como Chilondoscou” ou “Nova Sanfrakota”.

O branding multifacetado, indo da lenta introdução da cor laranja da Cingular até os anúncios com combinações de nomes de cidades difíceis de pronunciar, pouco fez para estabelecer uma identidade de marca sólida. De acordo com um especialista em gestão de marcas, Bob Giampietro da Giampietro + Smith, “isso sugere alguma falta de liderança da marca. Na verdade, teríamos uma versão ‘bizarra’ do que achavam que seria a visão de seus clientes em relação à marca”.⁷

Como esses exemplos ilustram, embora as organizações possam ser diferenciadas com base na identidade por meio de nomes e logomarcas, também



Jovem em Hanói, no Vietnã, com uma versão falsificada da marca da Nike no seu boné.

podem arriscar perder muito rapidamente a identidade que construíram por causa de mudanças no uso dos nomes e logomarcas não comunicadas de forma correta.

As logomarcas são outro importante componente da identidade corporativa — talvez até mais importante do que os nomes, por sua natureza visual (o que permite comunicar ainda mais sobre uma empresa que seu nome) e por sua crescente predominância em vários tipos de mídia. Quando a loja de descontos Target anunciou no *The New York Times* em 1999, mostrando apenas sua logomarca em formato de alvo e convidando os leitores a ligar gratuitamente para identificar o símbolo, as linhas de telefone ficaram congestionadas em pouco tempo.

A empresa logo se viu obrigada a cancelar o serviço de ligação gratuita, devido à surpreendente resposta do público.⁸

Uma das logomarcas mais reconhecidas no mundo de hoje (talvez apenas atrás da Coca-Cola, é o símbolo da Nike) desenhado por US\$35 para o

fundador da empresa, Phil Knight, por Carolyn Davidson, formada na Portland State em 1972. Alguns especialistas acreditam que o símbolo, hoje em dia, é mais conhecido que os “arcos dourados” do McDonald's. A sensação do golfe, Tiger Woods, usa o símbolo da Nike em seu boné e em suas roupas. Lance Armstrong pedalou por sete vezes consecutivas nas competições do Tour de France com o símbolo da Nike impresso em sua malha amarela. Os times de hóquei do Canada Cup e as seleções nacionais de futebol também já utilizaram o símbolo em competições. Com a Nike como patrocinadora, a equipe de atletas dos EUA nos Jogos Olímpicos de Verão e de Inverno exibirá o símbolo pelo menos até 2016.⁹

As logomarcas podem ser meramente símbolos, como o da Nike, ou podem ser símbolos que representam nomes, como o alvo da Target, ou o braço e o martelo da Arm & Hammer. As logomarcas podem ser retratos estilizados de nomes ou partes de nomes (como os “arcos dourados” que formam o “M” do McDonald's) ou nomes estilizados com frases de impacto ou símbolos. A logomarca da Accenture, por exemplo, é o nome da empresa com o símbolo de “maior que” sobre o “t”, com a conotação de que o objetivo da empresa é apontar para o futuro e exceder as expectativas dos clientes.¹⁰

Na verdade, nomes estilizados às vezes podem ser mais bem lembrados e durar mais ao longo do tempo. Por exemplo, a fonte Helvetica, criada em 1957, é o tipo de letra preferido de muitas empresas, inclusive da 3M, da Microsoft, da American Airlines e da Staples. Acredita-se que suas letras de linhas simples e proporcionais são responsáveis por tornar os nomes dessas empresas tão icônicos.

“Não temos um nome comprido, é só um número e uma letra. Por isso, a tipografia se torna muito importante na nossa logomarca”, diz Karyn Rosnak, gerente do departamento de identidade e design corporativos da 3M. “A Helvetica é direta e intuitiva. Sem mencionar sua força visual.”¹¹

As empresas especializadas no gerenciamento e na criação de identidades devem se envolver com o processo de criação de logomarca. Mais adiante neste capítulo, vamos analisar mais detalhadamente os processos que estão por trás da criação de nomes e logos como parte do programa de identidade geral.

Juntando tudo: coerência é essencial

A visão de uma organização deve se manifestar de forma consistente em todos os seus elementos de identidade, de logomarcas e lemas ao comportamento de seus funcionários. As empresas também devem estar cientes da forma

como seu público descreve a visão e as atividades da empresa; oportunidades de aprimoramento da identidade da marca podem ser inspiradas pela cultura popular. Pioneira em oferecer entrega para o dia seguinte nos Estados Unidos, a FedEx é um bom exemplo disso. Na década de 1990, a empresa observou que os clientes costumavam se referir a ela usando apenas “FedEx”, em vez de usar o nome oficial “Federal Express”. Além disso, o pessoal administrativo da própria empresa já estava usando “FedEx” como verbo; poucas pessoas diziam em inglês que fariam “o UPS de uma remessa” ou “o Airborne Express de uma carta”, mas referiam-se apenas a “fazer o FedEx”. A empresa decidiu, então, optar pela abreviação que já estava sendo utilizada por milhares de clientes (e pelos clientes dos concorrentes) como seu nome oficial. Em 23 de junho de 1994, a Federal Express mudou seu nome para *FedEx* e atrelou-o a um novo lema: “The World On Time”. O anúncio de lançamento em 1994 dizia: “Estamos mudando de nome para FedEx. Afinal, não é assim mesmo que você nos chama?” ([Figura 4.2.](#))

Por tornar o nome da empresa oficialmente sinônimo de pontualidade em encomendas expressas (“The World on Time”, algo como “Pontualidade no mundo inteiro”), a FedEx demonstrou que estava atenta ao que os consumidores esperavam da empresa e comprometeu-se abertamente a reforçar a mesma mensagem ao longo da própria organização. Com uma nova frase e uma nova logomarca, uniformes impecáveis, veículos novos e limpos, centros de serviço avançados e o mantra “atendimento em primeiro lugar”, a FedEx conquistou a adesão completa de que precisava.¹²

Michael Glenn — vice-presidente executivo de desenvolvimento de mercado e de comunicação empresarial da FedEx — explicou que, condensando seu nome em uma única palavra, “a FedEx deixou de ser um ambiente neutro para se tornar moralmente comprometida”.¹³ Ao colocar sua promessa de pontualidade nas entregas em âmbito mundial, em cada embalagem, caminhão e avião, a FedEx garantia que cada coleta, entrega e interação com o consumidor reforçaria essa promessa. O novo nome e a nova logomarca mostraram que a empresa estava em sintonia com seus consumidores, e a publicidade dessa nova identidade da FedEx reforçou a mensagem de que os clientes eram importantes para a empresa.

Estar em sintonia com os clientes é importantíssimo. Muitas empresas seguiram os passos da FedEx e adaptaram seus nomes de acordo com a visão dos seus principais públicos. A Binney & Smith Easton é um caso exemplar. Esse sóbrio nome provavelmente não causa grande repercussão entre a maioria dos clientes,

Figura 4.2

Fonte: *USA Today*, quarta-feira, 6 de julho de 1994, p.7A#©1994 Federal Express Corporation. Todos os direitos reservados. Reimpresso mediante permissão.

The figure is a black and white advertisement for FedEx. It features a central collage of various FedEx-branded items. At the top left is a delivery truck with 'FedEx Federal Express' on its side. To its right is a cargo container with the FedEx logo. Below the truck is a cargo plane with 'FedEx Federal Express' on its fuselage and tail. To its right is a passenger airplane with 'FedEx Federal Express' on its side. In the center is a large FedEx package. To the left of the package is a tall FedEx shipping box. To the right of the package is a dark rectangular box labeled 'Letter'. Below the package is a baseball cap with the FedEx logo. To the right of the cap is a coffee mug with the FedEx logo. To the right of the mug is a long, thin rectangular box labeled 'Tube'. At the bottom left, the text 'Introducing our new look.' is written in a large, bold, sans-serif font. Below it, in a smaller font, is the slogan '(Boy, we hope you like it. We're putting it on everything.)'. Underneath that is the text 'We're changing our look to FedEx. Isn't that what you call us anyway?'. At the very bottom, the FedEx logo is displayed with the tagline 'Our Most Important Package Is Yours®'.

Introducing our new look.
(Boy, we hope you like it. We're putting it on everything.)
We're changing our look to FedEx. Isn't that what you call us anyway?

FedEx® Our Most Important Package Is Yours®

©1994 Federal Express Corporation

mas seu tão conhecido produto certamente sim: os lápis de cor Crayola. Por isso, em janeiro de 2007, o CEO da Binney & Smith, Mark Schwab, divulgou o novo símbolo da empresa, que nada mais é que “Crayola”. Schwab não mediu palavras ao explicar a decisão de mudar o nome da empresa centenária: “O motivo é simples. A Binney & Smith é conhecida por fabricar lápis de cor Crayola.”¹⁴

O mesmo se aplica à decisão do Citigroup de mudar seu nome para Citi ou da Dell Computer de tirar o último nome e abreviar para Dell. Com a sociedade moderna caracterizada por períodos curtos de atenção, notícias fáceis de consumir e siglas fáceis de memorizar e usar, quanto mais curto melhor quando se trata do desenvolvimento de marcas corporativas.

Gerenciamento de identidade em ação

A dupla natureza da identidade e da imagem — traduzidas em objetos físicos, mas inseparavelmente ligadas em relação às percepções do público — cria um dilema especial para os responsáveis pela tomada de decisões. Em um mundo onde a atenção está voltada para resultados quantificáveis, a ênfase aqui está em assuntos qualitativos. Estabelecer um programa que gerencie essas preocupações etéreas, mas significativas, requer equilíbrio entre uma análise aprofundada e a ação. O objetivo final é sempre ter um impacto positivo sobre a reputação da empresa. A seguir está um método usado com sucesso por muitas organizações para gerenciar esse processo de identidade.

1º passo: Fazer uma auditoria da identidade

Para começar, uma organização precisa trabalhar com a realidade atual. Como o público geral vê a organização? O que representam seus diversos símbolos para os diferentes públicos? Sua identidade reflete adequadamente o que está acontecendo ou são apenas reminiscências do passado?

Para evitar investimentos superficiais e politicamente influenciados, as empresas costumam trazer consultores externos para realizar entrevistas em profundidade de auditoria de identidade com a alta gerência e com aqueles que trabalham nas áreas mais afetadas por possíveis mudanças. Esses consultores estudam a literatura, os anúncios, os impressos, os produtos e serviços, os Websites e as instalações da empresa. Também, procuram pesquisar a percepção entre os públicos mais importantes, incluindo funcionários, analistas e consumidores. A ideia é ser bastante abrangente, a fim de revelar os tipos de relações e as inconsistências, e, então, usar a auditoria como base para mudanças potenciais

de identidade. O objetivo é obter um entendimento profundo da organização, o que significa chegar o mais próximo possível da realidade na perspectiva dos gerentes internos, e combiná-la com as percepções do público-alvo.

Nesse processo, os executivos devem procurar os sinais de alerta. Vimos que a FedEx agiu depois de perceber que seus clientes não estavam mais usando seu nome oficial. Problemas mais comuns envolvem símbolos ou nomes que evocam imagens passadas da empresa ou simplesmente impressões incorretas. Estando de posse dos fatos, os tomadores de decisão podem resolver criar uma nova identidade ou instituir um programa de comunicação para partilhar o perfil correto e mais atualizado da empresa.

Embora a auditoria de identidade possa parecer um processo relativamente simples e direto, em geral, não é assim. Com frequência, os símbolos existentes e as impressões resultantes divergem totalmente do modo como a empresa vê a si mesma na atualidade. Empresas que tentam mudar sua imagem são particularmente difíceis de serem auditadas, porque a visão que os altos executivos têm do que a empresa *será* é radicalmente diferente daquilo que a empresa efetivamente *é*. É muito comum os executivos desprezarem pesquisas que mostrem como as percepções do público diferem de suas próprias percepções, e essa dissonância cognitiva é o primeiro desafio enfrentado pelos executivos ao gerenciar a identidade. A realidade da organização deve ser levada em conta durante todo o processo de mudança, a fim de que a nova imagem, aquela que se pretende adotar, realmente faça sentido, ao menos para aqueles que terão contato com a empresa alguns anos depois.

2º passo: Definir objetivos para a identidade

Ter objetivos bem definidos é essencial no processo de identidade. Esses objetivos têm de ser estabelecidos pela gerência e devem explicar a reação de cada público a propostas específicas de identidade. Por exemplo: “Como resultado dessa mudança de nome, os analistas vão deixar de ver nossa organização como uma empresa de um único produto”; ou “Colocar uma nova logomarca na fachada de nossas lojas fará com que os consumidores estejam mais atentos às profundas transformações que estão acontecendo lá dentro”. É extremamente importante, entretanto, que a ênfase esteja na *resposta dos diferentes públicos*, em vez de na ação da empresa.

Em geral, é aí que os problemas começam. A maioria dos gerentes — em especial a alta gerência — está focada internamente e, portanto, tem grande dificuldade de captar o tipo de perspectiva necessária para ver a situação do

ponto de vista do público. Os consultores certamente podem ajudar, mas a organização como um todo deve estar motivada a mudar e disposta a aceitar a verdade sobre si mesma, mesmo que isso possa ferir suscetibilidades.

Além disso, mudar por mudar, ou mudar para atender a algum tipo de padronização mundial, não tende a ser o tipo de objetivo que combina com o sucesso. Normalmente, as mudanças arbitrárias são resultado da vontade de um CEO de deixar sua marca na organização, mais do que de um passo necessário à evolução da imagem corporativa.

Um exemplo positivo de objetivos claros levando a mudanças necessárias foi o desejo da Kentucky Fried Chicken de mudar sua imagem e seu menu na metade da década de 1990, decorrente das mudanças nos hábitos alimentares dos norte-americanos. A forte identidade corporativa dessa empresa ao redor do mundo (um de seus maiores restaurantes está na praça Tiananmen, em Pequim, e outros podem ser encontrados até nos lugares mais remotos no Japão) evoca imagens como a barba branca do coronel Sanders, baldes de frango frito, biscoitos salgados e molho.

Para as gerações anteriores, essas eram todas imagens positivas, diretamente ligadas ao lar e à emoção. Hoje em dia, entretanto, consumidores conscientes dos riscos à saúde tendem a pensar mais nos níveis de colesterol, na explosão de sódio e na quantidade de gordura em cada balde de frango frito do coronel Sanders. Assim, a empresa tentou se reposicionar perante consumidores preocupados com a saúde, oferecendo frango grelhado e sanduíches de salada de frango. Seu objetivo era mudar a velha imagem e adotar um posicionamento com maior preocupação com a saúde.

Para isso, os executivos decidiram mudar de gradualmente o nome de 5 mil restaurantes para simplesmente “KFC”. O ponto óbvio era eliminar a palavra “fried” (“frito”). Enquanto a maioria dos especialistas concordaria que é muito difícil criar uma identidade para um restaurante a partir apenas das suas iniciais, esse caso contava com a figura do velho e conhecido coronel para acompanhar a mudança. O objetivo de comunicação dessa mudança específica fazia muito sentido, e colocou a KFC em melhor posição para vender seus produtos a um grupo de consumidores mais preocupados com os valores nutricionais. Isso também ajudou o nome da empresa a ser mais bem aceito globalmente.

3º passo: Desenvolver design e nomes

Quando a auditoria da identidade estiver concluída e os objetivos tiverem sido estabelecidos de modo claro, a próxima fase no processo de identidade

será o desenvolvimento do novo projeto. Se apenas uma mudança de nome se revelar necessária, os consultores deverão procurar alternativas. Esse é um passo que simplesmente não pode ser dado sem a ajuda de consultores, porque tantos nomes já estão sendo utilizados que as empresas precisam evitar qualquer possibilidade de conflitos de marcas registradas e nomes comerciais. Mesmo assim, ainda poderão existir centenas de opções de mudança. Normalmente, algumas aparecem como mais apropriadas. Os critérios de seleção dependem de muitas variáveis.

Por exemplo, se a empresa estiver passando por uma expansão global, o acréscimo da palavra “internacional” pode ser a melhor alternativa. Se determinada empresa tiver feito um grande investimento em um produto, como a Binney & Smith's Easton com os lápis Crayola, mudar o nome da corporação para o mesmo nome do produto pode ser a resposta, conforme aconteceu quando a Consolidated Foods mudou seu nome para “Sara Lee”. Já vimos que a Federal Express mudou seu nome para refletir o modo como seu público já a chamava, e que a Andersen Consulting escolheu um novo nome, Accenture, que lhe daria uma identidade diferenciada de sua empresa controladora, eliminando quaisquer vestígios do nome Andersen.

As empresas também devem se certificar de que as logomarcas continuem a refletir adequadamente sua realidade e devem estudar modificações caso isso não ocorra. O Dunkin' Donuts é um bom exemplo disso. A popular cadeia fundada em Quincy, Massachusetts, e agora presente em 30 países, é conhecida tanto pelas 4 milhões de xícaras de café que vende diariamente quanto por seus deliciosos donuts.¹⁵

Com a expansão para novos lugares onde sua marca não era tão conhecida, a empresa percebeu a importância de enfatizar o fato de também servir café, particularmente levando em conta a proliferação de redes de guloseimas e o aumento cada vez maior de cafeterias em muitos dos lugares onde estava chegando. Muito apropriadamente, ela acrescentou a imagem de uma xícara de café quente à sua logomarca, que é simplesmente o nome Dunkin' Donuts escrito com gordas letras cor-de-rosa e laranjada.

A programação de um novo visual ou de uma nova logomarca é um processo artístico, mas apesar de contratar profissionais para desenvolver os projetos, muitos executivos ficam bastante envolvidos na tarefa, confiando às vezes em seus próprios instintos, em vez de no trabalho de alguém que passou sua carreira inteiramente dedicada a pensar em soluções de programação visual. Um CEO de uma empresa multibilionária desenhou em um guardanapo o

que ele achava ser a logomarca perfeita para sua empresa. Depois de várias semanas de estudos feitos por uma respeitada empresa de design, ele insistia em voltar àquele esboço feito no guardanapo. Até que o desenhista finalmente apresentasse uma logomarca que se parecesse com o desenho no guardanapo, todas as outras sugestões foram rejeitadas. Quando o CEO viu sua própria ideia ganhar vida, ficou feliz. Todos os outros concordavam que aquela não era a melhor solução, mas ela foi adotada e é a que está sendo usada hoje em dia.

É óbvio que deve haver um equilíbrio entre a opinião profissional de um designer e a intuição do gerente. Ambos têm de decidir juntos, seja em relação a uma mudança de nome ou à criação de uma nova logomarca. Em alguns casos, designers e consultores de identidade agem de modo perfeccionista ou idealista, apresentando ideias que não são factíveis ou, então, que são modernas demais para empresas conservadoras. No fim, a liderança deve ser exercida para pôr em prática a mudança, não importando de que gênero seja, para que o sucesso seja alcançado.

4º passo: Desenvolver protótipos

Quando o design final tiver sido selecionado e aprovado por todos os envolvidos, os consultores desenvolverão modelos que utilizem os novos símbolos ou o novo nome. Para produtos, os protótipos de embalagens mostram como a imagem da marca será usada em anúncios. Se uma operação de varejo estiver envolvida, uma maquete da loja deverá ser construída. Em outras situações, a identidade é aplicada a todas as peças, incluindo gravatas, camisetas, cartões de visita, impressos, para verificar como funciona na prática.

Durante esse processo, é comum os gerentes se amedrontarem. À medida que a realidade da mudança começa a se concretizar, as críticas aparecem, vindas daqueles funcionários que não foram envolvidos no processo e de outros que não tiveram um sentido amplo da evolução e do significado do design visual. Em alguns casos, as reações negativas dos diferentes públicos podem ser tão intensas que as propostas têm de ser abandonadas e o trabalho recomeçar do zero.

Para evitar esse fracasso, uma grande variedade de pessoas e pontos de vista devem estar engajados em todo o processo de identidade. Deve-se evitar a acomodação de diferentes ideias pela diluição dos conceitos. Uma empresa não deve aceitar uma identidade que seja simplesmente um denominador comum. Duas maneiras de lidar com o desafio são: permitir que uma liderança forte defenda o novo design ou criar uma comissão influente para trabalhar

no programa. Em ambas as abordagens, todos devem ser informados sobre o projeto e envolvidos nele desde o começo: quanto mais pessoas participarem do projeto desde o princípio, menos esforço será necessário para vender a ideia depois que o trabalho tiver começado.

5º passo: Lançar e comunicar

Considerando o tempo despendido e o número de pessoas envolvidas no processo, as novidades sobre as mudanças futuras podem facilmente “vazar” para o público. Em alguns casos, esse tipo de publicidade é positivo, uma vez que pode provocar interesse e um sentido de antecipação. Ainda assim, a eventualidade de tais ocorrências não substitui uma apresentação formal da nova identidade da empresa. Para tornar a apresentação mais surpreendente, a equipe de relações públicas deve ser criativa, convidando os jornalistas sem deixar transparecer o verdadeiro propósito. Uma empresa enviou um lápis com 1,80m e um calendário gigante com a data da coletiva de imprensa assinalada para anunciar a sua mudança.

Na coletiva de imprensa, o projeto deve ser claramente exibido em uma ampla variedade de contextos, e os altos executivos devem explicar claramente a estratégia por trás do programa. Como ferramentas adicionais de comunicação, as empresas podem utilizar anúncios (Figura 4.2), Webcasts ou releases em vídeo e links por satélite (Capítulo 6). Especialmente em razão do papel cada vez mais significativo que as plataformas da Web desempenham nas comunicações, essas ferramentas, assim como os blogs e as redes sociais, devem ser aproveitadas para alcançar públicos em locais onde os produtos de mídia são consumidos. Em outubro de 2010, a Gap aprendeu da maneira mais difícil que uma mudança de identidade precisa ser amplamente apresentada e defendida. Em vista do enfraquecimento das vendas e do aumento da concorrência das empresas de moda, como H&M e Uniqlo,* a Gap decidiu modernizar sua logomarca, passando da icônica caixa azul para um design com “Gap” escrito em Helvetica com um pequeno cubo azul no canto superior direito do texto. O Brandchannel, uma divisão de marcas da Interbrand, ridicularizou

**Nota da Revisão Técnica:* A H&M (Hennes & Mauritz) foi fundada na Suécia em 1947, e conta com mais de 2.500 lojas em 43 países. A Uniqlo, fundada no Japão em 1949, adotou esse nome na década de 1980, e conta com mais de 1.000 lojas espalhadas em 13 países. Ambas são varejistas *fast fashion* caracterizadas pelo controle e rapidez na transformação das tendências em design, moda a preços acessíveis, terceirização da produção, eficiência na logística e distribuição das roupas em suas lojas cujo sortimento e layout são renovados quase que semanalmente.

a mudança em seu blog: “Sim, após dominar o fim dos anos 1990 e começo dos anos 2000, a Gap desisitiu de sua logomarca icônica em favor de algo que parece ter custado US\$17 em uma antiga galeria de imagens da Microsoft.” A Gap foi criticada pela adoção da nova logomarca e pela decisão de lançá-la discretamente, apenas com a atualização da marca no Website em vez de anunciarla na mídia, e depois de uma significativa rejeição por parte da mídia e dos clientes, voltou rapidamente à sua logomarca original.¹⁶ Qualquer que seja a escolha, lembre-se de que apresentar uma identidade, principalmente pela primeira vez, é um processo complexo, já que é frequente que os públicos interpretem a mudança como mero recurso estético, em vez de uma estratégia de comunicação.

6º passo: Implementar o programa

O estágio final é a implementação. Isso pode levar anos em grandes empresas e, no mínimo, alguns meses em empresas pequenas. A resistência é algo inevitável, mas o que geralmente impressiona é a extensão do apego que os diversos públicos têm pela velha identidade.

Geralmente, a melhor abordagem para assegurar consistência em todos os usos de um novo programa de identidade é desenvolver padrões. Um manual de padrões de identidade mostra à equipe e aos gerentes como usar a nova escolha consistente e corretamente. Além disso, alguém na organização precisa monitorar o programa e julgar quando a flexibilidade é ou não permitida. Ao longo do tempo, certas mudanças deverão ser feitas em alguns padrões — por exemplo, quando um tipo de letra moderno escolhido por um designer não está disponível para uso em todos os lugares.

Implementar um programa de identidade é um processo de comunicação que envolve perspicácia interpessoal e uma abordagem coordenada para lidar com os vários públicos. Além de comunicar seu novo programa de identidade *dentro* da organização, a Accenture, por exemplo, teve de treinar mais de 100 outras empresas, incluindo agências de publicidade, gráficas e webdesigners para a utilização de sua nova logomarca.¹⁷

Imagen: nos olhos de quem vê

Acabamos de explorar alguns dos meios pelos quais uma empresa pode gerenciar a sua identidade. A *imagem* de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos a percebem com base em todas as mensagens

que ela envia em nomes e logomarcas e através de autoapresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa.

Os públicos geralmente têm certas percepções sobre uma organização *antes mesmo de começar a interagir com ela*. As percepções são baseadas no setor, no que já leram previamente a respeito da organização, nas informações que obtiveram de outros que já interagiram com a empresa e nos símbolos visuais reconhecíveis. Mesmo que você nunca tenha comido um hambúrguer no McDonald's, terá certas percepções sobre a empresa e seus produtos.

Depois de interagir com uma organização, os públicos podem ter uma imagem diferente da que tinham antes. Se isso acontecer, o objetivo é que a imagem seja melhor, e não pior. Uma má experiência com um representante da empresa pode destruir definitivamente o relacionamento com um consumidor, como aconteceu com um indivíduo que, insatisfeito com o atendimento que recebeu em uma chamada para a AOL, postou a gravação da conversa on-line. A natureza viral das plataformas digitais torna as organizações vulneráveis às impressões dos consumidores, muitos dos quais são rápidos em julgar — e criticar publica e virtualmente — com base em uma experiência negativa com uma marca. É por isso que as organizações hoje em dia estão tão preocupadas com a qualidade de toda e qualquer interação. A credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento determinará sua imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios corporativos.

As organizações devem procurar entender a percepção da sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvo, como investidores, funcionários e a comunidade (tendo em mente, conforme explicado no Capítulo 2, que pode haver sobreposição dessas categorias). Em geral, a imagem de uma empresa perante determinado público é condicionada não somente por sua identidade corporativa singular, mas também pela imagem do setor ou do grupo ao qual pertence. Empresas de Internet viveram esse fenômeno em ambas as direções do fim da década de 1990 até o início do novo milênio. Antes da explosão da bolha das pontocom, em 2000, praticamente todas as empresas de Internet se ergueram em uma maré de otimismo dos investidores, com uma vibrante e eficaz imagem coletiva. Da mesma forma, quando a maré baixou e os investidores passaram a procurar novamente produtos mais tangíveis, planos reais de negócios e um sistema de administração mais equilibrado, todas essas empresas sofreram, assim como sua imagem coletiva.

Em relação aos funcionários, a imagem de uma empresa é particularmente importante, por causa do papel vital desempenhado por eles em relação aos outros públicos. A Starbucks Coffee construiu uma das mais fortes marcas e reputações nos Estados Unidos com a criação equilibrada de uma sólida história e uma cultura única, que começa de dentro para fora. O presidente, Howard Schultz, explica a filosofia: “Construímos a marca Starbucks em primeiro lugar com nossa gente, e não com os consumidores, em um enfoque oposto às empresas de cream crackers e cereais [...] porque acreditávamos que essa era a melhor maneira de atender e superar as expectativas de nossos funcionários que apreciavam o valor de um bom café.”¹⁸ O entusiasmo dos funcionários da Starbucks parece ser contagiante, conectando-os pessoalmente com seus consumidores. Espera-se que todo barista desempenhe um papel-chave para cativar a lealdade do consumidor; isso é tão verdadeiro que a empresa chama cada um dos funcionários de “parceiro” — nome oficial dos funcionários da Starbucks.¹⁹

Empregados insatisfeitos podem ter um efeito diametralmente oposto na lealdade dos clientes, como aconteceu várias vezes com o Walmart. Quando os clientes passam seus cartões de crédito nas muitas máquinas registradoras do Walmart, aparecem duas perguntas: “O caixa cumprimentou você?” e “A loja estava limpa?”. Esse procedimento foi implementado pelo ex-CEO H. Lee Scott para melhorar o fraco serviço de atendimento ao cliente prestado pela rede. Entretanto, o plano fracassou quando, depois de ser indagada por uma cliente por que ela não tinha sido cumprimentada, o caixa respondeu, “Se o Walmart não se importa comigo, por que devo me importar?”²⁰ Com esse tipo de crítica de um funcionário, como um cliente pode se sentir bem em comprar nessa rede?

Como ex-CEO da Procter & Gamble, Ed Artz observou certa vez que “os consumidores agora querem saber sobre a empresa, não apenas sobre seus produtos”.²¹ O comportamento diário dos funcionários, dos balcunistas da Starbucks até seus executivos, pode ter um peso equivalente à qualidade dos produtos e serviços como fonte da forte imagem corporativa alinhada à identidade da empresa.

Construindo uma reputação sólida

Uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas. Charles Fombrun, professor emérito da Universidade de Nova York e autor do livro *Reputation*, diz que “nas empresas em que a reputação é levada em conta, os gerentes dedicam bastante tempo a construir,

sustentar e defender essa reputação, seguindo práticas que (1) formam uma identidade única e (2) projetam uma série de imagens coerentes e consistentes para o público”.²²

A *reputação* diferencia-se da *imagem* por ser construída ao longo do tempo e por não ser apenas uma percepção em determinado período. Diferencia-se também da *identidade* por ser produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída apenas por elementos internos (a própria empresa).²³ Vimos a estrutura da reputação (*Figura 4.1*) no início deste capítulo, e é interessante examiná-la novamente, agora que explicamos identidade e imagem com mais profundidade. Como ilustra a estrutura da reputação, esta se baseia nas percepções de *todos* os públicos de uma organização. Além disso, reputação é um produto e, como resultado, não pode ser “gerenciada”.

Por que a reputação é importante

A importância da reputação é evidenciada por muitas pesquisas de ponta e rankings que procuram identificar o melhor e o pior — a lista das “Mais Admiradas” da *Fortune*; o ranking das “Melhores Marcas Mundiais” da *BusinessWeek* e da Interbrand; e o *Reputation Quotient (RQ) Gold Study* da Harris Interactive e do Reputation Institute, que aparece no *The Wall Street Journal*. Tais rankings são bastante divulgados e chamam tanta atenção que alguns bônus corporativos para altos executivos de relações públicas são efetivamente baseados na lista “Empresas Mais Admiradas da América” publicada pela *Fortune*.²⁴ E, de acordo com a pesquisa *PR Week/Burson-Marsteller 2007 CEO Survey*, esses resultados da mídia foram extremamente influentes. Os CEOs pesquisados classificaram a influência dos rankings, com as “100 Melhores Empresas para Trabalhar” da *Fortune* no topo da lista, seguida pelas “Empresas Mais Admiradas” da *Fortune*, “Shareholder Scoreboard” do *The Wall Street Journal* e “Melhores Lugares para Trabalhar” do *Financial Times*. A variedade da influência representada aqui, dos empregados (“Melhores Lugares para Trabalhar”) aos acionistas (“Shareholders Scoreboard”) sugere o poder que esse público-alvo exerce sobre a reputação corporativa.²⁵

De acordo com a pesquisa Hill & Knowlton Corporate Reputation Watch, quase todos os analistas concordam que, se a empresa deixar de considerar os aspectos do seu desempenho ligados à reputação, acabará sofrendo financeiramente.²⁶ Em resposta a essa demanda, muitas empresas e consultorias de relações públicas hoje oferecem serviços de medição e gestão de reputação a seus clientes corporativos.

Em 2011, uma pesquisa da Harris Interactive do público norte-americano descobriu que as seguintes empresas tinham as mais altas pontuações de “Quociente Reputacional”: Google, Johnson & Johnson, 3M, Berkshire Hathaway e Apple.²⁷ Uma forte reputação tem implicações estratégicas importantes para essas e outras empresas, pois, como Fombrun observou, “as características atraentes de uma empresa chamam a atenção e ampliam as opções disponíveis a seus gerentes, por exemplo, no caso de aumentar ou diminuir preços de produtos e serviços ou de implementar programas inovadores”.²⁸ Como resultado, a intangível entidade da reputação é, sem dúvida, uma fonte de vantagem competitiva. Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios que contribuem positivamente para o seu crescimento e sucesso comercial. A empresa de consultoria de gerenciamento de reputação Thackway McCord calculou que, em 2009, 16% do valor das ações S&P 500* poderia ser atribuído à reputação.²⁹

A reputação também pode ajudar as empresas a enfrentar crises de forma mais eficiente. Por exemplo, a reputação sólida da Johnson & Johnson (J&J) ajudou-a sobreviver à crise do envenenamento do Tylenol por cianeto, no início dos anos 1980, e seus recentes problemas de controle de qualidade (o Capítulo 10 mostra como a J&J lidou com a crise do Tylenol), assim como a da Coca-Cola permitiu que os casos de contaminação do produto na Índia, em 2004, não causassem danos duradouros à empresa.

O ambiente de negócios em constante mudança, conforme tratado no Capítulo 1, traz implicações para a reputação. A proliferação da mídia e das informações, a demanda por uma transparência maior e a importância crescente da responsabilidade social empresarial (Capítulo 5) exigem um foco maior por parte das organizações na construção e na manutenção de reputações mais sólidas. De acordo com um estudo recente da Burston-Mueller, a grande maioria dos líderes empresariais sente que as mídias digitais e sociais tornaram muito mais difícil o gerenciamento da reputação. O resultado da rápida disseminação de informações requer respostas rápidas e alinhamento interno das empresas.³⁰ A confiança pública no mundo empresarial é pequena, mas a vigilância pública é alta. O colapso da gigante de energia Enron, em 2001, levou consigo sua empresa de auditoria, a Andersen, para o abismo do

**Nota da Revisão Técnica:* Índice calculado pela consultoria financeira Standard & Poors tendo como base as 500 ações mais importantes para o mercado.

escândalo da contabilidade, que não apenas marcou de forma irreparável a reputação de ambas as empresas (e, efetivamente, acabou com suas chances de sobrevivência), como também aumentou a desconfiança pública em relação a grandes empresas de um modo geral — em especial aquelas com contabilidade complexa — e a toda a categoria de contadores. Esse sentimento público negativo em relação às empresas foi agravado pela crise de crédito hipotecário dos subprimes e pela controversa ajuda do governo norte-americano a bancos, seguradoras e fabricantes de automóveis dos Estados Unidos.

Em resposta a esses desgastes, as organizações estão cada vez mais entendendo a importância de uma reputação sólida. Como uma organização pode saber a posição que ocupa? Uma vez que a reputação é formada pela percepção de seus públicos, as organizações precisam, antes, descobrir quais são essas percepções, para, então, examinar se coincidem com a identidade e os valores da empresa. Somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que uma reputação forte será produzida.

Avaliando e gerenciando a reputação

Ao avaliar sua reputação, uma organização deve examinar as percepções de *todos* os seus públicos. Conforme mencionado anteriormente, muitas empresas de relações públicas desenvolveram diagnósticos para ajudar as organizações a conduzir essa avaliação. Ao mesmo tempo em que um único programa não é capaz de atender a todas as empresas quando se trata de programas de medição, todos eles exigem pesquisas com os diferentes públicos.

Os funcionários podem ser um bom ponto de partida, na medida em que precisam entender a visão e os valores da empresa e orientar-se, em cada interação com o consumidor, tendo essas premissas em mente. Uma organização terá problemas se não praticar os valores que promove. Como exemplo, a IBM, que durante muito tempo defendeu o emprego vitalício. No início da década de 1990, entretanto, a empresa enfrentou um grave downsizing* e uma piada que circulou intimamente foi “IBM quer dizer *'I've Been Misled'* [fui enganado]”. Com toda certeza, os funcionários sentiram que a IBM não estava sendo fiel a seus valores, e esse desapontamento abalou sua reputação.³¹

Entretanto, a empresa levou a sério a questão e recuperou-se depois de iniciativas internas direcionadas aos empregados, implorando a ajuda deles

**Nota da Revisão Técnica:* Processo para aprimorar a eficiência e reduzir custos sobretudo com a diminuição do quadro de funcionários.

para reverter o desalinhamento dos valores. Uma dessas iniciativas, chamada de “ValueJam”, reuniu mais de 57 mil funcionários on-line com sugestões sobre como os valores da IBM poderiam ser aplicados para melhorar suas operações, políticas de trabalho e relações em geral.³²

As percepções que os consumidores têm da organização também devem estar alinhadas com a identidade, a visão e os valores da empresa. No fim da década de 1990, a Burberry entendeu o que pode acontecer com a reputação corporativa quando *não* há alinhamento e como a reputação pode ser salva adotando-se medidas drásticas para retomar tais conexões.

Quando Rose Marie Bravo se tornou CEO da Burberry em 1997, a empresa enfrentava vários desafios. Os lucros estavam desabando, e, embora parte disso pudesse ser explicada pela crise econômica asiática da metade da década de 1990 (perto de 1996, os consumidores asiáticos — na Ásia ou em outros continentes — tinham gerado dois terços das receitas da empresa, o que afetou drasticamente as vendas da Burberry),³³ fatores internos também estavam em jogo. Um exemplo é que, antes mesmo da chegada de Bravo, em vez de manter a marca Burberry coesa ao redor do mundo, a empresa permitia que cada equipe de gerência em cada país desenvolvesse a marca como bem entendesse nos mercados locais. Como resultado, quando os consumidores pensavam na Burberry, o que vinha à mente dependia de sua localização geográfica. Nos Estados Unidos, significava capas de chuva de US\$900 e cachecóis de US\$200; na Coreia significava uísque e, na Suíça, significava relógios de pulso. Bravo explicou que, antes de sua chegada, “[a Burberry] tinha uma rede heterogênea de empresas autorizadas comercializando seus produtos ao redor do mundo. Não era um negócio coerente. Cada país representava sua própria versão da Burberry. Houve retração da demanda. O negócio precisava de uma boa faxina. A marca estava com excesso de exposição e distribuição”.³⁴

A empresa não só tinha problemas para decidir o que vender, mas também enfrentava dificuldades em posicionar seus produtos. A incapacidade da Burberry de decidir, por exemplo, para quais consumidores asiáticos estava se dirigindo — de alta ou baixa renda — acabou fazendo com que seus produtos fossem vendidos a granel para lojas de descontos. Isso minou a imagem que as boutiques exclusivas e sofisticadas da Burberry tentavam manter naquele mesmo mercado. Bravo se deu conta de que a Burberry tinha de aguçar seu foco e concentrar-se somente em varejistas sofisticados para vender uma mensagem coerente aos consumidores. Além disso, ela reconheceu que, voltando-se principalmente para homens mais velhos — como um varejista de capas de

chuva para os mais abastados —, a empresa não estava satisfazendo um público consumidor essencial — a mulher — tão eficientemente quanto poderia.

Reconhecendo que o portfólio das lojas Burberry precisava refletir o foco da marca na classe de alta renda, Bravo remodelou a loja sede em Londres e dobrou o tamanho da loja de Nova York. Mais importante do que isso, a Burberry começou a tomar as rédeas da sua até então dispersa rede de franquias para alcançar um controle maior sobre a consistência do produto e da identidade. O momento de mudança mais visível foi uma campanha de anúncios impressos com a supermodelo Kate Moss usando um biquíni xadrez da Burberry. Esses anúncios aumentaram de modo impressionante as vendas e diminuíram consideravelmente a faixa etária de seus consumidores ao prestar uma face brincalhona e jovem a uma venerável marca de moda que, embora apreciada por sua herança de aproximadamente 150 anos, era vista pelo público mais jovem como pesada e por muitas mulheres como “não é para mim”.

Tais iniciativas, desde a reforma das lojas para um foco de produto mais preciso em todas as franquias até a eliminação dos descontos no varejo, criaram uma imagem coesa e estabeleceram a Burberry como uma marca de luxo, aumentando sensivelmente sua reputação ao redor do mundo.

Filantropia empresarial

Hoje em dia, toda organização deve considerar a filantropia empresarial e a responsabilidade social empresarial ao pensar sobre sua própria reputação (responsabilidade empresarial será explicada mais detalhadamente no Capítulo 5).

Os resultados da 2010 Cone Cause Evolution & Environmental Survey revelaram que 85% dos norte-americanos têm uma imagem mais positiva de empresas que defendem causas de seu interesse e 83% desejam que mais empresas com quais negociam apoiem causas.³⁵ Muitos clientes levam a filantropia e a responsabilidade social em conta na hora de decidir de quem comprar produtos e serviços. Os exemplos da Shell e da ExxonMobil mostrados anteriormente neste capítulo são prova disso.

A despeito dessas descobertas, a filantropia empresarial não está livre de riscos. Conforme vimos no Capítulo 1, a confiança no mundo empresarial é pequena, e os esforços para “fazer o bem” publicamente podem ser percebidos como autoajuda, em especial no caso de “doações estratégicas”, nas quais a atividade de filantropia está diretamente relacionada com o ramo de

negócios em que a empresa atua. Por outro lado, quando as empresas são pouco eloquentes sobre o que estão fazendo pela comunidade ou pelo meio ambiente, enfrentam críticas por serem indiferentes.

A Philip Morris ilustra bem esse ponto. A campanha de anúncios da empresa alardeando suas atividades benéficas foi recebida com ceticismo pelo público, já que muitas pessoas viram tais anúncios como uma tentativa de “desfazer” a imagem negativa de grande empresa de tabaco, em vez de como uma manifestação de real preocupação com a comunidade. Apesar de continuar investindo na promoção de atividades filantrópicas, a empresa havia ficado fora das 60 empresas relacionadas no “2011 Harris Interactive RQ Survey”, abaixo da BP. Em 2006, a Philip Morris havia ficado em 56º na lista de 60.

Os eventos catastróficos do dia 11 de setembro de 2001 propiciaram outro campo de provas para os programas de comunicação de responsabilidade social das empresas. A Procter & Gamble doou mais de US\$2,5 milhões em dinheiro e em produtos para primeiros socorros, mas pelo fato de não ter divulgado tais atividades, a empresa foi acusada no estudo do Harris Interactive e do Reputation Institute de não fazer “absolutamente nada para ajudar”.³⁶ A P&G tinha decidido, deliberadamente, adotar uma abordagem discreta para evitar que fosse vista “capitalizando o desastre”, e essa abordagem saiu pela culatra.

Como as empresas podem reconciliar o desejo do público de que atuem em benefício da comunidade e do meio ambiente com a enorme desconfiança quanto às motivações corporativas? Por que alguns esforços de certas empresas em comunicar suas boas ações são bem recebidos e outros são rejeitados?

Em primeiro lugar, os programas de filantropia empresarial e de responsabilidade social empresarial devem ser coerentes com a visão da empresa para serem percebidos como confiáveis, em vez de simplesmente agruparem atividades rotineiras ou tentativas de devolver o brilho a uma imagem já opaca.

Em segundo lugar, os meios pelos quais uma empresa demonstra seu interesse pela comunidade devem ser cuidadosamente considerados, utilizando o guia de comunicação mostrado no Capítulo 2. Se a empresa considerar cada um de seus públicos — com o que cada integrante de cada público específico está preocupado, o que é importante para eles e o que eles já pensam sobre a empresa —, ela estará bem posicionada para estruturar os tipos de programas corretos e escolher os *canais* adequados a fim de se comunicar com eles. Por exemplo, a empresa pode decidir descrever seus esforços comunitários

ou suas atividades ambientais em seu relatório anual ou em sua página na Internet, em vez de usar a publicidade. Ela pode decidir que financiar um programa que permita e encoraje os funcionários a se tornarem voluntários na comunidade pode ser mais eficiente do que fornecer recursos para uma obra benéfica local.

No cenário em constante mudança das empresas, a filantropia empresarial e a responsabilidade social empresarial estão ganhando visibilidade e importância aos olhos de públicos distintos. Uma empresa que tenha um bom entendimento a respeito de seus vários públicos e o que é importante para eles, e que se dedique a aliar esses programas à sua visão corporativa, estará bem posicionada para criar programas que melhorarão sua reputação. O Capítulo 5 abordará esse tópico com mais detalhes.

O que é propaganda corporativa?

Agora que já entendemos o que são imagem, identidade e reputação, veremos como a propaganda corporativa pode ser usada para moldar a imagem de determinada organização.

Propaganda corporativa pode ser definida como o uso pago da mídia para beneficiar a imagem da empresa como um todo, e não somente de seus produtos ou serviços. Uma vez que todos os elementos de uma propaganda contribuem para a reputação de uma empresa, tanto a propaganda de um produto específico quanto a propaganda corporativa devem refletir uma estratégia única. A propaganda da imagem corporativa deve “marcar” uma empresa do mesmo modo que ocorre com o produto.

Uma diferença principal entre a propaganda corporativa e a de produto está em quem paga pelos dois tipos de publicidade. Normalmente, toda a ação relativa a produtos fica aos cuidados do departamento de marketing que paga pelos anúncios com seu próprio orçamento. A propaganda corporativa, por outro lado, está relacionada com a área de comunicação empresarial — ou é incluída nesse orçamento, ou, em alguns casos, no do escritório do CEO.

A propaganda corporativa deve apresentar uma identidade clara da organização, baseada em uma avaliação cuidadosa de sua estratégia de comunicação global (Capítulo 2) e, geralmente, está inserida em três grandes categorias: propaganda da imagem, propaganda financeira e ações que beneficiam a sociedade. Vamos analisar cada uma das três categorias para entender de que trata a propaganda corporativa.

Propaganda para reforçar a identidade ou melhorar a imagem

Muitas empresas usam a propaganda corporativa para fortalecer suas identidades após mudanças estruturais. À medida que as empresas se fundem e partem para novos ramos de negócios, precisam explicar sua nova visão, organização e estratégia aos públicos que a conheceram bem no passado, mas estão tendo dificuldades em compreender a mudança. Essas organizações, que geralmente acabam ficando muito maiores, têm de simplificar sua imagem para unificar um grupo de atividades variadas.

A Tyco utilizou a propaganda corporativa para reabilitar sua imagem após o episódio de fraude protagonizado pelos ex-CEO Dennis Kozlowski e ex-CFO Mark Swartz. Sob a gerência de Kozlowski, a Tyco havia se tornado um confuso conglomerado de unidades de negócios reunidas em aquisições feitas de modo agressivo. Até mesmo os funcionários da empresa não estavam certos sobre os negócios em que a Tyco estava envolvida. Para realizar melhorias operacionais, o novo CEO Ed Breen contratou Jim Harman, da General Electric, como vice-presidente de marcas e propaganda corporativa. Harman, que tinha supervisionado a campanha da GE “We bring good things to life” (Damos vida às boas coisas), recebeu o desafio de demonstrar a amplitude dos negócios, produtos e serviços da Tyco. A Tyco usava o slogan “A vital part of your world” (Uma parte vital do seu mundo) em vários anúncios impressos que mostravam os produtos e serviços da empresa integrados à vida cotidiana. Os anúncios tinham como cenário uma lista de mais de 6.500 nomes de produtos e serviços da Tyco, e as palavras formavam uma figura, como um bebê ou um bombeiro, demonstrando a importância e a vitalidade das ofertas da Tyco. Em 2005, a Tyco ganhou um prêmio da *IR Magazine* pela melhor propaganda corporativa.³⁷

Mostramos anteriormente que as auditorias são uma maneira de as organizações gerenciarem sua identidade, imagem e reputação diante de uma variedade de públicos. Quando as empresas avaliam sua imagem perante públicos diferentes, podem, então, aplicar as descobertas à estratégia de propaganda corporativa. Se a identidade de uma organização for muito diferente da percepção que se tem dela, por exemplo, a empresa pode utilizar a propaganda corporativa para corrigir essa falha. Vimos como a Burberry usou uma campanha com anúncios com a modelo Kate Moss usando biquíni xadrez para mudar, entre os consumidores, as percepções de que a marca (a) não era para mulheres e (b) era pesada e formal. A propaganda corporativa pode ser um mecanismo eficiente para mudar as impressões sobre as organizações, se as

mudanças tiverem de fato acontecido. Na Burberry, a CEO Rose Marie Bravo estava realmente expandindo as linhas de roupas e acessórios femininos para elevar o perfil da Burberry a uma loja voltada à classe de alta renda quando os anúncios apareceram na imprensa.

Uma propaganda de imagem eficaz também ajuda as empresas a se diferenciarem de seus concorrentes. Por exemplo, a Nintendo ganhou da revista *Advertising Age* o prêmio “Marketer of the Year” nos Estados Unidos, em 2007, após uma agressiva campanha em torno de seu novo produto, o Nintendo Wii. Depois de ficar seis anos atrás de concorrentes como o PlayStation, da Sony, e o Xbox, da Microsoft, a empresa dependia desse produto para impulsionar as vendas e reconquistar para a marca a posição de líder da indústria de videogames. Em novembro de 2006, com US\$200 milhões para marketing, a campanha publicitária da Nintendo incorporou meios tradicionais com plataformas de comunicação digital e marketing boca a boca. Apelou para públicos não tradicionais, como mães, e delegou poder a esses grupos, tornando-os Embaixadores Wii oficiais. Os anúncios impressos e para a TV (criados pela Leo Burnett de Chicago, Estados Unidos) tinham a mesma frase de assinatura, em um jogo de palavras usando o nome da empresa, *Wii would like to play* (Queremos jogar). No entanto, o mais importante para o sucesso do esforço de marketing foi a aplicação da estratégia (focando públicos que representavam o sucesso futuro da empresa) e sua mensagem consistente.

De acordo com a analista do NPD Group, Anita Frazier, “o marketing desempenhou um papel fundamental no sucesso do Wii e do DS, e acho que o poder de ter uma mensagem centrada e concretizada em todos os elementos da campanha de marketing está muito claro. É fundamental, mas muitos profissionais de marketing se esquecem que ter um posicionamento e uma mensagem sólidos é o aspecto mais importante antes de gastar o primeiro centavo na execução da campanha”.³⁸

O sucesso da campanha também pode ser atribuído ao suporte dado pelo setor de relações públicas (RP). À medida que as funções de marketing/propaganda e RP passaram a ser cada vez mais integradas em muitas organizações, a atividade de RP tornou-se essencial nas estratégias de propaganda corporativa.

“Em nossa função de RP, buscamos sempre expandir nossos esforços, mas nesse caso, quando percebíamos algo interessante acontecendo on-line — como a perda de peso com o Wii Sports — chamávamos a atenção da mídia”, afirmou George Harrison, VP sênior de marketing e comunicação empresarial

da Nintendo América do Norte, na *Advertising Age*. “Os menores detalhes eram captados e passados para o marketing... Procurávamos capitalizar tudo que as pessoas estavam fazendo ou como estavam sendo criativas.”³⁹

Propaganda para atrair investimentos

No Capítulo 8, veremos a importância de uma sólida função de relações com os investidores. Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para melhorar sua imagem na comunidade financeira é a propaganda corporativa com relações financeiras. Esse tipo de ação pode estimular o interesse nas ações de uma empresa entre os investidores potenciais, assim como entre analistas *buy side* e *sell side* (consulte o Capítulo 8 para obter mais informações sobre analistas e gestores de fundos). Considerando as centenas de empresas cobertas pelos analistas, uma boa campanha empresarial pode estimular o interesse deles em observar mais detidamente uma empresa específica.

Embora os analistas se concentrem muito nas finanças da empresa, em uma pesquisa com 200 analistas — cada um dos quais cobria aproximadamente 80 empresas — a “força da gerência” era o principal fator que influenciava a decisão de investir em um negócio.⁴⁰ Os analistas valorizam muito um CEO que expresse uma visão coerente de suas organizações e, conforme explica James Gregory, da Corporate Branding LLC, “a capacidade do CEO de projetar um quadro do futuro da empresa é o elemento central de uma campanha de propaganda corporativa bem-sucedida”.⁴¹ Por essas razões, os CEOs das empresas geralmente aparecem nas campanhas corporativas voltadas para a comunidade financeira.

Alguns profissionais acreditam que uma campanha de propaganda corporativa financeiramente bem orientada pode, de fato, aumentar o preço das ações de uma empresa. Uma campanha da W. R. Grace, veiculada no início da década de 1980, é amplamente citada como exemplo. A campanha de televisão, apresentada como a série *Look into Grace* (Considere a Grace), destacava os atributos financeiros e comerciais da empresa, e, então, perguntava “Por que não considerar a Grace?”. Estudos sobre a atitude e a conscientização da campanha de publicidade em mercados-teste revelaram que os níveis de conscientização e de aprovação foram significativamente mais altos depois que a campanha foi veiculada. Além disso, o preço das ações da empresa disparou durante a campanha de testes, embora não tenha aumentado mais com ações posteriores. O especialista em propaganda corporativa Thomas Garbett, escrevendo no *Harvard Business Review*, afirmou:

Interpreto a relação entre as campanhas corporativas e os preços de ações da seguinte maneira: a propaganda não pode aumentar o preço de uma ação que esteja razoavelmente avaliada e, de fato, se isso acontecer, não será algo totalmente legal; ela pode, entretanto, trabalhar no sentido de garantir que as ações da empresa não sejam desprezadas ou subavaliadas.⁴²

Os professores da Kellogg School of Business da Northwestern University estudaram essa marca usando uma análise econômica sobre a ligação entre a propaganda corporativa e os preços das ações. Eles concluíram que a influência positiva de campanhas desse gênero era de, em média, 2%, e era particularmente eficaz em períodos de especulação no mercado, como na segunda metade da década de 1990.

As implicações desse estudo, caso se mostrem verdadeiras, serão estimulantes para as empresas. Um simples aumento de um ponto percentual no preço das ações pode significar de dezenas a centenas de milhões de dólares para grandes empresas com muitas ações no mercado. Além disso, um aumento no preço das ações que eleve o índice preço/lucro (P/L) da empresa pode significar oportunidade para opções de ações e dividendos aos funcionários, aumentando a aquisição e retenção de talentos.

Algumas empresas acreditam ser mais importante construir sua marca junto aos investidores do que com consumidores. Como explica Gary Patrick, fundador do Patrick Marketing Group: “Há empresas de *business-to-business* (B2B) anunciando durante a série *Friends* ou em partidas de beisebol no horário nobre — o que elas estão fazendo, claramente, é anunciar para potenciais investidores e para Wall Street.”⁴³

Propaganda para influenciar opiniões

Esse tipo de propaganda geralmente é chamado propaganda argumentativa e é utilizado pelas empresas para enfrentar ameaças externas, seja do governo ou de grupos de interesses especiais. A propaganda argumentativa geralmente lida com assuntos polêmicos e é um meio de as empresas responderem àqueles que desafiam seu *status quo*.

Para vencer o desafio do que era percebido até então como uma mídia desfavorável aos negócios, muitas empresas, no fim da década de 1970 e no início da de 1980, começaram a usar os recursos da propaganda argumentativa. Levando os assuntos diretamente ao consumidor, as empresas podem competir com os jornalistas no modo como são lembradas pelo público. Nesse sentido, a propaganda argumentativa costuma ser veiculada

nos editoriais de grandes jornais, como o *The New York Times*, o *The Wall Street Journal* e o *The Washington Post*. Talvez o exemplo mais conhecido desse tipo de publicidade seja a série da Mobil Oil veiculada por mais de 20 anos. O que começou como um diálogo sobre o boicote do petróleo no início da década de 1970, expandiu-se para uma espécie de arena de debates dessa poderosa organização, que defendia posições em uma ampla variedade de assuntos.

Muitas outras organizações também aderiram à publicação de anúncios argumentativos na página ao lado da do editorial. Entre elas, a Amway, cuja abordagem é a mais positiva já utilizada por empresas que lidam com questões ambientais. A Amway veiculou uma série de anúncios em que se mostrava atenta ao meio ambiente. Um deles tinha uma fotografia de cinco distribuidores da Amway e o título “Find the Environmental Activist” (“Encontre o ativista ambiental”). O texto explicava que todos os que apareciam na foto eram ativistas ambientais e que todos os distribuidores da Amway estavam comprometidos com a causa ambiental. O slogan dizia: “And you thought you knew us” (“E você pensou que nos conhecesse”).

O anúncio, entretanto, também revela um problema de muitas das propagandas argumentativas. Como salientou David Kelley em um ensaio sobre propaganda temática na *Harvard Business Review*, a maioria das empresas “presta muito mais atenção à forma do que ao conteúdo da mensagem”.⁴⁴ O slogan no anúncio da Amway, por exemplo, implica dizer: “Você pensou que éramos um bando de poluidores por sermos especialistas em detergentes distribuídos em grandes embalagens?” Ou significa: “Você pensou que vendêssemos apenas detergente, quando o que fazemos é proteger o meio ambiente?” De uma forma ou de outra, o anúncio parece estar mais direcionado aos críticos do que preocupado em defender seus argumentos. O tamanho reduzido do anúncio nunca deixa a empresa se aprofundar no tema que pretende defender. Isto é, eles prefeririam discutir diretamente com os críticos que acusam a Amway de negligência ambiental.

Uma vez que as empresas em geral são mais conservadoras que seus adversários, particularmente as ONGs, seus argumentos ficam enfraquecidos. É muito difícil para uma grande empresa posicionar-se em questões polêmicas sem ofender alguém. Quando as empresas tentam agradar a todos, acabam diminuindo o poder de suas próprias mensagens.

Se uma empresa decide dedicar-se a uma campanha argumentativa, a alta gerência tem de ter coragem para defender veementemente suas ideias e, nesse

processo, não deve ter medo de deixar de lado alguns de seus públicos. Por exemplo, quando as principais livrarias desafiaram os grupos conservadores que exigiam a eliminação de todos os livros considerados “sujos” venceram a argumentação junto aos que defendiam o exercício dos direitos constitucionais à liberdade de expressão, mas perderam junto aos grupos familiares de orientação religiosa. As organizações devem, portanto, proceder com extrema cautela e um profundo conhecimento dos riscos inerentes ao mundo da propaganda argumentativa.

Quem usa a propaganda corporativa e por quê?

De acordo com estudos recentes, mais da metade das maiores empresas do setor industrial e não industrial nos Estados Unidos têm programas de propaganda corporativa de um ou outro tipo. Geralmente, existe uma correlação direta entre o tamanho da empresa e a finalidade da ação corporativa: quanto maior a empresa, mais chances terá de ter um programa de propaganda corporativa. Uma vez que empresas maiores tendem a ter mais renda discricionária, isso faz sentido. Ainda, grandes empresas tendem a ser mais diversificadas e, portanto, a ter mais necessidade de estabelecer uma reputação coerente em meio à sua variedade de atividades, produtos e serviços.

A propaganda corporativa também é bastante usada por empresas que atuam em setores mais “polêmicos”, como as empresas de cigarros, as de petróleo e as farmacêuticas, além de outras gigantes industriais. Todas têm de aprender a lidar com problemas de imagem, passando por preocupações com a saúde, com pesquisas sobre os efeitos de drogas e também com a poluição. De modo geral, as empresas de bens de capital gastam mais em propaganda corporativa do que as de produtos de consumo em massa, mais voltadas para a propaganda de produto. Nessas empresas, isso pode estar relacionado com o fato de o foco do marketing concentrar-se mais nos quatro Ps — produto, preço, promoção e praça (distribuição) — do que no desenvolvimento de uma imagem sólida. É interessante notar que o recente foco do governo e do público no conteúdo nutricional de alimentos prontos para consumo e de petiscos já esteja levando ao aumento de propaganda corporativa por parte de empresas como PepsiCo e McDonalds, que estão procurando mostrar sua empresa de uma perspectiva mais positiva e saudável.

Um bom programa de propaganda corporativa pode esclarecer e aprimorar a imagem da empresa, e a ausência de qualquer ação pode prejudicar a reputação de uma empresa. Vamos agora observar com mais cuidado algumas das razões pelas quais as empresas investem em campanhas de propaganda corporativa.

Para aumentar as vendas

A relação entre propaganda corporativa e vendas é menos clara do que aquela entre propaganda de produto e vendas, porque a campanha empresarial destina-se a gerar ações que, no devido tempo, poderão resultar em um impacto nas vendas, mas que não estão voltadas direta ou imediatamente para isso. Isso cria um problema para gerentes que tentam introduzir a propaganda corporativa em empresas com elevada orientação financeira. Gerentes guiados por números geralmente mencionarão a falta de conexão direta entre a propaganda corporativa e as vendas como a principal razão para não adotar a campanha.

Ainda assim, existem esforços crescentes para identificar uma relação mais próxima entre a propaganda corporativa e as vendas. Um vice-presidente sênior da Association of National Advertisers (ANA) declarou: “Conforme foi observado em outras áreas de comunicação de marketing, os gerentes de propaganda corporativa estão mais preocupados em determinar o Retorno sobre o Investimento (ROI) de seus esforços.”⁴⁵

Embora a medição do retorno sobre o investimento em atividades isoladas de marketing tenha surgido há cerca de 75 anos com o monitoramento dos resultados das campanhas de marketing direto, as tentativas de determinar o ROI das campanhas integradas de marketing são mais recentes. Diversas agências, incluindo a Grey Global Group, a McCann-Erickson WorldGroup e a J. Walter Thompson, têm usado novas ferramentas para melhor quantificar os resultados a seus clientes, incluindo medições como o custo por venda ou custo por lead.⁴⁶ Esse tipo de análise pode ajudar as empresas a privilegiar o orçamento para propaganda em tempos de dificuldade econômica e também pode ajudar em suas projeções financeiras. O aparecimento da Internet tornou impressionantemente fácil medir novas formas de propaganda, como banners de publicidade vinculados em sites ou em anúncios enviados por e-mail.

Em 2000, a AT&T Business Services tomou a inesperada iniciativa de pedir às agências que concorriam pela sua conta de US\$100 milhões de publicidade *business-to-business* que projetassem o retorno sobre o investimento das campanhas a serem propostas e também que recomendasssem quais dos serviços da empresa deveriam receber mais propaganda. No futuro, “a propaganda não será tratada como uma despesa, mas como um investimento estratégico”, afirmou o vice-presidente de marketing Bill O’Brien.⁴⁷ Por meio da propaganda corporativa, as empresas podem destacar as características que, segundo elas, podem seduzir o

Tiffany & Co.

and The Susan G. Komen Breast Cancer Foundation

Celebrate A Decade of Promise for the Twenty-First Century

with a commemorative gift set inspired by the courageous colors
of those racing for the cure. A limited-edition thirty-six-inch silk jacquard
scarf and TIFFANY™ 100 ml Eau de Parfum. The set, \$100.

Available at Tiffany & Co. and select department stores.

To inquire: 800-526-0649.

10% of the proceeds to benefit The Susan G. Komen Breast Cancer Foundation.



©T&CO. 1994

TIFFANY & CO.

NEW YORK ATLANTA BAL HARBOUR BEVERLY HILLS BOSTON CHICAGO DALLAS HOUSTON HONOLULU PALM BEACH
PHILADELPHIA SAN DIEGO SAN FRANCISCO SOUTH COAST PLAZA TORONTO TROY WASHINGTON DC

Este é um exemplo de como a Tiffany combinou propaganda de produto e propaganda corporativa. Representa o melhor meio de usar esforços filantrópicos para aumentar a boa vontade entre diferentes públicos.

Cortesia da Tiffany & Co.

público e, como resultado, fazer com que os consumidores queiram comprar seus produtos. Por exemplo, a S. C. Johnson & Son, uma empresa fundada em 1886 e fabricante de marcas como Glade, Pledge, Windex e Ziploc, observou que 80% dos seus consumidores acreditavam que empresas de capital familiar fabricavam produtos nos quais se podiam confiar, contra apenas 43% dos que afirmavam o mesmo a respeito de empresas de capital aberto. Como resposta, a empresa deslanchou uma campanha orçada em US\$450 milhões, destacando a herança familiar da S. C. Johnson, com o slogan “S. C. Johnson — uma empresa familiar”.⁴⁸

Para criar uma reputação mais sólida

Anteriormente, neste capítulo, falamos sobre a importância da reputação. A melhor propaganda corporativa é aquela que cria boa vontade e fortalece a reputação da empresa, particularmente informando aos diferentes públicos sobre as coisas boas em que a organização esteja envolvida.

A Amoco Chemical Company, adquirida pela BP em 1998, criou uma campanha premiada pela *BusinessWeek* no fim da década de 1990 e é um bom exemplo desse tipo de propaganda. Um dos anúncios impressos da campanha mostrava um avião aterrissando à noite, com o título “Amoco Helps Make Coming Home a Little Safer” (“A Amoco ajuda a voltar para casa com mais segurança”). O anúncio explicava que os postes de iluminação usavam compostos de resina resistentes, baseados em materiais da Amoco Chemical. Além de o anúncio ser visualmente interessante, outra razão pela qual essa campanha figurou na lista das “mais memoráveis” do ano da *BusinessWeek* foi o conceito de que os produtos químicos são utilizados para melhorar nossas vidas, mas muitas pessoas nem sequer sabem disso. O slogan, também memorável, dizia “The Chemistry Is Right At Amco” (“A química deu certo na Amoco”). Saber mais sobre as boas ações da Amoco mudou a percepção de algumas pessoas, que abandonaram o conceito de que se tratava de mais uma grande empresa de petróleo e produtora de poluentes ambientais.

As empresas também procuram construir credibilidade e aumentar sua reputação com o endosso de organizações de terceiros (Third-Party Organization — TPO).⁴⁹ Assim como os norte-americanos confiam nas opiniões da *Zagat Survey* para confirmar suas escolhas de restaurantes, muitos consideram que essa propaganda tem a função de “selo de aprovação” favorável para avaliar as empresas, particularmente as menos conhecidas. Um endosso realizado por uma TPO reconhecida e respeitada pode inspirar confiança no consumidor. Essas organizações podem oferecer cotações ou rankings de uma empresa ou de seus

serviços, ou podem ser usadas como tema de uma história que ilustre como a empresa forneceu um serviço a eles. Cada vez mais, as opiniões agregadas de outros consumidores, conforme visto em sites como Amazon ou Yelp, estão funcionando como análises de terceiros confiáveis. Isso representa oportunidades interessantes para que as empresas se conectem diretamente aos clientes dedicados e respeitados que Malcolm Gladwell mencionava como “especialistas” em seu livro *The tipping point*, mas também representa risco real para as empresas, pois a análise de não especialistas pode alastrar opiniões negativas baseadas na incompreensão e no erro do usuário para milhões de consumidores em potencial.

Quando as empresas recebem análises positivas de uma TPO confiável, elas devem considerar a menção desse endosso nas propagandas corporativas. Um exemplo disso é o anúncio para um fundo mútuo da Van Kampen que menciona as cinco estrelas de classificação que lhe foram conferidas pelo guia de investimentos Morningstar. Um exemplo de empresa que usou as TPOs para trazer credibilidade às suas ofertas menos conhecidas é a Xerox Corp., na campanha sobre seus serviços de consultoria e operações. Um desses anúncios mostrava o nome Xerox em letras grandes, com a chave de um carro em cima dele, e o seguinte texto: “A empresa Rent-A-Car queria reduzir seus custos operacionais. A Xerox achou a chave do sucesso, movendo 1,7 milhão de documentos para a sua intranet todos os meses.” Outro anúncio falava sobre o modo como a empresa ajudou a Honeywell a reduzir seus custos operacionais em milhões de dólares. Embora a Xerox já tivesse um nome reconhecido, coisa que muitas pequenas empresas que utilizam a propaganda com endosso de terceiros ainda não têm, esse reconhecimento provinha basicamente de seus equipamentos para fotocópia. A série de anúncios, cujo slogan era “There's a New Way to Look at It” (“Há uma nova maneira de ver a questão”), revelou um conjunto muito mais amplo de qualificações. Mencionando os projetos que havia desenvolvido para empresas grandes e bem conhecidas, a Xerox adquiriu maior credibilidade ao valorizar sua imagem como uma fornecedora mais abrangente de serviços.

A propaganda corporativa também é amplamente utilizada pelas empresas para divulgar suas atividades filantrópicas, que, conforme explicado anteriormente neste capítulo, também podem resultar em melhor reputação. Esses anúncios podem criar associações estranhas entre setores diametralmente opostos da sociedade, como fabricantes de cigarros e arte (The Altria Group, ex-Philip Morris), ópera e petróleo (Texaco), e fabricantes de superpetroleiros e baleias azuis (Samsung).

As organizações que se valem da propaganda corporativa para aumentar sua reputação devem estar preparadas para a resposta negativa de seus opositores, que podem interpretar esse tipo de propaganda como uma tentativa de a empresa suavizar algum procedimento empresarial incorreto ou abafar qualquer problema sério de imagem.

Como já mencionado neste capítulo, a Philip Morris, agora Altria, tem lutado para melhorar sua reputação, apesar de alocar fundos significativos para esse esforço. A agressiva campanha de propaganda de imagem da empresa, que evidenciava suas atividades filantrópicas, em conjunto com seu novo programa de identidade, só serviu para aumentar as críticas. Muitos viram ambas as tentativas como um meio de mascarar a verdadeira identidade da empresa: fabricante de cigarros responsável por milhares de mortes causadas por câncer. De fato, na assembleia de acionistas da Philip Morris, em 2002, manifestantes exibiam um cartaz gigante, mostrando o esqueleto do homem da Marlboro e usando uma bandana na qual se lia “Altria”.⁵⁰

É importante, portanto, ao usar a propaganda corporativa, que se tente melhorar a reputação de modo crível. A propaganda corporativa corre o risco de não ser percebida como crível se, por exemplo, estiver vinculada a uma visão corporativa que não tenha sido apropriadamente comunicada ao público da organização por outros canais. Isso salienta o ponto, já abordado anteriormente, de que a propaganda corporativa deve ser estratégica e estar bem alinhada com a estratégia global de comunicação da empresa. Isoladamente, ela não tem poder para mudar as percepções sobre a organização.

Para recrutar e manter funcionários

Uma das atividades de comunicação fundamentais para qualquer companhia é comunicar-se com seus funcionários (consulte o Capítulo 7). Uma campanha empresarial bem-sucedida, que explique em termos simples o perfil de uma organização grande e complexa, pode ser tão útil aos funcionários quanto ao público externo. A propaganda corporativa é também um modo indireto de elevar o moral entre os funcionários. Entretanto, tentar quantificar isso é bastante difícil. Garbett afirma que:

É difícil quantificar as economias alcançadas por meio da redução da rotatividade de funcionários. Alguns defendem a soma dos custos de seleção e treinamento e, em seguida, sua multiplicação pela taxa de rotatividade. Só então seria estimado o percentual de funcionários que poderia ser convencido a ficar se tivesse uma

visão mais positiva da empresa. Quaisquer que sejam os números, se a propaganda corporativa puder gerar pelo menos uma pequena redução na rotatividade de funcionários, a economia para uma grande empresa já terá valido as despesas e os esforços de lançar uma campanha.⁵¹

Esse tipo de anúncio também ajuda as empresas a atrair os melhores e os mais brilhantes funcionários, seja para as funções de baixo ou de alto escalão. Uma boa campanha de propaganda corporativa pode gerar entusiasmo tanto entre funcionários potenciais quanto nos já contratados. Em 2002, a GE lançou uma campanha de anúncios corporativos impressos com quatro temas relacionados com os funcionários: a diversidade na liderança, o Fundo GE, o programa GE Mentoring e o voluntariado na empresa. Muitos dos anúncios mostravam fotos dos atuais funcionários quando crianças. Em um anúncio, uma menina aparecia segurando um globo e no texto lia-se “Apresentando Eugenia Salinas, que viajou o mundo como gerente geral de marketing para as Américas, da GE Medical Systems. Ela é parte de um grupo minoritário de mulheres líderes na GE, responsável por mais de US\$30 bilhões em receitas anuais”.⁵²

Outros anúncios incluíam fotos mais recentes dos funcionários da GE envolvidos em atividades de *mentoring* em programas financiados pela empresa ou dos que participavam de projetos voluntários, ao lado de membros de sua própria comunidade. Muitos desses anúncios, ostensivamente orientados aos funcionários, aumentam também a reputação da empresa perante os públicos de não funcionários. Os consumidores, por exemplo, podem ficar impressionados com os programas de responsabilidade social empresarial da GE ou com a qualidade de seus funcionários, sobre os quais tomam conhecimento por intermédio desses anúncios impressos.

Conclusão

Como visto neste capítulo, identidade, imagem e reputação são partes fundamentais do sucesso e da credibilidade de uma organização, e usar a propaganda pode ajudar nos três aspectos. A maioria dos gerentes que nunca refletiu sobre reputação corporativa tende a subestimar seu valor. Esse lapso se deve em parte a uma falta de entendimento sobre o que são, na realidade, a imagem, a identidade e a reputação corporativas e o que tais noções podem fazer por uma organização; mas os céticos deveriam entender que uma identidade inadequada ou ultrapassada pode ser tão desastrosa para uma empresa

quanto um fraco desempenho financeiro. Os indivíduos buscam a consistência e, se as percepções sobre a corporação não forem condizentes com a realidade, o público desviará seu interesse para outro lugar.

Portanto, os executivos devem estar totalmente atentos ao enorme impacto da identidade, da imagem e da reputação, e devem aprender a gerenciar esses recursos essenciais. Uma maneira de fazer isso, conforme ilustrado pelos casos da GE e da Nintendo, é valendo-se da propaganda corporativa. A decisão de realizar uma campanha deve ser baseada, acima de tudo, na estratégia de comunicação geral da empresa. Quer a empresa esteja mudando sua imagem, quer seja vítima de percepções errôneas no mercado, ou apenas queira continuar uma campanha bem-sucedida e bem recebida, que consolide a sua identidade, a propaganda corporativa pode ser um excelente recurso a fim de posicionar a organização para o sucesso futuro.

Qualquer que seja a estratégia, uma organização com uma identidade corporativa clara, que represente sua realidade subjacente e esteja alinhada com as imagens partilhadas por todos os seus públicos, será beneficiada com uma sólida reputação. Uma reputação bem estabelecida, por sua vez, converte-se em orgulho e compromisso — entre os funcionários, consumidores e o público em geral — e essas qualidades são ativos insubstituíveis em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo em escala global.

Notas

1. “NonProfit PR Awards”. *PR News*, 3 de dezembro de 2007.
2. VAN RIEL, Cees BM, “Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story”. In: SCHULTZ Majken, HATCH Mary Jo, LARSEN Mogens Holten, eds. *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 163.
3. *Ibid.*
4. WOLINSKY, Howard, “Consulting Firm to Change Name; Andersen Consulting to Be Accenture”. *Chicago Sun-Times*, p. 64, 27 de outubro de 2000.
5. LAZARUS, David, “Name Change Is an Exercise in Futility; So What's in a Name? Lots of Spin”. *San Francisco Chronicle*, p. B1, 5 de dezembro de 2001.
6. “When Multiple Brands Combine Their Identities, PR Mediates”. *PR News*, 16 de abril de 2007.
7. “AT&T Rebrands. Again”. *BusinessWeek*, 11 de setembro de 2007, <http://www.businessweek.com>.
8. BRANCH, Shelly, “How Target Got Hot”. *Fortune*, p. 169-74, 24 de maio de 1999.
9. <http://www.teamusa.org/news/article/44697>.
10. GUY, Sandra, “Consultant to Launch Big Effort to Advertise Its New Identity”. *Chicago Sun-Times*, p. 66, 16 de novembro de 2000.
11. “For Logo Power, Try Helvetica”. *BusinessWeek*, 14 de maio de 2007, <http://www.businessweek.com>.
12. “Chapter 11 The Image Is the Reality (If You Work at It)”. *The World on Time*, 1º de julho de 1996, p. 115.

13. *Ibid.*
14. "Crayola Brightness Brand". *BusinessWeek*, 26 de janeiro de 2007, <http://www.businessweek.com>.
15. "New", dunkindonuts.com, janeiro de 2011.
16. SAUER, Abe, "Gap Rebrands Itself into Oblivion", blog brandchannel, 6 de outubro de 2010, <http://brandchannel.com/home/post/2010/10/06/Gap-Rebrands-Itself-Into-Oblivion.aspx>.
17. Guy, "Consultant to Launch Big Effort to Advertise Its New Identity", p. 66.
18. "No Ordinary Joe". *Reputation Management* 4, n. 3, maio-jun. 1998, p. 54.
19. *Ibid.*
20. "Wal-Mart: A Snap Inspection". *BusinessWeek*, 2 de outubro de 2007, <http://www.businessweek.com>. (acesso em 19 de dezembro de 2007).
21. KELLER, Kevin L, "Building and Managing Corporate Brand Equity". In: SCHULTZ Majken, HATCH Mary Jo, LARSEN Mogens Holten, eds. *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 118.
22. FOMBRUN, Charles J, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 5-6.
23. KLEIN, Pamela, "Measure What Matters". *Communication World*, p. 32-33, n. 9, 16 outubro-novembro de 1999.
24. BOYLE, Matthew, "The Right Stuff ". *Fortune*, p. 85-86, 4 de março de 2002.
25. PR Week/Burson-Marsteller 2007 CEO Survey. *PR Week*, 12 de novembro de 2007.
26. 2006 Hill & Knowlton Corporate Reputation Watch.
27. 2011 Annual RQ Summary Report, Harris Interactive, <http://www.harrisinteractive.com>.
28. AAKER, David A, *Building Strong Brands*. Nova York: The Free Press, 1996, p. 51.
29. <http://www.thackwaymccord/repvalve1.html>.
30. "Managing Corporate Reputation in the Digital Age". Burston-Mueller, novembro de 2011.
31. HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken, "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?". *Harvard Business Review*, p. 129-34, fevereiro de 2001.
32. "Gone to (Google) Hell: Resurrecting a Reputation When the Devil's in the Digital". *PR News*, 11 de junho de 2007.
33. GOLDSTEIN, Lauren, "Dressing Up an Old Brand". *Fortune*, p. 154-156, 9 de novembro de 1998.
34. Citado em Nigel Cope, "Stars and Stripes". *Independent*, 6 de junho de 2001, Online Lexis-Nexis Academic, agosto de 2001.
35. 2010 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, <http://www.coneic.com/files/2010-Cone-Cause-Evolution-Study.pdf>.
36. *Ibid.*
37. VRANICA, Suzanne, "Tyco Aims to Put Its Woes Behind It". *The Wall Street Journal*, 15 de junho de 2004.
38. http://www.iabcfortworth.com/emma_news/October_2007/nintendo_marketer2.html.
39. *Ibid.*
40. GREGORY, James R, The Impact of Advertising to the Financial Community". *Reportagem especial da BusinessWeek*, 1999, p. 4.
41. *Ibid.*
42. GARBETT, Thomas F, When to Advertise Your Company". *Harvard Business Review*, p. 104, março-abril de 1982.
43. "Marketers Use TV Advertising to Attract Investment". *Investor Relations Business*, 12 de novembro de 2001, 17.
44. KELLEY, David, Critical Issues for Issue Ads". *Harvard Business Review*, p. 81, julho-agosto de 1982.

45. Site da Association of National Advertisers, http://www.ana.net/news/1998/04_01_98.cfm.
46. HUGHES, Laura Q. "Measuring Up". *Advertising Age*, p. 1, 5 de fevereiro de 2001.
47. SAMPEY, Kathleen, "AT&T: Ads Are Investment; Shops Must Project ROI". *Adweek*, p. 6, 31 de julho de 2000.
48. NEFF, Jack, "S. C. Johnson Ads to Stress 'Family Owned'". *Advertising Age*, p. 3, 13 de novembro de 2001.
49. DEAN, Dwane Hal; BISWAS, Abhijit, Third-Party Organization Endorsement of Products: An Advertising Cue Affecting Consumer Prepurchase Evaluation of Goods". *Journal of Advertising*, p. 41-58, 1 de janeiro de 2002.
50. "Philip Morris Annual Meeting Draws Most Extensive Protest in Corporation's History". *PR Newswire*, 25 de abril de 2002, Online Lexis-Nexis Academic, abril de 2002.
51. GARBETT, Thomas F, *Corporate Advertising*. New York: McGraw-Hill, 1981, p. 120.
52. Site da GE, <http://www.ge.com/campaign.htm>.

Caso 4.1

JetBlue Airways: Reconquistando altitude

A JetBlue Airways, com sede em Nova York, iniciou 2007 embalada; o crescimento, tanto em termos de quantidade de destinos quanto em tamanho da frota, superara em muito até mesmo as mais ambiciosas projeções do setor. Mais importante, a companhia aérea continuava a contar com clientes, fiéis seguidores como em um culto, em grande parte, graças a um atendimento excepcionalmente atencioso, aeronaves espaçosas, acesso gratuito à TV por satélite em todos os assentos e, é claro, as batatas fritas Terra Blues, que eram símbolo da empresa. Na verdade, a JetBlue detinha o maior índice de satisfação dos clientes dentre as companhias aéreas de baixo custo em 2006 e dentre todas as principais empresas de aviação dos Estados Unidos em 2005.¹

Ainda assim, enquanto uma terrível tempestade de inverno se aproximava da região metropolitana de Nova York no dia 14 de fevereiro de 2007, os líderes da JetBlue nem desconfiavam de que os próximos sete dias seriam os mais difíceis da história dessa empresa de oito anos de idade. Dentro de cinco dias, a companhia aérea cancelaria mais de mil voos, incorrendo em dezenas de milhões de dólares de prejuízo nesse processo e abalando a reputação da JetBlue, graças a uma combinação de má sorte, decisões equivocadas e várias falhas sistêmicas.

O fundador e CEO da JetBlue, David Neeleman, estimulou a equipe a buscar soluções audaciosas e criativas para restaurar a imagem da empresa, reconquistar os clientes e tranquilizar empregados e investidores. Se isso quisesse dizer romper com as convenções, então, eles tinham carta branca, disse Neeleman.

A JETBLUE DECOLA

O lançamento da Jet Blue Airways em 1999 não deveria ter funcionado. Afinal de contas, das 58 companhias aéreas que haviam iniciado suas operações desde que o governo

norte-americano desregulamentou o setor em 1978, somente duas tinham sobrevivido. “Este é um ramo cujas margens são tão ínfimas que podem significar a diferença entre lucro e prejuízo, e em que um aumento de 1% no preço do combustível pode custar para o setor US\$180 milhões adicionais por ano”, escreveu a especialista no setor aéreo, Bárbara Peterson, em 2004.²

Gigantes da indústria, como a Eastern Air Lines, Trans World Airlines, United Airlines, American Airlines, Braniff International Airways, Northwest Airlines e a Delta Air Lines obtinham enormes lucros e dominavam os céus até que o Congresso norte-americano e o presidente Jimmy Carter sancionaram a Lei de Desregulamentação das Companhias Aéreas de 1978. O principal objetivo da lei foi eliminar o controle governamental sobre a aviação comercial e estimular as forças de mercado a fim de moldar o desenvolvimento do setor.

Embora a implacável tática competitiva utilizada pelas companhias aéreas tradicionais nas décadas de 1980 e 1990 tivesse determinado a falência da maioria das novas empresas, a concorrência permanecia acirrada e as tarifas caíram significativamente na virada para o século XXI, levando a um crescimento no número de empresas de baixo custo, como a AirTran Airways, a Southwest Airlines e a JetBlue Airways.

A JetBlue era fruto de David Neeleman, um visionário do setor que prometeu “trazer a humanidade de volta às viagens aéreas”.³ Neeleman, que nasceu no Brasil, mas foi criado no estado norte-americano de Utah como parte de uma grande família mórmon, estava familiarizado com empresas do setor aéreo. Ele ajudou a construir a Morris Air, uma companhia aérea com sede em Utah adquirida pela Southwest em 1993 por US\$129 milhões.

Neeleman aproveitou a experiência e as conexões que possuía no setor para criar uma empresa que se orgulhava de possuir uma frota de aeronaves novas, tarifas baixas e uma gama de benefícios atraentes aos clientes que

Fonte: Este caso preparado por Gregory G. Eftimiou da Universidade da Carolina do Norte em Chapel Hill, foi publicado em 2008 como ganhador do Case Study Competition Journal anual da Arthur W. Page Society. Reimpresso com autorização.

1.PETERSON, B. Bluestreak: Inside JetBlue, the Upstart that Rocked an Industry. Nova York: Portfolio, 2004.

2.Ibid.

3.Ibid.

seriam difíceis de superar tanto pelas companhias aéreas já estabelecidas quanto pelas novatas no mercado. Neeleman concebeu a JetBlue como uma empresa capaz de brindar seus clientes — nunca chamados de “passageiros” — com assentos de couro confortáveis, bilhetes eletrônicos e atendimento excepcional por parte da tripulação de bordo. Cada assento seria equipado com uma televisão com dezenas de canais gratuitos oferecidos por satélite. Finalmente, para reduzir os custos, a JetBlue ofereceria um estoque praticamente ilimitado de lanchinhos durante o voo em vez de refeições ensopadas que não agradavam a ninguém.⁴

Impulsionado por uma impressionante reserva de capital, o plano de Neeleman funcionou muito antes do previsto pelos observadores mais otimistas do setor. Com voos englobando mercados antes mal atendidos, a JetBlue rapidamente subiu ao topo nas pesquisas de satisfação dos clientes da J.D. Power and Associates.⁵ A base das operações da empresa era no Aeroporto Internacional John F. Kennedy de Nova York, e logo expandiu-se para Los Angeles, sul da Flórida e vários outros mercados menores, como Buffalo, em Nova York.

O lançamento da JetBlue foi particularmente bem calculado. Apesar das frequentes discussões sobre os preços resultantes da acirrada competição, a aviação comercial doméstica dos Estados Unidos começou 2001 muito bem, com 24 trimestres consecutivos de lucros.⁶ O volume de passageiros havia aumentado para uma taxa média anual de 3,6% em relação à década anterior, e os lucros do setor totalizavam US\$7,9 bilhões em 2000.⁷ Então, o impensável aconteceu.

O sequestro e a queda de quatro aeronaves norte-americanas provocados pelos ataques terroristas nas cidades de Nova York, Washington D.C. e na área rural da Pensilvânia no dia 11 de setembro de 2001 arruinaram o setor. A confiança dos clientes na segurança das viagens aéreas despencou, reduzindo o número de reservas em 70% após 11 de setembro.⁸ O setor, que gerava 11 milhões de empregos e constituía 9% do produto interno bruto dos

Estados Unidos, viu mais de 80 mil postos de trabalho desaparecerem nos dois meses que se seguiram aos ataques.⁹ Na verdade, somente três companhias aéreas obtiveram lucros em 2001 — as empresas de baixo custo Southwest, AirTran e JetBlue.¹⁰

Em grande parte devido a seu tamanho e flexibilidade, a JetBlue continuou a impressionar nos anos que se seguiram. Em 2002, a *Advertising Age* concedeu o prêmio “Marketer of the Year” para a empresa, alegando que os esforços na construção da marca da companhia aérea conferiram a ela uma identidade única em um mercado apinhado e muitas vezes confuso.¹¹ Os voos da JetBlue estavam entre os mais pontuais do setor em 2003, no mesmo ano em que a empresa preencheu praticamente todos os assentos disponíveis em suas aeronaves — duas proezas que raramente caminham juntas. Em meados de 2004, a empresa acumulava lucros por mais de 16 trimestres consecutivos.¹²

Embora a JetBlue informasse prejuízo líquido de US\$1 milhão em 2006, principalmente devido a elevadas despesas com combustível, a receita operacional da empresa totalizou US\$2,36 bilhões, o que representava um crescimento de quase 39% em relação ao ano fiscal de 2005.¹³ Em 2007, a frota de jatos da empresa não parava de crescer e atendia a 52 destinos com mais de 575 voos diários.¹⁴ Embora um número cada vez maior de críticos previsse dores de cabeça crescentes para a JetBlue depois de sua ascensão meteórica, o caso de amor entre a nova empresa e seus fiéis clientes parecia estar mais forte do que nunca.

A TEMPESTADE PERFEITA

O Dia dos Namorados¹⁵ de 2007 começou pouco favorável na área metropolitana de Nova York. Céus cinzentos e opacos deixavam a região sem visibilidade e as previsões do tempo

9.Ibid.

10.FLOURIS, T. e WALKER, T. “The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis”. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 22, n. 1 (2005), p. 3-20.

11.TSUI, B. “JetBlue Soars in First Months”. *Advertising Age* 71, n. 38 (11 de setembro de 2000). Recuperado em 10 de novembro de 2007, do banco de dados Business Source Premier.

12.PETERSON, Bluestreak.

13.“JetBlue Announces Fourth Quarter and Full Year 2006 Results”, 30 de janeiro de 2007, http://investor.jetblue.com/phoenix.zhtml?c=131045&p=irol-newsArticle_Print&ID=955585&highlight=.

14.“JetBlue Airways Names Dave Barger President and Chief Executive Officer, 10 de maio de 2007, <http://investor.jetblue.com/phoenix.zhtml?c=131045&p=irol-newsArticle&ID=998672&highlight=>.

*Nota da Revisão Técnica: 14 de Fevereiro – Dia em que se comemora o Valentine's Day - Dia dos namorados no Hemisfério Norte.

4.COHN, M. “JetBlue Woes May Spur Wider Changes”. *The Baltimore Sun*, 20 de fevereiro de 2007, p. A1.

5.BAILEY, J. “Long Delays Hurt Image of JetBlue”. *The New York Times*, 17 de fevereiro de 2007, p. C1.

6.BLUNK, S.; CLARK, D. e McGIBANY, J. “Evaluating the LongRun Impacts of the 9/11 Terrorist Attacks on U.S. Domestic Airline Travel”. *Applied Economics* 38 (2006), pp. 363-70, ver. p. 363.

7.Ibid

8.KIM, H. e GU, Z. “Impact of the 9/11 Terrorist Attacks on the Return and Risk of Airline Stocks”. *Tourism and Hospitality Research* 5, n. 2 (2004), pp. 150-63, ver. p. 151.

alertavam para a possibilidade de precipitação gélida. As autoridades da JetBlue no Aeroporto Internacional JFK aconselhavam que as temperaturas subissem o suficiente para transformar nevasca e gelo em chuva. Seis aviões da JetBlue — quatro partindo para destinos domésticos, um para Aruba e outro para Cancún, no México — estavam prontos logo cedo com passageiros, bagagem e carga. Os aviões aguardavam nos respectivos portões pelo sinal de alívio na tempestade. Enquanto isso, vários voos aterrissaram, taxíram e ocuparam a maioria dos portões exclusivos da empresa.

Sem perspectiva de melhora da chuva congelante, as autoridades da JetBlue e do aeroporto pensaram em um plano para permitir que os aviões que já estavam na pista voltassem para os poucos portões remanescentes a fim de descarregar. Contudo, essa estratégia não deu certo, porque o equipamento usado para rebocar as aeronaves congelou. Nas palavras do porta-voz da JetBlue, em entrevista para um jornal local: “Tínhamos aviões na pista, aviões chegando e aviões em todos os nossos portões... O resultado foi um congestionamento total.”¹⁵

Enquanto isso, quase todas as outras companhias aéreas que operavam no JFK tinham cancelado seus voos no início do dia. Centenas de passageiros da JetBlue no terminal esperavam em vão para embarcar em voos que inevitavelmente seriam cancelados. “Acreditávamos que conseguiríamos decolar e estávamos confiando nos boletins de previsão do tempo”, afirmou Sebastian White, gerente de comunicação empresarial da JetBlue.¹⁶ A chuva congelante continuou a cair prendendo centenas de passageiros nos aviões da JetBlue isolados nas pistas do aeroporto JFK. O pior, entretanto, ainda estava por vir.

EM GELO FINO

Condições meteorológicas cada vez piores no JFK e ânimos exaltados tanto no terminal quanto a bordo das aeronaves da JetBlue só exacerbaram a crise da empresa. Nove dos jatos da empresa permaneceram ociosos na pista durante mais de seis horas até que os passageiros pudessem desembarcar e seguir para o terminal.¹⁷ Os passageiros a bordo de um voo da JetBlue que aterrissou no aeroporto ficaram presos dentro do avião durante nove horas.

15.STRICKLER, A. “Stormy Weather: Waiting til Theýre Blue; JetBlue Passengers Stranded on Planes for Hours Amid Icy Snarl at JFK Gates”. *New York Newsday*, 15 de fevereiro de 2007, p. A5.

16.WHITE, S. Entrevista Pessoal, 29 de novembro de 2007.

17.BAILEY,J. “Long Delays Hurt Image of JetBlue”. *The New York Times*, 17 de fevereiro de 2007, p. C1.

A tensão a bordo era grande durante esses atrasos aparentemente intermináveis. Os pilotos se desculpavam e tentavam fornecer atualizações frequentes, e a tripulação de bordo fazia o possível para acalmar os clientes inquietos com lanches e bebidas. Somente às 15 horas as autoridades da JetBlue no JFK finalmente ligaram para a Autoridade Portuária de Nova York e Nova Jersey para solicitar ônibus que pudessem transportar os passageiros presos nos aviões isolados nas pistas do aeroporto de volta ao terminal.¹⁸

A crise tomou um caminho particularmente preocupante no Aeroporto Internacional de Newark Liberty no dia 15 de fevereiro. Vários passageiros ficaram irados ao saber de novos cancelamentos, o que fez com que o pessoal de vendas e emissão de bilhetes da empresa chamassem a polícia para proteção.¹⁹

Os clientes da JetBlue encontraram pouco conforto ligando para o serviço de reservas da companhia ou visitando o site da JetBlue. Na sexta-feira, dia 16 de fevereiro de 2007, muitos passageiros que ligavam para a empresa eram saudados por uma gravação que dizia “Em virtude do elevado número de chamadas... não podemos atender sua chamada.” Além disso, o site da empresa listava os voos como se estivessem prontos para partida, quando vários já haviam sido cancelados.²⁰ Casos generalizados de bagagens extravidadas só aumentavam a fúria dos clientes da empresa cujos planos de viagem foram interrompidos pela tempestade do Dia dos Namorados.

A JetBlue logo descobriu que muitos de seus aviões e boa parte da tripulação estavam espalhados pelo país devido aos problemas enfrentados pelo hub de Nova York. A empresa foi forçada a cancelar mais de 250 dos 505 voos diários programados para a data.²¹ A JetBlue também cancelou 217 das 562 partidas previstas para 15 de fevereiro.²²

“Tivemos dificuldades para tripular os voos”, disse Jenny Dervin, diretora de comunicação empresarial da JetBlue.²³ Os líderes da empresa rapidamente traçaram uma estratégia para “redefinir” as operações. “Em algum

18.CHUNG, J.; STRICKLER, A., “A Labyrinth of Luggage as Travelers Search through Mounds of Baggage. JetBlue Cancels Hundreds of Weekend Flights”. *Newsday*, 18 de fevereiro de 2007, p. A8.

19.LEE, J. “JetBlue Flight Snarls Continue”. *The New York Times*, 16 de fevereiro de 2007, p. 7.

20.DALY, M. “How Two Pilots Put Silver Lining in JetBlue Clouds”. *New York Daily News*, 18 de fevereiro de 2007, p. 12.

21.BAILEY, “Long Delays hurt image of JetBlue”.

22.STRICKLER, “Stormy Weather”.

23.LEE, “JetBlue Flight Snarls Continue”.

momento na tarde de [16 de fevereiro], ela simplesmente foi por água abaixo”, disse Dervin.²⁴ “O pessoal encarregado da operação estava exausto. Nós dissemos, ‘Vamos acabar com essa loucura’.” O plano para redefinir as operações custou caro: a JetBlue foi forçada a cancelar aproximadamente 1.200 voos entre 14 e 19 de fevereiro.

David Neeleman citou várias falhas operacionais que agravaram a crise. Dentre os principais culpados estavam: protocolos de comunicação inadequados para instruir os 11 mil pilotos e tripulantes sobre onde e quando deveriam se apresentar; um sistema de reservas sobrecarregado e a falta de empregados treinados que poderiam atuar fora de sua principal área de especialidade durante situações de emergência.²⁵

“Havia muitas pessoas na empresa que queriam ajudar, mas que não tinham sido treinadas para isso”, disse Neeleman.²⁶ “Tínhamos um centro de controle de emergência lotado de gente que não sabia o que fazer. Alguns comissários de bordo ficaram três dias em seus quartos de hotel sem conseguir entrar em contato com a empresa. Recebi e-mails de pilotos que perguntavam: ‘Estou disponível, o que devo fazer?’.”

Estima-se que os cancelamentos durante o período de cinco dias custaram à empresa US\$20 milhões em receitas e mais US\$24 milhões em vouchers de voo reembolsados aos clientes afetados pela interrupção do serviço.²⁷ Alguns dias após a tempestade, a empresa reduziu sua previsão de margem operacional para o trimestre e o ano fiscal, e os investidores responderam imediatamente vendendo suas ações da JetBlue.²⁸ À medida que o prejuízo aumentava, Neeleman ficava obcecado pela ideia de encontrar uma maneira de restaurar a alta reputação da empresa e reconquistar os clientes desiludidos.

A MISÉRIA ADORA COBERTURA

“Podemos chamá-la de tempestade perfeita, tempestade imperfeita, massacre do Dia dos Namorados”, afirmou um vice-presidente da JetBlue.²⁹ Independentemente do rótulo dado pelo público à crise, as autoridades da JetBlue

sabiam que o interesse da mídia pela história seria altíssimo. O departamento de comunicação empresarial da empresa atendeu cerca de 5 mil consultas telefônicas da imprensa entre 14 e 19 de fevereiro.³⁰

A reputação da JetBlue como uma empresa aérea jovem e bem-sucedida parecia ser um chamariz para as manchetes de jornais sensacionalistas durante a crise. O *The New York Times* publicou um artigo com o título “Refugiados aéreos no novo JFKaos”; Hordas acampam durante a noite antes que a JetBlue diga: “Azar, sem voos”. Uma matéria do *The New York Times* intitulada “Longos atrasos abalam a imagem da JetBlue” também previu danos à reputação da empresa como resultado da crise. A manchete de um artigo da *Newsday* perguntou o que praticamente todo observador do setor queria saber: “Será que a JetBlue consegue se recuperar?” De sua parte, clientes enraivecidos da companhia aérea forneciam muito material aos repórteres em busca de uma boa história.

O CONGRESSO SE MANIFESTA

Somente alguns dias depois da crise operacional no JFK, os membros do Congresso norte-americano começaram a propor leis para evitar que os passageiros ficasse presos durante muitas horas dentro de aeronaves que não poderiam decolar. Muitos sugeriram que a implementação em todo o setor de uma declaração de direitos dos passageiros seria necessária para que as principais companhias aéreas agissem. Os legisladores argumentaram que uma declaração de direitos garantiria aos passageiros uma indenização padronizada das empresas que não prestassem determinados níveis de atendimento básico, como um voo que permanecesse na pista durante horas depois de sua decolagem ter sido adiada.

Com todas as atenções voltadas para a empresa em dificuldades, os líderes da JetBlue sabiam que precisavam escolher suas batalhas de relações públicas com cuidado. Os líderes reconheceram que a empresa enfrentava um impasse. Uma opção era pôr maior ênfase no papel que a tempestade de inverno teve nos problemas operacionais enfrentados no JFK e em todo o país. A estratégia de redencionar a culpa certamente tinha funcionado no passado para outras empresas; afinal de contas, o público em geral aceita bem a ideia de que as condições climáticas eram

24.BAILEY, J. “JetBlue Cancels More Flights, Leading to Passenger Discord”. *The New York Times*, 18 de fevereiro de 2007, p. A31.

25.Ibid.

26.Ibid.

27.Ibid.

28.KORKKI, P. “Investors Mostly Glum in a Short Trading Week”. *The New York Times*, 27 de fevereiro de 2007, p. C10.

29.CAPPS, B. “Management’s Misjudgement Gives JetBlue a Black Eye”. *Advertising Age* 78, n. 18 (30 de abril de 2007). Recuperado de 10 de novembro de 2007, do banco de dados Business Source Premier.

30.ELSASSER, J. “True Blue: After a Customer Relations Crisis, Lessons Learned at JetBlue”. *Public Relations Strategist* 13, n. 3 (2007), p. 14-19.

uma causa frequente de problemas nas viagens aéreas. A equipe de comunicação empresarial da sede da JetBlue em Queens também debateu se deveria colocar David Neeleman no noticiário da TV ou em programas de entrevistas, além da *mea culpa* que ele já havia emitido no YouTube.

Mas a maior decisão que a equipe de liderança da JetBlue teria de tomar era em relação a uma proposta feita pelo próprio Neeleman dias antes. Para que a JetBlue reconquistasse o prestígio anterior, Neeleman disse que a empresa precisava fazer algo novo, impressionante e que nenhum outro concorrente já tivesse feito para se redimir perante os clientes. “Eu posso falar o quanto quiser”, disse Neeleman.³¹ “Palavras ao vento. Observem nossas ações.”

Neeleman sugeriu uma manobra que poderia atrair a tão necessária atenção positiva para a empresa combalida, mas que também poderia comprometer a empresa indefinidamente com milhões de dólares em potenciais prejuízos. A ideia de Neeleman era criar uma Declaração de Direitos dos Clientes da JetBlue Airways que especificaria de forma muito direta como os passageiros seriam indenizados caso a empresa não atendesse a determinados padrões de desempenho.

Por exemplo, os clientes receberiam vouchers válidos para viagens futuras caso seu voo permanecesse na pista após o pouso por determinado número de minutos. O valor desses créditos aumentaria quanto mais tempo os passageiros fossem forçados a esperar a bordo do avião. Basicamente, a JetBlue estaria realmente fazendo alguma coisa.

Os membros da equipe executiva de Neeleman receberam a ideia com ceticismo. Os custos contínuos associados com um programa tão inovador seriam imprevisíveis na melhor das hipóteses e terríveis na pior. Durante o fim de semana da crise, Neeleman enfrentou inúmeras perguntas e fortes objeções dos chefes dos departamentos jurídico, financeiro, de operações de voo, de assuntos governamentais e de marketing, apenas para citar alguns.³² Nenhuma outra companhia aérea havia se comprometido com algo assim, argumentaram.

CONCLUSÃO

Neeleman, que era conhecido por responder pessoalmente as cartas ou e-mails recebidos dos clientes, considerava a Declaração de Direitos dos Clientes uma necessidade absolutamente vital para restaurar a imagem da JetBlue. Ele alegou que a declaração de direitos reafalaria a percepção pública de que a JetBlue considerava os passageiros seres humanos e não gado a ser transportado do ponto A para o ponto B. “A empresa será diferente a partir de agora”, afirmou Neeleman. “Será caro, mas o mais importante é reconquistar a confiança dos passageiros.”³³

Em várias entrevistas durante o fim de semana, Neeleman prometeu que revelaria o plano de redenção da JetBlue ao mundo até segunda-feira, dia 19 de fevereiro. Se a declaração de direitos fosse realmente fazer parte desse plano, o CEO ainda precisava convencer muitas pessoas influentes dentro da empresa.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Para melhorar sua imagem com os clientes, como a JetBlue poderia ter se comunicado melhor com as partes interessadas internas no Dia dos Namorados e durante os dias que se seguiram?
2. A equipe de comunicação empresarial da JetBlue deveria ter organizado uma entrevista com o CEO, David Neeleman, em rede nacional e no circuito de programas de entrevistas após a crise? Quais seriam os potenciais benefícios e riscos para a reputação da empresa?
3. Que tipo de programa de propaganda corporativa você recomendaria para a JetBlue?
4. Se implementada, como divulgar a Declaração de Direitos do Cliente da JetBlue Airways para as partes interessadas internas e externas? Como isso afetaria a reputação da JetBlue?

31.BAILEY, J. “Chief ‘Mortified’ by JetBlue Crisis”. The New York Times, 19 de fevereiro de 2007, p. A11.

32.WHITE, entrevista pessoal.

33.BAILEY, “Chief ‘Mortified’

Capítulo 5

Responsabilidade social empresarial

No capítulo anterior, analisamos a importância da reputação corporativa — a soma das percepções dos diversos públicos da organização acumuladas ao longo do tempo. Um fator significativo que contribui cada vez mais para a reputação corporativa é a noção de responsabilidade social empresarial (RSE), que engloba as obrigações sociais e ambientais da empresa para com seus diversos públicos e a sociedade como um todo. Essa nova ótica está sendo usada com frequência cada vez maior pelo grande público e pelos investidores para analisar e criticar o comportamento corporativo moderno.

Quando as expectativas da sociedade mudaram para incluir comportamento responsável e diligente além da lucratividade? Há apenas duas décadas, o público considerava “fazer o bem” o principal domínio das organizações sem fins lucrativos e dos bons samaritanos. Ao mesmo tempo, muitos consideravam que as empresas eram simplesmente entidades voltadas para seus próprios interesses. Em posição diametralmente oposta à das entidades benéficas, o objetivo de uma grande empresa era alcançar a maximização dos lucros, sendo qualquer esforço de retorno para a comunidade limitado a doações em dinheiro e filantropia de curto alcance. Milton Friedman, economista da Universidade de Chicago, defendia a ideia de que as empresas são estritamente econômicas, enquanto os governos e as entidades sem fins lucrativos lidam com as questões sociais. Na década de 1970, a doutrina de Friedman ganhou fama com seu artigo publicado na *New York Times Magazine* intitulado “The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits” (“A responsabilidade social

nas empresas é aumentar seus lucros”), em que ele declarou: “O que significa dizer que ‘o setor empresarial’ tem responsabilidades? Somente as pessoas têm responsabilidades. Uma grande empresa é uma pessoa artificial e, nesse sentido, pode ter responsabilidades artificiais, mas não se pode considerar que ‘o setor empresarial’ como um todo tenha responsabilidades, mesmo nesse sentido vago.”¹

Na década de 1970, a sociedade começou a questionar mais ativamente os meios segundo os quais as empresas geram lucros, reconhecendo pela primeira vez que as práticas corporativas e o bem-estar da sociedade estão intimamente ligados.² As grandes empresas tornaram-se ambientalmente conscientes depois que desastres de grandes proporções, como o vazamento de produtos químicos pela Union Carbide em Bhopal, na Índia, em 1984, e o derramamento de óleo do Exxon Valdez, em 1989, geraram clamor generalizado sobre a irresponsabilidade das empresas.³ Na década de 1990, uma série de reportagens na mídia revelando pela primeira vez a muitos consumidores as condições precárias de trabalho e o trabalho infantil utilizado nas cadeias de fornecimento de vestuários e de calçados, como a Nike e a Kathie Lee, vendida na rede Walmart, levou a boicotes de consumidores e estimulou as empresas a começar a adotar códigos de conduta para proteger os direitos dos trabalhadores.

Hoje em dia, as grandes empresas alcançaram novos níveis de consciência sobre o impacto operacional de suas atividades em suas comunidades e além delas. Essas empresas estão investigando novos territórios, aprendendo a lidar com problemas que englobam desigualdade de renda e pandemia global a mudanças climáticas e acesso à água potável — questões antes consideradas distantes de sua missão organizacional. Essas empresas estão implementando programas comunitários e parcerias com organizações não governamentais (ONGs) e, de forma muito inovadora, estão adaptando seus próprios modelos de negócios para serem mais responsáveis e sustentáveis. No novo milênio, os setores com e sem fins lucrativos não estão mais opostos; em vez disso, as antes nítidas linhas que os separavam agora se confundem. O estudo Eldelman Goodpurpose® de 2010 descobriu que 86% dos consumidores globais sentem que as “empresas precisam dar um peso pelo menos igual aos interesses da sociedade e aos negócios”; 61% desses consumidores informaram ter uma opinião melhor sobre as empresas engajadas em atividades de relacionamento com o consumidor, independentemente dos motivos que a levem a fazer isso. Os autores do estudo sugerem que “propósito” é agora o quinto “P” no clássico modelo de marketing dos 4Ps (produto, preço, ponto e promoção).⁴

Hoje, muitos executivos globais veem a responsabilidade social empresarial como essencial à estratégia e às operações da empresa. O Estudo CEOs 2011, da PricewaterhouseCoopers, revelou que quase metade deles planeja alterar seus produtos e práticas nos próximos três anos em resposta à crescente pressão do público por mais responsabilidade social.⁵ Um estudo de 2011 da KPMG sugere que as empresas e os investidores estão cada vez mais olhando para as iniciativas de responsabilidade social empresarial como um substituto para “gerenciamento de riscos, qualidade de gerenciamento, reputação empresarial e fundamento para o desempenho de longo prazo de uma empresa, bem como para alavancar retorno sustentável de longo prazo aos investidores”.⁶

O que é responsabilidade corporativa?

Responsabilidade corporativa (em geral chamada de *responsabilidade social empresarial*), *cidadania corporativa*, *sustentabilidade* e até mesmo *capitalismo consciente* são alguns dos termos alardeados nos noticiários e esforços de marketing corporativo à medida que as empresas competem para conquistar a confiança e a lealdade do público ao redor do mundo.⁷ O acrônimo MSG, que significa meio ambiente, social e governança, é também usado para descrever as iniciativas de responsabilidade corporativa. O termo *triple bottom line*, popularizado em 1994 por John Elkington, fundador da empresa de consultoria britânica SustainAbility, é também usado nas discussões sobre responsabilidade corporativa e se refere a lucros, a pessoas e ao planeta.⁸ Com essa gama abrangente de termos existente no léxico de negócios, definiremos responsabilidade social empresarial logo no início do capítulo para orientar o restante de nossa explicação e seus efeitos sobre a reputação corporativa.

A responsabilidade social empresarial constitui o respeito de determinada organização pelos interesses da sociedade, demonstrado pelo reconhecimento do efeito que suas atividades terão sobre os principais públicos, incluindo clientes, funcionários, acionistas, comunidades e o meio ambiente, em todas as etapas de suas operações. Em resumo, a responsabilidade social empresarial leva a empresa a ver além de seus próprios resultados (lucro ou prejuízo econômico), para considerar as implicações sociais de suas atividades. Tal responsabilidade costuma estender-se além da regulamentação básica existente para englobar esforços voluntários e proativos voltados à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e de seus familiares, assim como da comunidade local

e da sociedade como um todo. Uma empresa responsável envida esforços para reduzir o impacto ambiental e social negativo de suas operações por meio de uma estratégia cuidadosamente implementada a longo prazo, e não apenas por meio de medidas cosméticas e temporárias, como contribuições monetárias a causas benéficas.⁹ Por exemplo, a doação por parte da ExxonMobil de US\$250 milhões durante 32 anos para patrocinar o Masterpiece Theatre qualifica-se como filantropia, mas não pode ser definida como responsabilidade social empresarial (RSE), pois não envolve nenhum esforço para mitigar o impacto duradouro das operações da empresa. Por outro lado, os esforços da Starbucks para minimizar os efeitos negativos de sua cadeia de suprimentos de café e de operações no varejo pela compra de grãos de produtores com o selo de certificação Fair Trade e pagando a seus funcionários salários maiores do que a média do setor servem de pilares de sua estratégia de responsabilidade social empresarial.¹⁰

Muitas vezes, os esforços de responsabilidade social de uma empresa envolvem doação de tempo e de conhecimento, em vez de dinheiro. A revista *Corporate Responsibility Magazine*, em 2010, observou que os dias de “filantropia com talão de cheques” acabaram, e destacou que as contribuições em espécie de produtos, serviços e conhecimento representaram mais de 65% das contribuições corporativas.¹¹ Em 2010, 64% dos consumidores globais pensavam que não era mais suficiente que uma empresa doasse apenas dinheiro. Em vez disso, os consumidores sentiam que as empresas deveriam incorporar boas ações na prática de seus negócios. O foco das companhias na organização e priorização de seus esforços de responsabilidade social empresarial está incrementando a conexão com outras organizações para o desenvolvimento das diretrizes e dos padrões desse tipo de atividade. Em dezembro de 2011, mais de 6 mil empresários de 135 países em todo o mundo destacaram seu compromisso com a sustentabilidade dos recursos humanos e do meio ambiente, participando do Pacto Global, promovido pelas Nações Unidas.*

Para direcionar as empresas em seus esforços de responsabilidade social, o Pacto Global incorporou diversos direitos humanos diplomáticos e documentos sobre sustentabilidade ao organizar sua lista de 10 Princípios. As empresas podem usar a lista para direcionar suas iniciativas de responsabilidade social empresarial.

* Nota da Revisão Técnica: United Nation Global Compact: <http://www.unglobalcompact.org/>

Os 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas

Direitos humanos

Princípio 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção aos direitos humanos internacionalmente proclamada.

Princípio 2. Certificar-se de que não estejam compactuando com abusos dos direitos humanos.

Trabalho

Princípio 3. As empresas devem preservar a livre associação e o efetivo reconhecimento do direito de negociação coletiva.

Princípio 4. A eliminação de todas as formas de trabalho compulsório e forçado.

Princípio 5. A efetiva abolição do trabalho infantil.

Princípio 6. A eliminação da discriminação referente ao emprego e à ocupação.

Meio ambiente

Princípio 7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva em relação às questões ambientais.

Princípio 8. Promover iniciativas para uma maior responsabilidade ambiental.

Princípio 9. Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigáveis ao meio ambiente.

Anticorrupção

Princípio 10. As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorção e propina.¹²

As Nações Unidas também lançaram a iniciativa Princípios do Investimento Responsável, em 2006, para ajudar os investidores a identificar e investir em empresas com práticas consolidadas de responsabilidade social. Em dezembro de 2011, mais de 915 grupos de investidores cujos ativos representavam US\$30 trilhões se juntaram à iniciativa.¹³

Ao moldar uma estratégia de RSE, uma corporação, de modo ideal, reconhece e integra o espectro total de preocupações “extrafinanceiras” do público — social, governamental e governança, entre outras — em sua estratégia e operações. A Global Reporting Iniciative (GRI) descreve cinco

classes de ativos independentes: financeiro, humano, natural, social e tecnológico.¹⁴ O jornal *The Economist* descreveu a RSE como “parte do que as empresas precisam para acompanhar (ou, se possível, superar) as expectativas em constante mudança da sociedade”.¹⁵ Desenvolver uma autêntica estratégia de RSE indica que a empresa pretende ir além dos retornos financeiros de curto prazo e se concentrar no sucesso de longo prazo e na sustentabilidade por meio do gerenciamento dessas expectativas. Essa consideração geralmente requer que os executivos das empresas de capital aberto lutem contra as pressões predominantes para atingir fortes resultados trimestrais em favor de benefícios de longo prazo, geralmente menos tangíveis.¹⁶

Apesar desses desafios, o guru da Harvard Business School, Michael Porter, e o consultor Mark Kramer argumentam que a RSE é uma estratégia que, se implementada com cuidado e atenção, poderá melhorar a competitividade da empresa. Eles analisam a interdependência de determinada empresa e da sociedade utilizando as mesmas ferramentas usadas para analisar o desenvolvimento da estratégia competitiva e o posicionamento estratégico. Dessa forma, a RSE pode ser usada estrategicamente para definir uma “agenda afirmativa de responsabilidade corporativa que produza o maior benefício social e ganhos máximos para a empresa”.¹⁷ A estratégia de RSE não deve ser reativa, mas sim identificar de modo *proativo* as consequências sociais de toda a cadeia de valores de determinada empresa — o espectro completo de atividades com as quais esta se envolve ao realizar suas atividades — a fim de identificar potenciais problemas e oportunidades sempre que a empresa e a sociedade se encontrarem.¹⁸

Em 2011, quase metade das 250 maiores empresas globais obtiveram valor financeiro de suas iniciativas de RSE. A KPMG identificou os dois principais direcionadores de aumento de valor da responsabilidade social empresarial como: economias de custo e melhoria da reputação.¹⁹ Um estudo recente realizado pela IBM informa que 87% dos executivos estão concentrados em atividades que envolvem RSE que podem ajudá-los a melhorar a eficiência e 69%, em atividades de RSE que podem ajudá-los com novas ideias para a geração de receitas.²⁰

Para ajudar as empresas com sólidas plataformas de responsabilidade social a obter mais credibilidade e reconhecimento, uma organização norte-americana sem fins lucrativos, a B Lab, criou o conceito de certificação corporativa B, sendo “B” para “Benefício”. As corporações B são empresas que atendem aos “rigorosos e independentes padrões de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência”. As empresas podem se candidatar ao *status*

de corporação B da mesma maneira que fariam junto aos órgãos certificadores para obter certificações de comércio justo, orgânico ou LEED. No final de 2011, a B Lab informou que 502 empresas com receitas combinadas de US\$2,5 bilhões, representando 60 setores e incluindo grupos de investimentos e construtoras, haviam se tornado corporações B. As empresas de produtos de consumo, como King Arthur Flour, Dansko, Method, Seventh Generation, Guayaki, EO Products e Numi Organic Tea, conquistaram o *status* de corporação B.

Em seu Website, a B Lab relaciona os seguintes motivos pelos quais as empresas podem querer se tornar uma corporação B: “Diferenciar sua marca, manter sua missão, economizar dinheiro [especialmente por meio de parcerias e descontos negociados para membros pela B Lab], gerar cobertura da imprensa, atrair investidores, aprimorar e definir o desempenho e criar um movimento.”²¹

Além de sua própria certificação, a B Lab levou sua missão um passo à frente e está trabalhando com os governos estaduais para legitimar a corporação B como opção de incorporação legal. Da mesma forma que a corporação C, a corporação S, empresas de responsabilidade limitada (LLC) e parceria de responsabilidade limitada (LLP), o *status* de corporação B reflete a estrutura organizacional de uma empresa, bem como as leis tributárias que a afetam. No final de 2011, Califórnia, Havaí, Virgínia, Maryland, Vermont e New Jersey tinham aprovado legislação que reconhecia as corporações B.²² A B Lab está empenhada nessa agenda, pois acredita que “a lei corporativa atual dificulta que as empresas considerem os interesses dos funcionários, da comunidade e do meio ambiente ao tomar decisões”.

Com mais estados, incluindo Nova York, a revisão da legislação da corporação B e com os consumidores ávidos por mais responsabilidade corporativa, parece cada vez mais provável que as empresas que não fizerem esforços para encontrar seu próprio nicho de RSE sejam ultrapassadas pela concorrência.

O surto da responsabilidade social empresarial no novo milênio

As empresas estão cada vez mais cientes de que atendem a seus melhores interesses quando cuidam dos interesses da sociedade, particularmente no longo prazo. Como observou Charles Handy, “as empresas precisam de um planeta sustentável para sobreviver, pois poucas são entidades de curto prazo; elas querem continuar operando durante décadas e décadas”.²³ As empresas não existem em um vácuo — inevitavelmente existe uma interseção com a sociedade, e sua sobrevivência depende da interação entre elas. Como alega

o editor associado do *Financial Times*, Michael Skapinker, “as empresas não podem sobreviver em sociedades moribundas. Sem a estabilidade política, o futuro dos negócios é sinistro... Mesmo nos países mais estáveis, as empresas precisam da aprovação da comunidade para funcionar. A opinião pública pode se virar contra elas rapidamente: vale lembrar o repúdio dos consumidores europeus aos alimentos geneticamente modificados ou os ataques sofridos por empresas farmacêuticas por causa dos preços dos medicamentos contra a AIDS na África”.²⁴ Esse argumento inclui a necessidade de as empresas buscarem um contexto ambientalmenteável para operar. Questões ambientais e sociais prementes hoje em dia — da mudança climática à desigualdade de renda — constituem sérias ameaças às operações normais das empresas. Sal Palmisano, presidente do conselho de administração e ex-CEO da IBM, descreve as novas expectativas que as grandes empresas precisam encarar para sobreviver à luz desses riscos: “Todas as empresas enfrentam uma nova realidade... Hoje, elas operam em um ambiente em que as preocupações de longo prazo com o bem -estar da sociedade — em áreas que englobam diversidade e oportunidades iguais, além de políticas para o meio ambiente e a força de trabalho — estão no mesmo patamar de expectativas públicas que as práticas contábeis e o desempenho financeiro.”²⁵

As empresas que forem lentas em sua adaptação a essa nova realidade pagarão um preço. Considere o Walmart quando descobriu um relatório de 2004 preparado pela McKinsey & Co. — e divulgado pela walmartwatch.com, uma campanha de educação pública dedicada a desafiar o Walmart a se tornar um cidadão corporativo melhor — indicando que até 8% dos consumidores do Walmart pesquisados haviam parado de comprar na rede devido à reputação da empresa, que na época incluía um déficit percebido de responsabilidade social empresarial.²⁶ O CEO na época, Lee Scott, reagiu com o seguinte comentário: “Achávamos que poderíamos ficar em Bentonville, cuidar dos clientes e dos associados — e que o mundo nos deixaria em paz. Não funciona mais assim.”²⁷ Em uma declaração publicada, Scott também admitiu que o Walmart fora pego de surpresa no que tange ao seu envolvimento em questões sociais e ambientais: “Para ser sincero, a maioria de nós do Walmart está tão ocupada em cuidar da loja que a forma como nossos críticos tentaram nos transformar em um símbolo político nos surpreendeu muito. No entanto, aprendemos com nossos críticos... o tamanho e a liderança do Walmart no setor significam que as pessoas esperam mais da empresa. Elas têm razão e, no que depender de nós... pretendemos atender a essas expectativas.”²⁸

Relatório Anual de 1998 da Enron "Nossos Valores"

RESPEITO: Tratamos os outros como gostaríamos de ser tratados. Não toleramos tratamento abusivo ou desrespeitoso. Crueldade, insensibilidade e arrogância não têm vez aqui.

INTEGRIDADE: Trabalhamos com clientes e potenciais clientes abertamente, com sinceridade e honestidade. Quando dizemos que vamos fazer alguma coisa, nós o fazemos; quando dizemos que não podemos fazer algo, não o fazemos.

COMUNICAÇÃO: Temos obrigação de comunicar nossas ações. Aqui, conversamos ... e sabemos ouvir. Acreditamos que a informação deve fluir e que esse fluxo de informação move as pessoas.

EXCELÊNCIA: Só ficamos satisfeitos com o que há de melhor em tudo que fazemos. Continuaremos a aumentar o padrão para todos. Nossa grande diversão será descobrir como realmente podemos ser excepcionais.

Our Values

RESPECT

We treat others as we would like to be treated ourselves. We do not tolerate abusive or disrespectful treatment. Ruthlessness, callousness and arrogance don't belong here.

COMMUNICATION

We have an obligation to communicate. Here, we take the time to talk with one another... and to listen. We believe that information is meant to move and that information moves people.

INTEGRITY

We work with customers and prospects openly, honestly and sincerely. When we say we will do something, we will do it; when we say we cannot or will not do something, then we won't do it.

EXCELLENCE

We are satisfied with nothing less than the very best in everything we do. We will continue to raise the bar for everyone. The great fun here will be for all of us to discover just how good we can really be.



As pessoas, hoje, esperam mais. A revista *The Economist* descreve a RSE como um “evento benéfico secundário” que agora está em primeiro plano.²⁹ Em 2010, a IBM realizou um estudo com 1.500 CEOs globais e descobriu que 76% deles acreditavam que seus clientes esperavam que eles aumentassem o foco em iniciativas de responsabilidade social.³⁰ No mundo atual de maior conscientização sobre mudanças climáticas, direitos humanos e escassez de recursos, o comportamento “extrafinanceiro” das grandes empresas — como elas tratam suas partes interessadas e o mundo em que operam — contribui enormemente para sua confiabilidade. Confiança não é uma noção abstrata; pode influenciar muito o resultado empresa. Por exemplo, o Trust Barometer de 2011 da empresa internacional de relações públicas Edelman revelou que 73% das pessoas se recusam a comprar produtos ou a usar serviços de uma empresa na qual não confiam.³¹

As grandes empresas começaram o novo milênio em estado precário, cujos efeitos são sentidos até hoje. Os respectivos escândalos da Enron e da WorldCom chocaram o mundo e minaram a confiança do cidadão comum nos motivos e nas operações das empresas. O agora famoso Código de Conduta da Enron, publicado pela última vez em julho de 2000, antes da falência da empresa, mencionava valores fundamentais de respeito, integridade, comunicação e excelência. A crença na bondade e nas motivações das grandes empresas acabou. Em 2002, uma pesquisa da *BusinessWeek/Harris* revelou que 79% das pessoas acreditavam que a “maioria dos executivos corporativos colocavam seus próprios interesses pessoais antes dos de seus funcionários e acionistas”.³² Anos mais tarde, o público em geral ainda demonstra baixos níveis de confiança nas empresas. Em junho de 2011, segundo o Gallup, apenas 19% dos norte-americanos diziam ter “muita” ou “bastante” confiança nas grandes empresas, enquanto 78% afirmavam o mesmo em relação aos militares.³³

Ao mesmo tempo, o acesso generalizado à Internet — com 2,1 bilhões de pessoas on-line em março de 2011³⁴ — redefiniu a noção de transparência para as empresas. A Internet e as mídias sociais, como o Twitter e o Facebook, agora servem como fóruns importantes para que pessoas de opiniões parecidas se eduquem e se organizem. Os indivíduos têm uma poderosa ferramenta para disseminar informações que antes eram de propriedade das empresas. É mais fácil do que nunca para o público monitorar as empresas e criticá-las por tudo, desde a violação dos direitos humanos em um ponto distante da cadeia de suprimentos de uma empresa às emissões de gás carbônico além dos limites

da regulamentação local. Até a mídia tradicional tem se beneficiado com a Internet ao informar sobre questões de responsabilidade corporativa. Em 2010, a revista *Corporate Responsibility Magazine* publicou uma “lista negra” das 30 empresas com pior pontuação em termos de transparência quanto a práticas de responsabilidade social, enfatizando que tais empresas já apresentavam baixo desempenho em suas listas S&P 500 e “100 Top Corporate Citizens”, com base em três anos de resultado financeiro.³⁵ Essa controversa lista negra se espalhou por muitos blogs e websites, alcançando uma audiência muito superior à da própria revista.

Mais atenção é dada aos esforços de RSE por meio da proliferação de índices e classificações socialmente responsáveis, como a categoria “Melhor em Responsabilidade Social” na lista da *Fortune* das Empresas Mais Admiradas. Em 2009, a Newsweek começou a publicar Green Rankings anuais para avaliar as iniciativas de responsabilidade social das empresas. Hoje, muitas grandes empresas competem por uma colocação nesses índices amplamente admirados, como o Índice FTSE4Good, que mede o desempenho das empresas que atendem a padrões de responsabilidade social empresarial globalmente reconhecidos,³⁶ ou o Índice Mundial de Sustentabilidade da Dow Jones, que é constituído pelos 10% que representam a nata das 2.500 empresas em todo o mundo, de acordo com critérios de sustentabilidade econômica, ambiental e social de longo prazo.³⁷

Esses canais de comunicação e pontos de envolvimento influenciam diretamente a impressão dos diferentes públicos sobre determinada empresa. Uma empresa que não tenha estratégia de RSE nem um plano claro de comunicação para essa estratégia corre o risco de perder o controle sobre sua reputação em um ambiente de negócios altamente crítico e conectado.

O lado positivo da responsabilidade social empresarial

Embora a responsabilidade social empresarial esteja assumindo um papel central graças a um ambiente de negócios que enfrenta riscos cada vez maiores, adotar uma estratégia socialmente responsável pode oferecer uma vantagem atraente para as grandes empresas. Contrariando as alegações de Friedman, práticas responsáveis de negócios não minam necessariamente os lucros de uma empresa. Na verdade, muitos CEOs hoje descrevem a atuação responsável como pragmática — faz sentido comercial. Uma estratégia de RSE bem executada pode se traduzir em uma gama de benefícios, incluindo atrair e reter clientes, identificar e gerenciar riscos de reputação, atrair funcionários da melhor

qualidade e reduzir custos. O Walmart — a principal empresa da *Fortune 100*, impulsionada por um fervoroso mantra de corte de custos — explica o valor da RSE de uma perspectiva estratégica. Nas palavras do ex-CEO Lee Scott: “Pensar sobre a sustentabilidade do nosso ponto de vista realmente envolve pensar em como eliminar custos, isto é, desperdício, seja por meio da reciclagem, do menor uso de energia nas lojas, das técnicas de construção usadas ou da cadeia de suprimentos. Tudo isso é simplesmente a criação do desperdício.”³⁸ Cortar custos permite que o Walmart pratique preços menores, permitindo, como diz o lema da empresa “Pagar menos. Viver melhor.” A General Electric (GE) também alcançou economias significativas de custos por meio de ações favoráveis ao meio ambiente investindo em tecnologias energéticas alternativas em 2002, quando o preço do barril de petróleo era US\$25. Em 2011, com os preços do petróleo seis vezes maiores e em alta, a GE está colhendo os benefícios da demanda que previu nove anos antes.³⁹

A escala e a natureza dos benefícios oriundos das atividades de RSE para determinada organização podem variar dependendo do negócio e em geral são difíceis de quantificar, embora esforços redobrados estejam em andamento para ligar as iniciativas de RSE diretamente ao desempenho financeiro. Enquanto isso, existem fortes evidências de que a RSE faz sentido comercial e afeta positivamente os lucros.

Gerenciamento do risco à reputação

Administrar o risco à reputação é parte central de qualquer estratégia de comunicação corporativa. Como observou Warren Buffett, CEO da Berkshire Hathaway: “São necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, acabará fazendo tudo diferente.” Os escândalos de corrupção ou os acidentes ambientais podem devastar uma reputação cuidadosamente cultivada em questão de dias. Esses eventos também podem chamar a atenção indesejada de agências reguladoras, de tribunais, dos governos e da mídia. Construir uma verdadeira cultura de “fazer a coisa certa” na empresa — a base de qualquer estratégia genuína de RSE — pode ajudar a compensar esses riscos.

Diferenciação da marca

Em mercados saturados, as empresas lutam para fazer uma proposição única de vendas que possam diferenciá-las da concorrência nas mentes dos consumidores. A responsabilidade social empresarial pode ajudar a construir

a lealdade dos clientes com base em valores éticos distintos. Várias marcas importantes, como Stonyfield, Seventh Generation, TOMS shoes e The Body Shop, foram desenvolvidas com base nesses valores éticos. O CEO da GE, Jeffrey Immelt, enfatizou a importância de diferenciar as marcas ficando à frente dos problemas e evoluindo com as preocupações em constante mudança dos diversos públicos. “Quando a sociedade muda de ideia, é melhor estar à frente dela e não atrás, e a ideia que o público tinha [sobre sustentabilidade] mudou. Como CEO, minha função é sair na frente porque se não estivermos na frente, seremos atropelados.”⁴⁰

Atração e retenção de talentos

Como discutiremos melhor adiante, ainda neste capítulo, um programa de RSE pode ajudar no recrutamento e na retenção de empregados, assim como pode ajudar a melhorar a imagem da empresa entre funcionários, particularmente quando estes se encontram envolvidos em atividades de captação de recursos, de voluntariado comunitário ou de desenvolvimento da própria estratégia de RSE. Usar essas táticas para fortalecer a boa vontade e a confiança entre funcionários atuais e futuros pode se traduzir em menores custos e maior produtividade. Em 2010, cerca de 34% dos empregados consultados em uma pesquisa disseram que aceitariam receber um salário menor para trabalhar em uma empresa socialmente responsável.

Depois que uma empresa decide implementar práticas de responsabilidade corporativa, ela deve se certificar de comunicá-las a seus funcionários e a outros públicos importantes, a fim de maximizar o retorno sobre seus esforços. O mesmo estudo de 2010 descobriu que 53% dos funcionários não tinham certeza de se sua empresa adotava práticas de responsabilidade social.

Licença para operar

As grandes empresas querem evitar interferências em seus negócios por meio de tributação ou regulamentação. Tomando medidas voluntárias significativas, elas podem persuadir os governos e o público em geral de que estão levando a sério questões como saúde e segurança, diversidade ou o meio ambiente e, assim, evitar a intervenção. As despesas de hoje podem resultar em economias de custos ou em maior fluxo de receita no futuro advindos de novos produtos e serviços socialmente responsáveis. Considere a economia feita pela DuPont de mais de US\$2 bilhões obtida com a redução no uso de energia desde 1990 — um investimento direto que, anos mais tarde, ainda retorna em dobro.⁴¹

Nas palavras de Abby Joseph Cohen, principal estrategista de carteiras nos Estados Unidos da Goldman Sachs, “As empresas estão tendo uma visão mais abrangente que permite que elas considerem que um custo hoje pode reduzir futuras obrigações, e a redução dessas obrigações futuras, por sua vez, tem um impacto positivo em seu custo de capital.”⁴² Agir antes que sejam forçadas a fazê-lo por causa da regulamentação pode posicionar as empresas como líderes respeitadas em termos de responsabilidade e sustentabilidade.

Crítica à responsabilidade social empresarial

Apesar de evidências cada vez mais gritantes a favor dos benefícios trazidos pela responsabilidade social empresarial, os seguidores de Milton Friedman e outros continuam a alegar que não há espaço para a responsabilidade social nos negócios. Esses críticos contestam a RSE afirmando que ela se afasta do objetivo e da eficácia comercial da empresa, inibindo, assim, o livre comércio. Sob esse aspecto, responsabilidade e lucratividade constituem um jogo de soma zero; as grandes empresas são instituições cujo principal objetivo é o lucro e que perdem competitividade por meio de comportamentos altruísticos e que reduzem suas margens. Alguns críticos argumentam que a RSE é pouco mais do que uma estratégia de relações públicas, em que as empresas escolhem a dedo as boas ações para exibir e ignoram as demais, criando uma imagem imprecisa de uma firma social ou ambientalmente responsável. Outros afirmam que os programas de RSE muitas vezes se perdem em um esforço de distrair o público de questões éticas impostas por suas principais operações. Independentemente desses críticos ferrenhos, os diversos públicos estão clamando por RSE em um tom cada vez mais alto e implacável, fazendo com que as empresas tenham poucas opções a não ser responder.

Responsabilidade social empresarial e reputação

Ao avançarmos nossa explicação sobre os aspectos gerais da responsabilidade social empresarial e seus benefícios, abordaremos uma questão central: de que forma as práticas comerciais responsáveis podem ajudar a fortalecer a reputação de determinada empresa? Pesquisas mostram que seu efeito vem aumentando, e mais da metade dos executivos acredita que um compromisso declarado para com a RSE contribui em muito para a reputação geral da empresa.⁴³ Estudos recentes também revelam que, para decidir em que empresas confiar, universitários americanos estão começando a considerar a

responsabilidade social como fator mais importante do que marca corporativa ou desempenho financeiro, seguido da qualidade de produtos e serviços. Em 2010, um estudo revelou que, apesar da recessão, 70% dos consumidores estavam dispostos a pagar mais por um produto de uma empresa socialmente responsável.⁴⁴ Curiosamente, o estudo Goodpurpose Edelman de 2010 sobre boas intenções descobriu que a propensão a comprar produtos de marcas que apoiam uma boa causa era maior nos consumidores de mercados emergentes do que nos de mercados desenvolvidos. No Brasil, na China, no México e na Índia, as empresas esperam doar uma parte dos lucros a uma boa causa.⁴⁵

Apesar de as evidências de envolvimento com iniciativas de responsabilidade social serem empolgantes, as empresas devem estar cientes de que instituir e tornar públicas atividades de responsabilidade social em um esforço para melhorar a reputação pode ter efeito inverso. Segundo pesquisa apresentada em artigo da *McKinsey Quarterly*, empresas com baixa qualidade de produto percebida podem, na verdade, se dar mal com a publicação de seus esforços de responsabilidade social, pois os consumidores podem presumir que a empresa está se concentrando em aspectos errados. Os autores do estudo recomendam que as empresas sigam estas três etapas: (1) “não escondam seus motivos de mercado” (os consumidores entendem a necessidade do lucro), (2) “atendam às verdadeiras necessidades das partes interessadas”, e (3) “testem seu progresso”.⁴⁶ Um estudo recente indicou que os fatores de sustentabilidade ainda eram raros como direcionador de compra principal.⁴⁷ Pesquisa publicada em 2011 no *Journal of Service Research* descobriu que ser conhecido por produtos e serviços de alta qualidade, especialmente no caso do consumidor instruído, protege mais eficientemente a reputação de uma empresa do que ser conhecido por boa responsabilidade social empresarial.⁴⁸

Apesar dos riscos, o reconhecimento do efeito significativo da responsabilidade social sobre a reputação, a confiança do público e até a lucratividade, muitas corporações não estão capitalizando em cima dessas tendências. Existe uma lacuna expressiva entre os executivos que reconhecem a importância da RSE e as empresas que agem para implementar uma estratégia eficaz e diligente nesse sentido. Embora praticamente três quartos dos CEOs afirmem que as empresas devem integrar as questões ambientais, sociais e de governança em suas estratégias e operações, apenas metade diz que suas respectivas empresas estão realmente agindo nessa direção.⁴⁹ Essa lacuna constitui uma oportunidade, a chance que muitas empresas ainda têm de realizar ações responsáveis e, assim, se diferenciar da concorrência e suscitar valiosa boa vontade.

Examinemos agora vários públicos importantes para as empresas — clientes, investidores, empregados, ONGs e ambientalistas —, a fim de analisar de perto as expectativas crescentes da RSE e o que a empresa pode e deve fazer para responder e fortalecer sua reputação.

Valores e expectativas dos consumidores: assumindo o controle

Milhões de consumidores comuns têm em suas mãos um poder sem precedentes de determinar o destino das grandes empresas. Em seu livro *Supercapitalism*, o ex-secretário do trabalho dos Estados Unidos, Robert Reich, argumenta que, 30 anos atrás, era mais fácil para a pessoa comum expressar os valores de cidadania por meio das instituições democráticas.⁵⁰ Ele alega que, hoje, muitos se valem de seu papel como consumidores para comunicar esses mesmos valores na boca do caixa.⁵¹ Também vemos mais indivíduos assumindo ações filantrópicas. Fundado em 2005, o Kiva — um site baseado na Califórnia, que conecta emprestadores e tomadores do mundo todo — juntou 650 mil emprestadores para fazer doações on-line em incrementos de US\$25. Esses emprestadores financiaram mais de 650 mil tomadores da Tanzânia ao Taitiquistão com US\$26 milhões até hoje.⁵² O site deu origem a um novo modelo de filantropia, que conecta doadores e beneficiários e elimina o intermediário, dando, assim, autonomia às pessoas. Ao mesmo tempo, os valores pessoais dos consumidores estão refletindo um maior compromisso individual com a responsabilidade. Em 2010, os norte-americanos doaram quase US\$291 bilhões em caridade, menos que a marca histórica de mais de R\$300 bilhões em 2007, mas quase 4% a mais que o nível de 2009.⁵³

Há evidências contundentes de que os consumidores estão dispostos a usar essa autonomia individual para agir quanto aos seus valores — colocando a mão no bolso para pagar mais em nome da responsabilidade social empresarial. Considere o café com o selo Fair Trade (comércio justo) — vendido pela Starbucks, Dunkin' Donuts e McDonald's —, que é mais caro que o café comum sem certificação. A Associação Internacional de Comércio Justo (IFTA) define Comércio Justo como aquele que incorpora “preocupação com o bem-estar social, econômico e ambiental de pequenos produtores marginalizados... sem maximização dos lucros às suas custas”.⁵⁴ Apesar do alto preço, a demanda por produtos com o selo Fair Trade continua a crescer; os certificadores Fair Trade informam que os consumidores gastaram aproximadamente €36 bilhões (US\$5,66 bilhões) em produtos certificados em 2010, um aumento de 28% em relação a 2009.⁵⁵

Os alimentos orgânicos, considerados por muitos como melhores por serem mais saudáveis e menos prejudiciais ao meio ambiente, tiveram uma explosão semelhante, beneficiando varejistas de produtos orgânicos como a Whole Foods. As vendas de bebidas e alimentos orgânicos cresceram de US\$1 bilhão em 1990 para US\$26,7 bilhões em 2010.⁵⁶ Os Estados Unidos tinham aproximadamente 14.500 fazendas orgânicas em 2011 (eram 10 mil em 2006), mas os analistas acreditam que a demanda ainda está superando a oferta.

Além de pagar mais por produtos socialmente responsáveis, os consumidores também estão dispostos a punir as empresas por falta de responsabilidade. Pesquisas revelam que 35% dos americanos evitaram determinado produto porque perceberam a empresa como não social ou ambientalmente irresponsável.⁵⁷

Essa prática remonta a 1830, se não antes, quando a National Negro Convention convocou um boicote aos artigos produzidos com mão de obra escrava e impulsionou mudanças no comportamento corporativo ao longo dos dois últimos séculos.⁵⁸

A Rainforest Action Network reforçou sua influência como ONG, orquestrando um boicote ao Burger King, em 1987, por importar carne de países em que as florestas tropicais estavam sendo destruídas para se tornar pasto para o gado.⁵⁹ As vendas do Burger King caíram 12%, levando a empresa a cancelar US\$35 milhões em contratos para compra de carne na América Central e anunciar o fim das importações de carne oriunda de regiões de floresta tropical.⁶⁰

Considere, também, a má atuação da Shell, em 1995, que simplesmente afundou no Oceano Atlântico a plataforma de petróleo Brent Spar que já não era mais necessária. Na ocasião, a ONG ambiental Greenpeace organizou protestos, usando linguagem intensa e emocional, e mobilizou um boicote generalizado aos postos Shell no norte da Europa, fazendo com que o volume de vendas na Alemanha caísse até 40% em junho de 1995.⁶¹

As empresas precisam não apenas estar cientes das mudanças nos valores e no comportamento dos consumidores, mas também devem lembrar-se de que no mundo as expectativas em termos de responsabilidade social empresarial estão longe de ser homogêneas, diferindo bastante, em alguns casos dependendo dos países, regiões e hemisférios. A Monsanto, a maior empresa de grãos do mundo, sofreu por não reconhecer a forte oposição aos alimentos geneticamente modificados que prevalecia na Europa, com base em temores de que os alimentos transgênicos poderiam criar problemas de saúde em animais e humanos e afetar o meio ambiente. Apesar do aumento dos preços

dos alimentos, os europeus ainda estão apreensivos com o uso desse tipo de tecnologia nas plantações,⁶² enquanto preocupações semelhantes são bem menos presentes na Monsanto nos Estados Unidos.

Pressões dos investidores: crescimento dos investimentos socialmente responsáveis

No início do capítulo, apresentamos o argumento de Milton Friedman de que não há espaço para a responsabilidade social nas entidades com fins lucrativos. Em sua opinião, os executivos são meros agentes dos investidores, os indivíduos que detêm o controle da empresa.⁶³ Como conciliar o argumento de Friedman com o uso crescente dos mercados de capitais por parte dos investidores como um mecanismo para estimular comportamentos corporativos socialmente responsáveis? Os investidores hoje demonstram um interesse acentuado por empresas socialmente responsáveis, recompensando-as ao utilizar a RSE mais frequentemente como parte de seus critérios para investir. Quase dois terços dos norte-americanos citam os dados sobre a responsabilidade social praticada pela empresa como “um fator importante na hora de tomar a decisão de comprar ações ou investir em determinada empresa”.⁶⁴

Como resultado, entre 10% e 12% do dinheiro administrado profissionalmente hoje em dia nos Estados Unidos pode ser categorizado como investimentos socialmente responsáveis (SRI),⁶⁵ incluindo metas sociais ou ambientais e uma estratégia de investimentos que emprega avaliações, alienações ou ativismo dos acionistas. Como descrito pela revista *Fortune*, esse desenvolvimento constitui uma “aposta multitrilionária de que as empresas socialmente responsáveis terão melhor desempenho do que as empresas que não envolverem as diversas partes interessadas, de acionistas e clientes a empregados e ativistas, em um diálogo constante sobre o que pode ser feito de maneira melhor”.⁶⁶ Importantes gestores de fundos de investimento motivados por missões socialmente responsáveis estão surgindo, como a Generation Investment Management, fundada em 2004 pelo ex-vice-presidente dos Estados Unidos e ganhador do Prêmio Nobel da Paz, Al Gore, e pelo ex-chefe de gestão de ativos da Goldman Sachs, David Blood, com uma filosofia de investimentos que integra pesquisa sobre sustentabilidade com uma rigorosa análise patrimonial. A estratégia de investimentos não é altruísta; baseia-se na convicção de que a sustentabilidade será um fator importante para o desempenho comercial de longo prazo. Nas palavras de Blood:

Para investidores de longo prazo, avaliar a capacidade de determinada empresa para criar valor duradouro depende de análises financeiras e da análise de outros fatores essenciais, em geral não tradicionais. A mudança climática é um desses fatores, constituindo um risco e uma oportunidade concreta de negócios para alguns setores, e um problema emergente para outros. Pesquisar o grau de preparo das empresas para um mundo com baixos índices de carbono faz sentido quando analisamos um horizonte de investimentos de longo prazo. Investidores de todos os tipos estão começando a levar isso em conta em suas decisões de investimento.⁶⁷

Até mesmo a China — um país com um histórico longe do ideal em termos ambientais e de direitos humanos — anunciou intenções do seu fundo de riqueza soberana de US\$200 bilhões em obter lucro com empresas socialmente responsáveis, evitando investimentos em setores que incluem apostas, fumo e fabricação de armamentos.⁶⁸

Várias instituições financeiras de grande porte, como a Goldman Sachs e a UBS, estão adaptando seus departamentos de pesquisa para atender a crescentes demandas por pesquisa patrimonial que integre considerações ambientais, sociais e de governança. Com uma equipe especializada operando em Londres, a “pesquisa de intangíveis” da Goldman Sachs incorpora os riscos sociais e ambientais em sua pesquisa e análise corporativa, afirmando que “os riscos e as oportunidades advindos da mudança climática e sua regulamentação serão de interesse crescente para os investidores nos próximos anos”.⁶⁹ A Goldman Sachs também lançou sua iniciativa GS SUSTAINS nos Estados Unidos. O diretor executivo do programa, Marc Fox, explica a equação econômica que existe por trás da atenção aos riscos extrafinanceiros: “Estamos procurando desenvolver uma nova forma de medir as empresas que não necessariamente se encaixa na estrutura contábil. O objetivo final é identificar direcionadores de investimentos de longo prazo.”⁷⁰ A pesquisa da Goldman é uma prova viva de que responsabilidade social empresarial e sustentabilidade são representativos de uma boa administração. O que começou décadas atrás como um tipo de investimento altamente especializado — ganhando força ao longo da Guerra do Vietnã e do movimento anti-apartheid na África do Sul —, tornou-se a principal estratégia de investimento usada regularmente pelos fundos de pensão e companhias de seguros em todo o mundo. O investimento socialmente responsável está em alta. Nos Estados Unidos, ativos considerados investimentos socialmente responsáveis têm crescido a uma taxa maior (34% desde 2005) que o universo total de ativos de investimento sob gerenciamento profissional (3%). No início de 2010, aproximadamente US\$3,7 trilhões, quase um oitavo

dos ativos administrados por profissionais, eram parte de um investimento socialmente reponsável.⁷¹

Responsabilidade dentro e fora da empresa: envolvimento dos empregados

Em nosso capítulo sobre comunicação interna, assinalamos o papel essencial que os empregados desempenham como embaixadores da marca para determinada empresa. O mesmo vale para a implementação de uma estratégia de RSE. A próxima geração de líderes corporativos, na hora de identificar e escolher um local para iniciar suas carreiras, vai em busca das grandes empresas que tenham práticas responsáveis em seu histórico. Em 2011, a *Harvard Business Review* publicou um estudo revelador: 88,3% dos graduados em programas de MBA de alto nível aceitariam receber salários menores para trabalhar para uma empresa socialmente responsável e estariam dispostos a abrir mão de US\$8.087 de sua remuneração.⁷² As principais escolas de negócios em todo o mundo estão oferecendo um grande número de cursos e programas voltados para a RSE, liderança baseada em valores e empresas sustentáveis, respondendo aos anseios dos estudantes de administração, que desejam não apenas trabalhar bem, mas querem, ao mesmo tempo, fazer o bem.⁷³

Uma vez que a empresa tenha atraído talentos, é essencial que envolva os funcionários de todos os níveis da organização em um esforço de responsabilidade social empresarial. Os funcionários são os principais porta-vozes da empresa, responsáveis por boa parte das informações compartilhadas e das impressões formadas. Além disso, tornar os funcionários um elemento central da estratégia de RSE pode impulsionar a boa vontade e o moral dos colaboradores, diminuir a rotatividade e aumentar a eficiência operacional, estimulando-os a identificar oportunidades para a sustentabilidade e a redução de custos.⁷⁴ Muitas grandes empresas estão perdendo essa chance — embora mais de três quartos dos executivos afirmem que a cidadania corporativa atende às tradições e aos valores de suas empresas, somente 36% relatam que conversam com seus funcionários sobre o tema.⁷⁵ A IBM serve como exemplo de empresa que envolve com sucesso seus funcionários em questões ligadas à RSE, promovendo sessões de brainstorming focadas em responsabilidade corporativa e sustentabilidade. Ela costuma mencionar seu, agora famoso e ainda maior, primeiro “InnovationJam” em 2006.⁷⁶ Durante esse InnovationJam, mais de 150 mil funcionários da IBM, seus parentes, clientes e parceiros em 104 países se reuniram em uma conversa on-line chamada “InnovationJam”

na intranet global da empresa (www.ibm.com/ibm/think-2007). Motivadas principalmente por funcionários da IBM, mais de 46 mil observações e ideias foram enviadas a respeito de como traduzir as tecnologias da IBM em valor econômico e social mais amplo. A IBM alocou US\$100 milhões para explorar 10 oportunidades de negócios promissoras, incluindo criar acesso a terminais bancários fora das agências para as populações carentes em todo o mundo e trabalhar com empresas de serviços públicos para aumentar a eficiência da rede elétrica e de infraestrutura.

Stanley Litow, vice-presidente de cidadania corporativa e de assuntos corporativos e presidente da IBM's Foundation, explica mais detalhadamente a abordagem da empresa a respeito de responsabilidade social empresarial: “Na *Harvard Business Review*, Rosabeth M. Kanter descreveu a abordagem da IBM como indo de uma mudança parcial para uma mudança real. Com a abordagem da mudança parcial, a empresa fez X dólares e ofereceu essa mudança parcial para a comunidade, tendo a generosidade como objetivo. Mas com a abordagem da mudança real, você tem o que é mais valioso para a empresa — em nosso caso, nossa tecnologia inovadora e a habilidade e o talento de nosso pessoal — e isso vai para a comunidade. A abordagem da mudança real é estratégica, é uma parte sistêmica do nosso modo de operação como empresa, e esse é o caso para a conexão com a estratégia de negócios. No fim, é ainda mais generoso fazer desse modo.”⁷⁷

Existem fortes indícios de que, hoje, o público em geral reconhece o comportamento genuinamente responsável como algo que deve começar *dentro* dos muros da organização. Como a Fleishman-Hillard postou em seu site após a 2011 Fortune Green Brainstorming Conference, “uma empresa não pode cumprir suas metas de sustentabilidade e de reputação sem uma estratégia inteligente que inclua seus funcionários”.⁷⁸ Depois de realizar um estudo com a Fleishman-Hillard, a National Consumers League informou que 76% dos consumidores norte-americanos concorda que, para uma empresa ser socialmente responsável, ela deve priorizar o aumento de salário dos funcionários sobre as contribuições de caridade.⁷⁹ No caso do Google, observadores creditam ao ambiente de trabalho sua forte reputação de responsabilidade social, pois a empresa não figura tradicionalmente entre as cinco primeiras posições nos principais rankings de meio ambiente ou comunidade nem nos de envolvimento em uma causa.⁸⁰ Como Robert Fronk, da Harris Interactive, explica: “a responsabilidade social empresarial, na mente dos consumidores, começa com os próprios funcionários”.⁸¹

As empresas têm uma excelente oportunidade de se diferenciar com base em comportamento *internamente* responsável. Atualmente, há um nítido contraste entre o que os executivos falam e o que fazem com relação ao tratamento dado aos funcionários. Embora quatro em cinco executivos seniores “entendam a importância de valorizar os funcionários e de tratá-los bem”, apenas metade das empresas pesquisadas oferece planos de assistência médica aos seus colaboradores, e menos de um terço disponibiliza treinamento ou plano de carreira a funcionários com baixos salários.⁸²

Construindo uma cultura baseada em valores

Um elemento fundamental da valorização dos empregados é transformar as crenças da empresa — inclusive aquelas relativas a empregados e outros públicos — em um conjunto de valores incorporados pelos colaboradores. Um conjunto claro e conhecido de valores ou um código de ética internalizado nas atitudes dos funcionários deveria idealmente servir como elemento de orientação para as principais atividades diárias. Os funcionários que vivem e respiram os valores da empresa tendem a se envolver menos em violações legais ou éticas. Uma forte cultura baseada em valores também pode contribuir para a vantagem competitiva da empresa, aumentando o orgulho, a lealdade e a disposição dos funcionários à superação de limites para alcançar a missão da empresa.⁸³ O ex-presidente do conselho da IBM, Thomas J. Watson, descreveu desta maneira a importância dos valores corporativos e da sólida crença neles por parte dos funcionários:

Pense em qualquer grande organização com anos de história e acho que vai perceber que ela deve sua resiliência não à sua forma de organização ou habilidades administrativas, mas ao poder do que chamamos de crenças e o apelo que essas crenças têm nas pessoas. Esta é a minha teoria: acredito firmemente que qualquer organização para sobreviver e alcançar o sucesso deve ter um sólido conjunto de crenças nas quais baseie todas as suas políticas e ações. Em seguida, acredito que o fator mais importante do sucesso corporativo é a fiel adesão a essas crenças. Finalmente, acredito que, se determinada organização pretende atender aos desafios de um mundo em constante mudança, ela deve estar preparada para mudar tudo sobre si mesma, a não ser essas crenças, ao avançar em sua vida corporativa.⁸⁴

Para que uma cultura corporativa baseada em valores crie raízes e prospere, o tom deve ser definido de cima para baixo. Warren Buffett, CEO da Berkshire Hathaway e famoso filantropo, é categórico a esse respeito, tendo um papel ativo na comunicação clara das expectativas éticas aos funcionários.

Usando uma linguagem direta e corriqueira, além de analogias que qualquer funcionário pode reconhecer, ele, explicitamente, declara intolerância à falta de ética, citando esse fator como mais importante que os lucros. Além disso, Buffett estabelece uma clara conexão entre as ações individuais dos funcionários e a cultura corporativa, moldando, por sua vez, a reputação geral da organização. Buffett enfatizou sua responsabilidade pessoal no famoso memorando de setembro de 2006 aos colaboradores da Berkshire Hathaway: “Sua atitude quanto a essas questões, expressa em comportamentos e palavras, será o fator mais importante na maneira como a cultura da empresa se desenvolverá. E a cultura, mais do que regras definidas em livros, determina como a organização se comporta. Obrigado pela ajuda de vocês. A reputação da Berkshire está em suas mãos.”

Memorando

Para: Gerentes da Berkshire Hathaway (“The All-Stars”)

De: Warren E. Buffett

Data: 27 de setembro de 2006

As quatro palavras mais perigosas nos negócios podem ser “Todo mundo faz isso”. Muitos bancos e companhias de seguros sofreram desastres em seus lucros depois de confiar nessa lógica.

Piores ainda foram as consequências de usar essa frase para justificar a moralidade das ações propostas. Mais de 100 empresas até agora foram arrastadas para o escândalo das opções de ações pré-datadas, e esse número certamente aumentará. Aposto que muitas das pessoas envolvidas não teriam se comportado dessa maneira se não achassem que outras estavam fazendo o mesmo. Isso também se aplica a todos os artifícios contábeis usados para manipular os rendimentos e enganar os investidores que surgiram nos últimos anos.

Você teria ficado feliz de ter como testamenteiro ou genro a maioria das pessoas que se envolveram nessas atividades tortuosas. Mas em algum ponto ao longo do caminho eles tiveram a impressão — talvez sugerida por um auditor ou consultor — de que vários gerentes respeitados estavam envolvidos com essas práticas e que, portanto, elas seriam aceitas. É um argumento sedutor.

Mas não poderia estar mais errado. Na verdade, a frase “Todo mundo faz isso” deveria erguer uma enorme bandeira vermelha. Por que alguém ofereceria uma justificativa para uma ação se houvesse um bom motivo disponível? Claramente, o defensor dessa ideia sente pelo menos uma pequena ponta de dúvida sobre a ação, se ele se vale desse subterfúgio.

Assim, na Berkshire, vamos começar com o que é legal, mas sempre prosseguir com o que não temos vergonha de ler na primeira página do nosso jornal local, e nunca seguir em frente simplesmente com base no fato de que outras pessoas estão fazendo isso.

Uma observação final: alguém está fazendo algo hoje na Berkshire que você não aprovaria se soubesse do que se trata. É inevitável: empregamos atualmente mais de 200 mil pessoas, e as chances de passarmos um dia sem qualquer tipo de comportamento condenável são nulas. Mas poderemos ter um enorme efeito na minimização dessas atividades se nos revoltarmos contra qualquer ato com a menor suspeita de impropriedade. Sua atitude quanto a essas questões, expressa em comportamentos e palavras, será o fator mais importante na maneira como a cultura da empresa vai se desenvolver. E a cultura, mais do que regras definidas em livros, determina como a organização se comporta.

Obrigado pela ajuda de vocês. A reputação da Berkshire está em suas mãos.

A pesquisa ressalta o enorme impacto que líderes corporativos exercem sobre o ambiente de trabalho e os valores e o comportamento estimulados nesse ambiente. A Deloitte descobriu que 75% dos empregados identificam a alta ou a média gerência como fonte principal da pressão que sentem para se comprometerem com os padrões de suas organizações.⁸⁵

Garantir que empregados encontrem um equilíbrio saudável em suas vidas é outra parte importante do desenvolvimento de uma cultura ética. A pesquisa sobre Ética e Local de Trabalho, realizada pela Deloitte, também descobriu, surpreendentemente, que 91% dos empregados adultos alegam maior propensão ao comportamento ético no ambiente de trabalho quando mantêm um bom equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.⁸⁶ Um ambiente de trabalho positivo reduz os níveis de estresse e de frustração, diminuindo, assim, a probabilidade de se buscarem meios fáceis para suprir demandas irrealistas. É perturbador analisar a pesquisa feita pelo serviço de acompanhamento de tendências corporativas DYG SCAN, que aponta para um padrão de funcionários que não acreditam mais na lealdade dos empregadores nem em sua preocupação ou seu comprometimento pessoal.⁸⁷ Investir nos funcionários para alimentar um senso de responsabilidade mútua e estimular a livre discussão de problemas, sem medo de reprimendas ou retaliações, pode de fato fortalecer uma cultura ética.⁸⁸ Ir um passo além para oferecer aos funcionários recursos como treinamento em ética, a fim de prepará-los para enfrentar dilemas, ou um canal de comunicação, a ser acessado em caso de necessidade, pode ser fundamental para manter uma cultura corporativa alinhada com os valores sólidos que devem estar na base de todos os esforços bem-sucedidos de cidadania corporativa.

Envolvimento estratégico: influência contínua das ONGs

No contexto atual de pouca confiança nas grandes empresas, as organizações não governamentais (ONGs) continuam a ser consideradas as instituições mais confiáveis do mundo. O Edelman Trust Barometer de 2011 revela a lacuna entre o nível de confiança nas ONGs (61%) e no governo (52%).⁸⁹ Como descreve o estudo da Edelman: “As ONGs ocuparam rapidamente o ‘vazio de confiança’ e aproveitaram a espiral em queda das percepções do grande público sobre o governo, a mídia e as grandes empresas... ‘os formadores de opinião’ têm duas a três vezes mais probabilidade de confiar que uma ONG fará o que é certo do que as grandes empresas porque se considera que as ONGs são motivadas por princípios morais em vez de apenas lucros.”⁹⁰ Fazer uso ativo das redes sociais, incluindo o Facebook e sites de compartilhamento

de vídeo, como o YouTube, permitiu que as ONGs recrutassem milhares, se não milhões, de novos adeptos na Internet nos últimos anos para disseminar seus objetivos com velocidade e volume sem precedentes.

Nos últimos anos, o público passou a confiar nas ONGs mais do que em empresas ou governos, particularmente no que tange a questões de RSE, como saúde, meio ambiente e direitos humanos.⁹¹ De acordo com um grupo de defesa global centrado em sustentabilidade, “as ONGs são a bússola moral e os vigilantes éticos contra forças governamentais e capitalistas que buscam despojar o planeta e esmagar a maioria sem rosto”.⁹² Essas organizações voluntárias se unem em torno de determinada causa e fazem com que as grandes empresas sejam responsáveis por seu comportamento, lançando campanhas contra elas sempre que as expectativas não são atendidas. Por sua vez, as ONGs perceberam que essas campanhas anticorporativas podem ser muito mais poderosas do que campanhas antigoverno, particularmente ao buscar como alvo marcas globais bem conhecidas. Elas possuem várias características que permitem captar a atenção e conquistar a aprovação do público. Em primeiro lugar, as comunicações das ONGs são muitas vezes sofisticadas e controversas e, assim, tendem a receber mais atenção da mídia. Em segundo lugar, o tamanho menor e a agilidade das ONGs permitem que elas atuem de forma mais rápida do que as empresas mais burocráticas com vários níveis de protocolo jurídico.⁹³

O uso intensivo da Internet e de suas ferramentas de comunicação, como Twitter e Facebook, só fortaleceu e aumentou o alcance das comunicações das ONGs, permitindo que organizações locais transmitissem suas mensagens para um público global e representassem um risco ainda maior para a reputação das grandes empresas. Organizações como Anistia Internacional, Greenpeace, National Wildlife Federation, Oxfam, Rainforest Action Network, Friends of the Earth, Sierra Club e Public Citizen mantêm blogs ativos para disseminar suas mensagens e angariar novos colaboradores em questões de RSE e sustentabilidade.⁹⁴ Como resultado, o presidente do conselho de administração da Goldman Sachs e ex-presidente do conselho da BP, Peter Sutherland, considera que as ONGs estão no mesmo patamar que as empresas multinacionais em termos de influência mundial: “as únicas organizações hoje capazes de pensar e agir em nível global — aquelas que conduzirão os diálogos mais importantes do século XXI — são as multinacionais e as ONGs”.⁹⁵

Na maior parte dos casos, as ONGs alcançaram grande sucesso no controle desse diálogo, envolvendo de modo proativo as grandes empresas para iniciarem as mudanças que pretendem realizar. Como explica Randall Hayes,

fundador da Rainforest Action Network (RAN): “Se você [como ONG] não mantém um diálogo com o mundo dos negócios, sua mensagem será em vão. A verdadeira mudança que protegerá o meio ambiente virá do setor empresarial; não podemos depender de regulamentos governamentais para resolver nossos problemas.”⁹⁶ Portanto, as ONGs escolhem seus alvos com muito cuidado e, nos últimos anos, reconheceram o poder crescente dos mercados de capitais para influenciar o comportamento corporativo responsável. Em 2000, a RAN lançou uma campanha contínua contra o Citigroup e seu histórico ambiental, fazendo demonstrações visíveis na sede da empresa em Nova York, organizando boicotes de consumidores e veiculando um anúncio de página inteira publicado no *International Herald Tribune* que mostrava o CEO, Sandy Weill, como vilão ambiental.⁹⁷ Em 2003, o Citigroup concordou em se reunir com a RAN para discutir uma estratégia ambiental, que resultou no que a RAN considera o compromisso mais abrangente jamais feito por qualquer banco até hoje.⁹⁸ Pressões crescentes da RAN e de outras ONGs serviram como elemento catalisador para fazer com que mais de 40 instituições financeiras aderissem aos Princípios do Equador — um padrão claro e consistente para avaliar e administrar riscos ambientais e sociais no financiamento de projetos desde junho de 2003.⁹⁹ Várias ONGs direcionaram suas atenções para uma série de bancos ao mesmo tempo como uma tática altamente eficaz para incorporar a RSE entre as principais instituições financeiras e, assim, aproveitar o melhor dos compromissos feitos por cada uma, tornando muito mais difícil a obtenção de financiamento para projetos social ou ambientalmente prejudiciais.

A influência generalizada das ONGs reafirma a necessidade de as grandes empresas pensarem estrategicamente sobre as relações com essas organizações na hora de desenvolver e executar uma estratégia de RSE. As ONGs têm o poder de causar danos com poderosas campanhas de comunicação diretas e atraentes. Como resultado, as empresas precisam identificar oportunidades para colaborar com as ONGs e estabelecer relações antes que uma crise surja ou notícias ruins sejam veiculadas. A equipe de RSE deve tentar prever a mentalidade das ONGs, identificando aspectos que causam preocupação mútua a partir de seu ponto de vantagem crítica. As empresas não só devem estar preparadas para discutir essas questões com seus críticos nas ONGs, mas também fomentar o diálogo contínuo sobre questões de RSE de modo a avaliar as preocupações existentes e comunicar os esforços que estão sendo feitos para resolvê-las. Finalmente, e talvez de forma mais crítica, a equipe de comunicação corporativa de determinada empresa deve estar ativamente envolvida na elaboração da estratégia da

ONG e da estratégia geral de comunicação de RSE para garantir consistência em todas as mensagens compartilhadas com públicos internos e externos.

Responsabilidade social empresarial e o meio ambiente

No início do capítulo, descrevemos as grandes empresas como entidades que precisam da existência de uma sociedade saudável e próspera. Em 2006, o altamente aclamado documentário do ex-vice-presidente dos Estados Unidos e ganhador do Prêmio Nobel da Paz, Al Gore, chamado *Uma verdade inconveniente* revelou que a estabilidade ambiental não deve ser considerada uma tarefa fácil. O filme retratou incisivamente as preocupações ambientais do novo milênio e apresentou a ansiedade crescente em relação à mudança climática entre milhões de consumidores. Por sua vez, existem evidências cada vez mais gritantes de que o público está recompensando as empresas que são ambientalmente responsáveis e que fazem a sua parte para preservar o planeta. Um estudo recente descobriu que 72% dos consumidores globais espera que as corporações executem ações para preservar e sustentar o meio ambiente.¹⁰⁰ As empresas estão lutando para atender a essa demanda e se posicionar em um cenário ambientalmente favorável. Em 2008, Chris Hunter, então vice-presidente da consultoria ambiental GreenOrder e ex-gerente de energia da Johnson & Johnson, observou: “Há 10 anos, as empresas ligavam e diziam ‘Preciso de uma estratégia digital’. Hoje, dizem ‘Preciso de uma estratégia ecológica’.”¹⁰¹

O comportamento ambientalmente responsável não só pode atrair consumidores, mas pode oferecer também enormes reduções de custo para as empresas que estiverem dispostas a fazer o investimento direto. Muitas empresas — inclusive a Whole Foods, a Microsoft Corp., a Macy's Inc. e a Target Corp. — criaram parcerias com empresas de energia solar para reduzir a emissão de carbono e a dependência em energia fornecida por empresas de serviços públicos, definindo custos fixos de eletricidade de 15 a 20 anos, que são em geral mais baratos do que os preços do varejo.¹⁰² O Walmart tornou-se líder inesperado em práticas ambientalmente responsáveis, surpreendendo inúmeros céticos que manifestaram dúvida quando a empresa revelou seu plano ecológico no outono de 2005. Trabalhando com o Rocky Mountain Institute (RMI), um grupo catalisador de ideias e ações ligadas à sustentabilidade e à eficiência energética com sede em Snowmass, Colorado, o Walmart conduziu um processo de “renovação de eficiências”, fazendo uma auditoria completa da utilização da energia em toda sua cadeia de suprimentos.¹⁰³ Trocar a iluminação do freezer de luz incandescente para lâmpadas LED mais frias trará uma economia de US\$2,6 milhões por ano

para o Walmart, e instalar geradores a diesel de reserva na frota de caminhões da empresa para reduzir os períodos de inatividade dos motores economizará US\$25 milhões anualmente.¹⁰⁴ O plano ecológico custou US\$500 milhões para a empresa, mas prevê economias substanciais no horizonte, incluindo US\$300 milhões somente com a eficiência gerada com o combustível da frota de caminhões até 2015.¹⁰⁵ Ao falar desses esforços, o consultor sênior do RMI, Lionel Bony, refere-se ao fato de as grandes empresas ficarem à frente da curva para se manterem competitivas em um futuro contexto de negócios que será definido por recursos escassos e regulamentação ambiental rígida: “Você pode começar agora e fazer aos poucos ou pode agir quando a situação estiver bem diante dos seus olhos.”¹⁰⁶ Em 2010, 64% dos consumidores globais indicaram que apoariam o aumento de regulamentações governamentais para proteger o meio ambiente, mesmo que isso significasse um impacto negativo nos lucros corporativos.¹⁰⁷

Essas empresas que agem como líderes ambientais podem aproveitar a oportunidade de realmente diferenciar suas marcas em um mar de empresas que alegam manter práticas de RSE. A Coca-Cola está assumindo essa posição de liderança na área de conservação de água e, nesse processo, está protegendo o recurso mais crítico ao seu processo de produção e para sua rentabilidade futura. Em junho de 2007, a Coca-Cola anunciou seu investimento de US\$20 milhões durante cinco anos para melhorar a conservação de água global, criando parcerias com o World Wildlife Fund (WWF) para preservar sete dos principais rios do mundo.¹⁰⁸ Em 2006, a Coca-Cola usou 290 bilhões de litros de água para produzir suas bebidas — aproximadamente um quinto do consumo de água nos Estados Unidos e uma commodity cada vez mais preciosa, particularmente nos países em desenvolvimento que representam alguns dos mercados mais lucrativos da Coca-Cola.¹⁰⁹ Em 2025, o WWF prevê que dois terços da população mundial sofrerá com a falta de água,¹¹⁰ uma perspectiva perigosa para a Coca-Cola. Como afirmou, sem rodeios, o então CEO, Neville Isdell, durante seu anúncio de que a empresa se tornaria “neutra em termos de água” devolvendo toda a água usada na produção de bebidas para a Terra por meio de programas de conservação e reciclagem: “A água é o principal ingrediente em praticamente todas as bebidas que fabricamos. Sem acesso a uma fonte segura de água, nosso negócio simplesmente não pode existir.”¹¹¹

A Coca-Cola também está se empenhando em recuperar a confiança de determinadas partes interessadas, perdida por controvérsias anteriores mal resolvidas envolvendo a água, principalmente quando a ONG Center for Science and Environment alegou em 2003 que alguns produtos da empresa continham vestígios de pesticida na Índia. Jeff Seabright, vice-presidente da Coca-Cola para o meio ambiente

e recursos hídricos, admite que não conduziu bem as relações públicas durante a crise, e a empresa usou o episódio como uma valiosa lição de que a percepção é tão importante quanto a realidade para conduzir bem uma operação responsável e sustentável. Nas palavras de Seabright: “Se as pessoas perceberem que estamos usando água às custas delas, esta não será uma operação sustentável. Vendemos uma marca. Para nós, é importante ter boa receptividade na comunidade.”¹¹²



This is our drop.

**Water sustains us.
Conservation unites us.**

Although water is one of the earth's most plentiful natural resources, less than 1% is available fresh water. Today, over 1 billion people lack access to safe drinking water, and water shortages threaten thousands of animals and habitats that could be lost forever.

Water is critical to sustaining nature, communities and businesses. Our organisations, The Coca-Cola Company and WWF, have come together to conserve and protect freshwater resources in key ecoregions around the world. By bringing our networks, people and brands together, we believe we can achieve meaningful and large-scale results.

With WWF as a key partner, The Coca-Cola Company will further improve the use of water across our bottling operations and with our agricultural partners. Committed to reducing our environmental impact, we are setting measurable targets for these improvements. In addition, we are collaborating on climate protection as we recognise the impacts of climate change on the water cycle.

For several years, we've been working together on freshwater conservation projects to protect river systems that are vital to the people and the wildlife that depend on them. Now, as part of our global partnership, we are focusing on seven watersheds from Asia to the Americas.

Water is a top priority for both our organisations, and drop by drop, we know we can accomplish far more together than we can on our own.

If you'd like to join us on this journey or want to find out more about our partnership, visit thecoca-colacompany.com and panda.org/waterecocacola.

The Coca-Cola Company

 WWF

This is our drop is a trademark and service mark of The Coca-Cola Company. ©2006 Coca-Cola Refreshments - World Water Fund for Freshwater Conservation Initiative Project

Analisando o futuro, o consumo chinês representa significativas oportunidades de receita para a Coca-Cola, assim como para inúmeras outras empresas multinacionais. Para proteger as oportunidades nesse mercado — repleto de problemas ambientais —, a Coca-Cola estabeleceu parcerias com ONGs, com o objetivo de impulsionar a educação ambiental e estimular a conservação de rios e a coleta da água de chuva no país.

Com a atenção cada vez mais voltada aos esforços ambientais das empresas, as ONGs e o público em geral observarão se estas cumprem suas promessas. Considere a FedEx, uma líder ambiental que, em 2004, recebeu o prêmio Clean Air Excellence, conferido pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos, por seus planos para substituir seus 30 mil caminhões de médio porte nos 10 anos seguintes por caminhões híbridos não poluentes, deixando de lançar na atmosfera 250 mil toneladas de gases do efeito estufa anualmente.¹¹³ A líder de entregas noturnas, porém, não cumpriu seu compromisso, e no fim de 2011 a FedEx informou que apenas 408 veículos elétricos e híbridos estavam em uso, o que representava uma pequena porcentagem de sua frota.¹¹⁴ Como explicou o vice-presidente da FedEx para assuntos ambientais e sustentabilidade, Mitch Jackson, a lucratividade é o motivo subjacente para a falta de continuidade: “Temos responsabilidade fiduciária para com nossos acionistas; não podemos subsidiar o desenvolvimento dessa tecnologia para os nossos concorrentes.”¹¹⁵

Ao passarmos para uma explicação sobre as melhores práticas na comunicação da RSE, destacaremos a importância de cumprir as promessas e as alegações de responsabilidade com ações de boa-fé, a fim de manter e fortalecer a confiança e a boa receptividade com um público cada vez mais consciente.

Como comunicar a responsabilidade social empresarial

As estratégias mais sólidas de responsabilidade social empresarial não funcionarão se não incluírem um claro componente de comunicação. Embora a RSE esteja distribuída em várias áreas da organização — com recursos humanos, desenvolvimento comercial ou nos departamentos de comunicação corporativa, por exemplo — os responsáveis pela comunicação deverão estar ativamente envolvidos na transmissão dessa mensagem para garantir consistência e integração com a estratégia geral de comunicação e gerenciamento da estratégia. Agora vamos revisar alguns aspectos essenciais que uma empresa deve manter na hora de desenvolver e comunicar sua estratégia de RSE.

Uma via de mão dupla: a importância de criar um diálogo permanente

Como explicamos anteriormente neste capítulo, acompanhar e responder às expectativas dos diferentes públicos é um componente essencial do sucesso de uma estratégia de RSE, que permite à empresa posicionar-se à frente do etos em constante mudança e, nesse processo, fortalecer sua reputação. Uma maneira importante de monitorar as expectativas do público é fomentando um diálogo contínuo e ativo entre clientes, acionistas e o público em geral a respeito do papel social e ambiental a ser desempenhado pelas empresas. O estudo Edelman Goodpurpose realizado em 2011 descobriu que 63% dos consumidores desejam marcas que facilitem uma diferenciação positiva.¹¹⁶ A falta de diálogo pode levar a uma falta de consciência sobre as opiniões externas em questões de RSE. Um recente estudo da IBM revela que as ações de responsabilidade social das empresas são norteadas basicamente pelos clientes, suas principais partes interessadas, mas 76% das empresas participantes do estudo admitem que não entendem as preocupações dos clientes no que tange à RSE e somente 17% delas se questionam a respeito dessas preocupações.¹¹⁷

Os perigos do discurso vazio

Considerando a gama de potenciais benefícios advindos da RSE, inclusive trabalhadores e clientes leais, muitas empresas estão ávidas para se posicionar como responsáveis. Infelizmente, essa ansiedade produziu uma onda de empresas que alardeiam ações não necessariamente apoiadas em fatos. No mais recente relatório State of Corporate Citizenship, o Center for Corporate Citizenship na Carroll School of Management do Boston College descobriu que, apesar de a maioria dos executivos acreditar que a RSE é importante e de 54% deles acreditar que sua importância é ainda maior durante uma recessão, apenas 40% de todas as empresas designaram uma pessoa ou equipe para cuidar dos assuntos de cidadania corporativa.¹¹⁸ As empresas fazem alegações falsas ou vazias, mesmo sabendo do risco que isso representa. ONGs vigilantes e outros críticos das ações das grandes empresas identificam rapidamente quaisquer imprecisões. Por exemplo, “lavagem verde” é o termo usado comumente para descrever o ato de induzir os consumidores ao erro quanto às práticas ambientais de uma empresa ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço.¹¹⁹ A Rainforest Action Network apresenta o recurso “Greenwash of the week” (“lavagem verde da semana”) em seu blog oficial, chamado “Understory”, que, por meio de vídeos postados no YouTube, expõe a realidade por trás do marketing favorável ao meio ambiente.¹²⁰ Em 2010, o TerraChoice Environmental

Marketing, em seu estudo “Sins of Greenwashing” (“pecados da lavagem verde”), informou que, espantosamente, 95% dos produtos que se dizem “verdes” eram culpados de um ou mais dos sete pecados da lavagem verde.¹²¹ Não é à toa que o público continua se mantendo cético em relação à motivação das empresas e à realidade por trás das alegações de RSE. E o alto percentual de dólares gasto em publicidade para a divulgação desse conteúdo só faz aumentar as suspeitas. Em 2005, a General Electric divulgou sua altamente aclamada campanha de US\$1 bilhão, chamada “Ecomagination”, que apresentava uma coleção de produtos ecologicamente corretos que hoje, constituem 7% das vendas da GE.¹²² Em 2007, a empresa informou ter gasto praticamente todo o seu orçamento de publicidade corporativa nessa campanha. Entretanto, jornalistas notaram que mais de 90% das vendas da GE foram, na verdade, provenientes de produtos padrão, menos amigáveis ao meio ambiente.¹²³

Nesse cenário de vigilância e ceticismo, as empresas precisam trabalhar muito para preencher a lacuna existente entre retórica e realidade. Como explica o Natural Marketing Institute (NMI) sobre ambientalismo corporativo: “O futuro do movimento ecológico exigirá um novo nível de sofisticação e clareza à medida que os consumidores estão distinguindo cada vez mais entre empresas que são realmente sinceras *versus* aquelas percebidas como tendo motivos superficiais.”¹²⁴ Mesmo a fabricante de carros híbridos Toyota não ficou imune às críticas da propaganda enganosa. A comunidade ambiental expressou insatisfação com a Toyota em relação aos seus esforços de bloquear leis perante o Congresso norte-americano que visavam impulsionar a economia de combustível em todos os novos veículos de 25 para 35 milhas por galão de gasolina até 2020, alegando que a meta é tecnologicamente irrealista. Em resposta, uma campanha chamada “Até que ponto a Toyota é verde?” foi lançada por vários grupos ambientalistas, resultando no envio de mais de 100 mil e-mails para o principal executivo da Toyota nos Estados Unidos.¹²⁵ Em outubro de 2007, manifestantes colocaram imagens de caixões envoltos por bandeiras em uma concessionária da Toyota em Detroit com a frase “Gerando a guerra e o aquecimento”.¹²⁶

A Toyota respondeu lançando sua maior campanha publicitária de todos os tempos com um comercial do Prius construído com grama, galhos e terra e fazendo a pergunta: “Uma fabricante de carros pode crescer em harmonia com o meio ambiente? Por que não? Na Toyota, estamos trabalhando não só para alcançar emissões zero nos veículos. Também estamos buscando desperdício zero em tudo o que fazemos.” Os anúncios desencadearam novas críticas quanto à consciência ecológica da Toyota, afirmando se tratar de um pouco

mais do que um esforço de relações públicas, iniciando uma nova rodada de protestos com uso do próprio slogan da Toyota, “Por que não?”¹²⁷

O imperativo da transparência

Com a Internet conferindo às ONGs e ao consumidor comum acesso sem precedentes ao mundo corporativo, há pressões crescentes para que as empresas revelem de forma proativa os bons e os maus elementos de suas operações. As empresas conseguiram se autoavaliar e identificar os pontos em que podem melhorar no campo de RSE. Por exemplo, Nike e Gap tornaram-se as primeiras empresas a revelar os nomes de suas fábricas no exterior — reconhecendo as dificuldades de suas respectivas cadeias de suprimentos globais — e a definir um novo referencial vários anos atrás.¹²⁸ De forma muito semelhante à maneira como compradores anônimos avaliam a qualidade do atendimento ao cliente nas lojas, a Nike realiza inspeções de surpresa junto a seus fabricantes globais, para garantir que estão atendendo aos padrões mundiais de qualidade.¹²⁹ A Patagonia levou a transparência um passo além por meio do seu site interativo chamado “The Footprint Chronicles”, que acompanha o impacto negativo de seus produtos sobre o meio ambiente “do projeto até a entrega”.¹³⁰ O site destaca as dificuldades ambientais da Patagônia e enfatiza sua disposição em manter a busca pela melhoria: “Estamos muito cientes de que tudo que fazemos como empresa — ou já fizemos em nosso nome — deixa sua marca no meio ambiente. Até agora, não existe uma empresa sustentável, mas todos os dias tomamos medidas para causar menos danos ao meio ambiente.”¹³¹ Esse tipo de transparência com autocrítica pode ajudar a desenvolver a confiança dos diferentes públicos. A transparência também é importante para empresas que buscam obter visibilidade na mídia para seus relatórios de RSE e para as novidades de suas iniciativas de RSE. Em um post recente no blog intitulado “I Published My Sustainability Report... Where’s My Media Coverage?” (“Eu Publiquei Meu Relatório de Sustentabilidade... Onde Está Minha Cobertura na Mídia?”), no site da Fleishman-Hillard, a altamente conceituada agência de comunicação e relações públicas fornece o seguinte conselho às empresas: (1) “não enfeite a sua história”, (2) “seja verdadeiro” e (3) “forneça detalhes”. O post prossegue, citando um repórter de sustentabilidade da *Fortune*, Marc Gunther, que compartilha a seguinte ideia: “Agora, os relatórios de sustentabilidade chegam quase todos os dias. O relatório de uma empresa precisa se destacar da multidão; de modo ideal, ele tem de romper a normalidade de alguma maneira, seja tendo uma postura avançada, seja sendo extremamente

transparente e disposto a falar abertamente sobre erros e frustrações, bem como sobre realizações e destaques.”¹³² Posicionar-se como falível, e determinada a melhorar, pode fazer a empresa avançar muito na conquista do coração dos consumidores céticos, agora armados com perspectivas inéditas sobre as práticas comerciais de diferentes empresas via Internet e a difusão das críticas por parte das ONGs. Os consumidores, hoje, têm conhecimento suficiente para reconhecer que a identificação do problema é o primeiro passo para resolvê-lo.¹³³

Avaliação: relatórios de responsabilidade social empresarial

Fornecer métricas — evidências concretas dos esforços e resultados alcançados pela RSE — se tornará cada vez mais importante à medida que um número maior de partes interessadas prestar atenção aos argumentos e às realidades do comportamento corporativo.

Em um ambiente consciente das métricas, a demanda para que as empresas emitam relatórios claros e exatos sobre RSE só continuará a aumentar. Durante 2010, 5.200 relatórios sobre RSE foram publicados, crescendo exponencialmente a partir dos meros 27 relatórios produzidos em 1992,¹³⁴ sendo que a Europa produz três vezes mais relatórios de RSE que a Ásia ou a América do Norte e a América Central, que ficaram empatadas em segundo lugar.¹³⁵ Um estudo de 2011 da KPMG detectou que 95% das 250 maiores empresas globais agora fornecem relatórios sobre seus esforços de responsabilidade corporativa em diversos graus, o que representa um aumento de mais de 14% em relação a 2008. As empresas pequenas também passaram a fornecer relatórios sobre seus esforços de RSE, mas, no estudo de 2011, apenas 48% das empresas com receita inferior a US\$1 bilhão os forneciam. O que torna um relatório de RSE eficaz? Em primeiro lugar, ele deve ser interessante para todos os diferentes públicos da empresa, fornecendo provas quantitativas e qualitativas dos esforços de RSE. Outras características importantes de um relatório desse tipo incluem a divulgação dos pontos positivos e negativos, reconhecimento dos elementos a melhorar, apresentação de conteúdo relevante e direto (sem esconder as verdades em relatórios complexos) e de fatos envolventes, e comprometimento dos funcionários e de outros públicos na criação de relatórios.¹³⁷ A Starbucks usa os relatórios de RSE como oportunidade para estabelecer contato com grupos que variam de ambientalistas e fornecedores de café a acadêmicos e membros do conselho de modo a garantir que o conteúdo seja relevante e significativo.¹³⁸ Formatos mais criativos, como contar histórias por meio de vídeos, também

podem ser eficazes para que as organizações humanizem seus relatórios sobre o assunto. Finalmente, de forma semelhante a um relatório anual auditado, uma declaração por parte de terceiros imparciais de que uma verificação externa foi realizada pode aumentar a credibilidade de um relatório de RSE. Em 2009, entretanto, somente 25% dos relatórios incluíam essa verificação externa.¹³⁹

Quantificar os esforços de RSE pode significar desafios considerando os muitos efeitos intangíveis do comportamento responsável, muitos dos quais levam anos para se realizar. O impacto ambiental é muito mais fácil de quantificar do que o social, mas as empresas devem se empenhar para fazer suas avaliações onde e como possível. O Professor Geoffrey Heal da Columbia Business School argumenta que os relatórios ambientais também podem ser melhorados por meio da padronização em um formato semelhante aos dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) para permitir comparações entre as empresas¹⁴⁰ e, possivelmente, até mesmo estimulando a competitividade entre elas. A Global Reporting Initiative (GRI) gera um padrão global em termos de relatórios de sustentabilidade que é utilizado por mais de mil organizações de 60 países, mas suas diretrizes não incluem quantificação.¹⁴¹

Embora os críticos possam facilmente duvidar ou questionar as provas superficiais dos sucessos da RSE, números concretos — apoiados por uma metodologia e explicações claras — geram muito menos questionamentos.

Conclusão

Com um número recorde de empresas dedicando uma parte significativa de seus orçamentos e capital humano a esforços de RSE, existe mais “papo furado” com o qual competir, o que dificulta a diferenciação da empresa como uma entidade responsável. Um artigo de julho de 2008 na *Environmental Leader* chamou esse efeito de “fadiga verde” ou “ruído verde”.¹⁴² Nesse ambiente, a responsabilidade não é mais opção; é uma condição necessária que determinada empresa deve atender para manter relacionamentos positivos com seu público-alvo e garantir sua sobrevivência contínua. A seguinte lista de aspectos cruciais pode garantir que uma estratégia de comunicação bem elaborada seja adequadamente integrada para garantir o sucesso do programa de responsabilidade corporativa da empresa.

1. Comece de dentro

Ao longo deste capítulo, enfatizamos a importância de envolver os funcionários em uma estratégia de RSE. O Walmart cita o envolvimento dos

funcionários em seus esforços de RSE como parte essencial do sucesso de seu plano ecológico. Cada funcionário é estimulado a fazer mudanças voluntárias em sua vida para fazer uma contribuição individual positiva ao ambiente — desde usar lâmpadas fluorescentes compactas a ir de bicicleta para o trabalho — o que ajuda a envolvê-los mais pessoalmente com os esforços corporativos voltados ao meio ambiente do Walmart e a compartilhar essas mensagens nas lojas com os consumidores.¹⁴³ No Walmart Canadá, os vice-presidentes aproveitam o talento dos 75 mil empregados da empresa para formar 14 “Redes de Valor de Sustentabilidade”, equipes que enviam propostas e planos de ação sobre temas que incluem redução de gases do efeito estufa e redução do desperdício operacional.¹⁴⁴ Garantir que a estratégia de responsabilidade social da empresa atraia os funcionários pode ajudar a gerar maiores eficiências e sentimentos positivos de propriedade e participação em uma empresa que represente mais do que apenas os lucros propriamente ditos.

2. Colabore com amigos e inimigos

O velho adágio é verdade na comunicação da RSE. Mantenha seus amigos por perto e seus inimigos mais perto ainda. A influência continuada das ONGs representa uma oportunidade para as empresas construírem parcerias de maneira a se defender contra ataques e desenvolver a credibilidade com milhões de consumidores que têm em alta conta essas organizações voltadas a uma causa. O McDonald's, por exemplo, trabalhou de perto com o Environmental Defense Fund no início da década de 1990 para mudar as embalagens de isopor e plástico por meio de um esforço colaborativo. No início do capítulo, apresentamos as explicações estratégicas do Citigroup com a Rainforest Action Network (RAN) como um primeiro passo fundamental em direção a uma posição inovadora de liderança ambiental entre serviços financeiros semelhantes que geraram frutos com a adesão aos Princípios do Equador.

3. Apresente os aspectos positivos e negativos

Não há como ressaltar ainda mais a importância da transparência na implementação de uma estratégia de RSE. As empresas que não divulgam nem diminuem os atributos ou efeitos negativos de suas operações o fazem a seu próprio risco. Considerando hoje a sofisticação e a vigilância das ONGs e a quantidade de consumidores com conta no Twitter, o público das grandes empresas tenderá a descobrir a verdade quer a empresa conte ou não. Ser transparente significa ser claro na comunicação da RSE, sem distorcer a realidade por meio de discursos

vagos ou prolixos. Admitir as falhas é o primeiro passo necessário para corrigi-las, e o público estará mais disposto a perdoar e a confiar nessa ação do que em qualquer tentativa de mascarar ou deturpar dificuldades. Clareza também significa usar métricas e quantificar os esforços de RSE sempre que possível e, igualmente importante, explicar a metodologia. O público-alvo pode envolver-se ativamente na estratégia de responsabilidade social da empresa somente se entender o que ela significa e como seus resultados estão sendo medidos.

4. Fique um passo à frente dos antagonistas

As grandes empresas precisam controlar os formadores de opinião, os críticos e os diversos públicos para avaliar as opiniões existentes e identificar os potenciais problemas presentes antes do surgimento de uma crise de RSE. Esse monitoramento permitirá que a empresa conte sua história e mantenha pulso forte sobre sua reputação. Nas palavras de Mary Jane Klocke, diretora de marketing do acionista norte-americano da BP: “O envolvimento aumenta a conscientização da marca, oferece valiosas perspectivas das principais partes interessadas e nos permite ter um caminho para exercer influência e gerar oportunidade de revelar os fatos... em vez de fazer com que a comunidade [de investimentos socialmente responsáveis] receba suas informações da mídia ou de terceiros.”¹⁴⁵

5. Combine retórica com ações

Os diversos públicos atualmente têm pouca paciência com empresas que se engrandecem e inflam de forma imprecisa seus esforços de RSE ou não cumprem as promessas feitas. Quanto maior o número de empresas que competem para conseguir aprovação via esforços de RSE, mais experientes e mais perspicazes serão os diversos públicos para separar a retórica vazia de resultados de boa-fé. As empresas também devem ter cuidado de não expressar complacência em seus esforços para serem responsáveis. Assim como o ambiente de negócios — e a interseção da empresa com questões sociais, ambientais e de governança — está em constante movimento, a estratégia de RSE deve ser continuamente reestruturada.¹⁴⁶ David Douglas, vice-presidente de responsabilidade ecológica na Sun Microsystems, explica: “Um grande erro é transmitir a ideia de que a sua empresa acredita que já fez tudo o que podia. Existe sempre espaço para melhorar quando se trata de desenvolver práticas de negócios que criam valor social e comercial. Negar isso significa

questionar a credibilidade de todo o programa de responsabilidade social da empresa.”¹⁴⁷

Notas

1. FRIEDMAN, Milton. “The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits”. *The New York Times Magazine*, 13 de setembro de 1970.
2. MARGOLIS, Joshua Daniel e WALSH, James Patrick. *People and Profits? The Search for a Link Between a Company’s Social and Financial Performance*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
3. “Just Good Business”. *The Economist*, 17 de janeiro de 2008.
4. 2010 Edelman goodpurpose Study, Edelman, 2010, http://www.edelman.com/insights/special/GoodPurpose_2010globalPPT_WEBversion.pdf.
5. 14th Annual Global CEO ;Study, PricewaterhouseCoopers, 2011, <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/>.
6. International Survey of Corporate Responsibility Reporting, KPMG,;1; 2011, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-surveypdf>.
7. “Conscious Capitalism: Now *Creed Is Good*”. *BBC News*, 4 de maio de 2000.
8. “Triple Bottom Line: It Consists of Three P’s: Profit, People and Planet”. *The Economist*, 17 de novembro de 2009, <http://www.economist.com/node/14301663>.
9. “The ROI of CSR: Q&A with Geoffrey Heal”. *Columbia Ideas at Work*, Columbia Business School, primavera de 2008.
10. *Ibid.*
11. WHITEHEAD, Jay. “Black List Methodology”. *Corporate Responsibility Magazine*, 2010, <http://thecro.com/content/bad-business-crs-black-list>.
12. “The Ten Principles”. United Nations Global Impact, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
13. <http://www.unpri.org/about>.
14. “Carrots and Sticks: Promoting Transparency and Sustainability”. Global Reporting Initiatives, 2010, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-And-Sticks-Promoting-Transparency-And-Sustainability.pdf>.
15. “Do It Right”. *The Economist*, Special Report: Corporate Social Responsibility, 17 de janeiro de 2008.
16. MINTZBERG, Henry, SIMONS, Robert e BASU, Kunal. “Beyond Selfishness”. *MIT Sloan Management Review* 44, n. 1 (outono de 2002).
17. PORTER, Michael E. e KRAMER, Mark R. “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, dezembro de 2006.
18. *Ibid.*
19. “International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011”. KPMG, 2011, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-surveypdf>.
20. “Corporate Social Responsibility: Leading a Sustainable Enterprise”. IBM Institute for Business Value, 2009, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03226usen/GBE03226USEN.PDF>.
21. <http://www.bcorporation.net/>.
22. <http://www.bcorporation.net/>.

23. HANDY, Charles. "What's a Business For?". *Harvard Business Review*, dezembro de 2002.
24. SKAPINKER, Michael. "Corporate Responsibility Is Not Quite Dead". *Financial Times*, 12 de fevereiro de 2008.
25. YANKELOVICH, DANIEL. *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism*. New Haven: Yale University Press, 2006, p.9.
26. GUNTHER, Marc. "The Green Machine". *Fortune*, 7 de agosto de 2006.
27. "The Debate Over Doing Good". *BusinessWeek*, 15 de agosto de 2005.
28. YANKELOVICH, *Profit with Honor*, p. 10.
29. "Just Good Business".
30. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study, IBM", 2010, <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/series-download.html>.
31. Edelman Trust Barometer 2007, <http://www.edelman.com>.
32. YANKELOVICH. *Profit with Honor*, p. 24.
33. "Confidence in Institutions". Gallup poll, 9-12 de junho de 2008, <http://www.gallup.com>.
34. "Internet Usage and World Population Statistics". Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com>, 31 de março de 2008.
35. OLIN, Dirk e BATEMAN, Mark. "Bad Business — CR's Black List". *Corporate Responsibility Magazine*, março de 2010.
36. http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp.
37. <http://www.sustainability-index.com>.
38. "Alan Murray". *The Wall Street Journal*, 24 de março de 2008.
39. WITZEL, Morgen. "A Case for More Sustainability". *Financial Times*, 2 de julho de 2008.
40. *Ibid.*
41. PORTER e KRAMER. "Strategy & Society".
42. STROM, Stephanie. "Make Money, Save the World". *The New York Times*, 6 de maio de 2007.
43. *Safeguarding Reputation*, n. 2, Weber Shandwick/KRC Research, 2006.
44. Corporate Social Responsibility Branding Survey, 2010.
45. 2010 Edelman goodpurpose Study.
46. BHATTACHARYA, C.B.; KORSCHUN, Daniel e SEN, Sankar. "What Really Drives Value in Corporate Responsibility". *McKinsey Quarterly*, dezembro de 2011, https://www.mckinseyquarterly.com/What_really_drives_value_in_corporate_responsibility_2895.
47. The Futures Company. "How to Sustain Sustainability", 211, http://futuresco.thefuturescompany.com/file_depot/0-10000000/0-10000/1/conman/How+to+Sustain+sustainability+1.pdf.
48. EISINGERICH, Andreas B. e BHARDWAJ, Gunjan. "Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?". *MIT Sloan Management Review*, 23 de março de 2011, <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2011-spring/52313/does-social-responsability-help-protect-a-companys-reputation/>.
49. BIELAK, Debby; BONINI, Sheila M. J. e OPPENHEIM, Jeremy M. "CEOs on Strategy and Social Issues". *The McKinsey Quarterly*, outubro de 2007.
50. WOOLSEY, Dan. "Supercapitalism: Transforming Business". *Forbes*, 6 de setembro de 2007.
51. *Ibid.*
52. "When Small Loans Make a Big Difference". *Knowledge@Wharton*, 3 de junho de 2008.
53. "The Annual Report on Philanthropy for the Year 2010". Giving USA Foundation, 2011, http://www.givingusareports.org/products/GivingUSA_2011_ExeSummary_Print.pdf.
54. DOWNIE, Andrew. "Fair Trade in Bloom". *The New York Times*, 2 de outubro de 2007.

55. "High Trust and Global Recognition Levels Make Fairtrade an Enabler of Ethical Consumer Choice: Global Poll". GlobeScan for Fairtrade International, 11 de outubro de 2011, http://www.globescan.com/news_archives/flo_business/.
56. "Industry Statistics and Projected Growth". Organic Trade Association, junho de 2011, <http://www.ota.com/organic/mt/business.html>.
57. WINSTON, Andrew. "Conflicted Consumers". *Harvard Business Online*, junho de 2008.
58. HICKMAN, Leo. "Should I Support a Consumer Boycott?". *The Guardian* (UK), 4 de outubro de 2005.
59. Rainforest Action Network, <http://www.ran.org>.
60. *Ibid.*
61. BARON, David P.; "Facing-Off in Public". *Stanford Business*, agosto de 2003.
62. CAGE, Sam. "High Food Prices May Cut Opposition to Genetically Modified Food". Reuters, 8 de julho de 2008.
63. FRIEDMAN, "The Social Responsibility of Business".
64. "Rethinking Corporate Social Responsibility".
65. "The ROI of CSR: Q&A with Geoffrey Heal". Columbia Ideas at Work.
66. DEMOS, Telis. "Beyond the Bottom Line". *Fortune*, 23 de outubro de 2006.
67. BLOOD, David. "A New Climate for Investment". *Financial Times*, 23 de setembro de 2006.
68. "China Fund Shuns Guns and Gambling". *Financial Times*, 13 de junho de 2008.
69. "Goldman Sachs Nears \$1 Billion in Renewable, Clean Energy Investments". *Energy Washington Week*, n. 24(14 de junho de 2006).
70. *Ibid.*
71. "The 2011 Socially Responsible Investing Report, TIAA-CREF (a member of the Social Investment Forum)". TIAA-CREF, 2010, http://www.tiaa-cref.org/ucm/groups/content/@ap_ucm_p_tcp/documents/document/tiaa1007775.pdf.
72. "New MBAs Would Sacrifice Pay for Ethics". *Harvard Business Review*, "The Daily Stat", <http://web.hbr.org/email/archive/dailystat.php?date=051711>.
73. STROM. "Make Money, Save the World".
74. MCDONALD, Gabrielle. "In-house climate change: use communication to engage employees in environmental initiatives. (The Green Revolution)". *Communication World*, novembro-dezembro de 2007.
75. "Time to Get Real: Closing the Gap Between Rhetoric and Reality, The State of Corporate Citizenship 2007". Boston College Center for Corporate Citizenship, dezembro de 2007.
76. <http://www.collaborationjam.com/>.
77. "From Spare Change to Real Change: An Interview with Stanley Litow". *LEADERS*, abril de 2010, http://www.leadersmag.com/issues/2010.2_Apr/Making%20a%20Difference/Litow.html.
78. "Trends in Corporate Sustainability". Blog da Fleishman-Hillard, 6 de abril de 2011, <http://sustainability.fleishmanhillard.com/2011/04/06/trends-in-corporate-sustainability/>.
79. "Worker's Rights: Social Responsibility All about Worker Welfare, Survey Says", <http://www.nclnet.org/worker-rights/107-corporate-social-responsibility/303-social-responsability-all-about-worker-welfare-survey-says>.
80. Harris Interactive. "The Annual RQ 2007-2008".
81. *Ibid.*
82. "Time to Get Real".
83. AGUILAR, Francis Joseph. *General Managers in Action: Policies and Strategies*, 2^a ed. Oxford: Oxford University Press, 1992.
84. *Ibid.*

85. "Trust in Workplace". Ethics & Workplace Survey, Deloitte, 2010, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010_Ethics_and_Workplace_Survey_report_071910.pdf.
86. ALLEN. "Creating a Culture of Values".
87. YANKELOVICH. *Profit with Honor*, p. 43.
88. GEBLER, David. "Is Your Culture A Risk Factor?". *Working Values Ltd.*, setembro de 2005.
89. 2011 Edelman Trust Barometer, <http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Deck.pdf>.
90. "Non-Government Organizations More Trusted than the Media, Most-Respected Corporations or Government", [http:// developmentgateway.org](http://developmentgateway.org) (acesso em 1 de dezembro de 2000), p. 2.
91. Edelman Trust Barometer 2007.
92. International Foundation for the Conservation of Natural Resources Fisheries Committee, "IFCNR Special Report: How NGOs Became So Powerful", 20 de fevereiro de 2002.
93. ARGENTI, Paul A. "Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs". *California Management Review*, 1º de novembro de 2004.
94. "Corporate Social Responsibility and Sustainability in the Blogosphere". Edelman, 2006.
95. Palestra de David Grayson, "The Public Affairs of Civil Society", 26 de janeiro de 2001.
96. SustainAbility, Global Compact, and United National Environment Programme, "The 21st Century NGO: In the Market for Change", junho de 2003, p. 30.
97. YEOMANS, Matthew. "Taking the Earth Into Account". *Time Europe* 165, no. 19.(9 de maio de 2005).
98. WRIGHT, Christopher. "For Citigroup, Greening Starts with Listening". *Ecosystem Marketplace*, 4 de abril de 2006.
99. HARVEY, Fiona. "Committed to the Business of the Environment". *Financial Times*, 17 de setembro de 2006.
100. 2010 Edelman goodpurpose Study.
101. Elgin, Ben. "Little Green Lies". *BusinessWeek*, 29 de outubro de 2007.
102. *Ibid.*
103. TURNER, Chris. "Getting It Into Your System". *Access Review* (FedEx), v. 2, 2008.
104. *Ibid.*
105. *Ibid.*
106. *Ibid.*
107. *Ibid.* "2010 Edelman goodpurpose Study".
108. DUNE, Lawrence. "Coca-Cola to Spend \$20 Million on Water Conservation". *International Herald Tribune*, 6 de junho de 2007.
109. LIU, Ling Woo. "Water Pressure". *Time*, 12 de junho, 2008.
110. *Ibid.*
111. *Ibid.*
112. *Ibid.*
113. *Ibid.*
114. ELGIN. "Little Green Lies".
115. http://about.van.fedex.com/corporate_responsability/the_environment/alternative_energy/cleaner_vehicles.
116. *Ibid.*
117. *Ibid.*
118. POHLE e HITTNER. "The Right Corporate Karma". *Forbes*, 16 de maio de 2008.

119. "Weathering the Storm: The State of Corporate Citizenship in the United States 2009". Center for Corporate Citizenship at Boston College Carroll School of Management.
120. TerraChoice, <http://www.terrachoice.com>.
121. <http://understory.ran.org>.
122. "The Sins of Greenwashing", TerraChoice with Underwriters Laboratories, 2010, <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>.
123. STROM. "Make Money, Save the World".
124. ELGIN. "Little Green Lies".
125. Lifestyles of Health and Sustainability 2007, Consumer Trends Database, <http://www.nmisolutions.com>.
126. NAUGHTON, Keith. "Toyota's Green Problem". *Newsweek*, 19 de novembro de 2007.
127. *Ibid.*
128. *Ibid.*
129. HOLLENDER, Jeffrey e BREEN Bill. "Can You Be Green Without Also Being Transparent?". *Harvard Business Online*, 19 de junho de 2008.
130. AMELIO, William J. "Worldsource or Perish". *Forbes*, 17 de agosto de 2007.
131. "The Footprint Chronicles", <http://www.patagonia.com>.
132. *Ibid.*
133. NOZEWSKI, Elin. "I Published My Sustainability Report... So, Where's My Media Coverage?". Blog Fleishman-Hillard Sustainability, 15 de dezembro de 2011, <http://sustainability.fleishmanhillard.com/2011/12/15/i-published-my-sustainability-report-so-where%20%99s-my-media-coverage/#>.
134. HOLLENDER & BREEN. "Can You Be Green Without Also Being Transparent?".
135. "CR Reporting Awards 07 Official Report: Global Winners & Reporting Trends". CorporateRegister.com, março de 2008.
136. *Ibid.*
137. International Survey of Corporate Responsibility Reporting, KPMG,;1; 2011, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsability/Documents/2011-survey.pdf>.
138. *Ibid.*
139. ANDERSON, Amy. Starbucks Communications Program Manager, 2008 International Association of Business Communicators International Conference, 23 de junho de 2008.
140. "CR Reporting Awards 07".
141. "The ROI ;1;of CSR".
142. *Ibid.* Global Reporting Initiative, <http://www.globalreporting.org>.
143. DAVIS, Valerie. "Are Consumers Falling Off the Green Wagon and Should we Care?". *Environmental Leader*, 10 de julho de 2008.
144. DIAS, David. "Giant Steps". *Financial Post Business* (Canadá), julho/agosto de 2008.
145. *Ibid.*
146. GLASER, Garrett. "Lessons Learned in Promoting GSR". *Corporate Responsibility Officer*, 2007.
147. PORTER & KRAMER. "Strategy & Society".
148. GLASER. "Lessons Learned in Promoting CSR".

Caso 5.1

Starbucks Coffee Company

Em uma tarde nublada de fevereiro de 2000, o CEO da Starbucks Orin Smith olhava pela janela do seu escritório em Seattle e considerava o que tinha acabado de ocorrer na assembleia anual de acionistas da empresa. Nos anos anteriores, a assembleia sempre fora um evento divertido que durava o dia inteiro, em que acionistas de todo o país se reuniam para comemorar o sucesso da empresa. Nesse ano, no entanto, Smith e os outros executivos da Starbucks ouviram várias reclamações do grupo ativista Global Exchange. Organização de direitos humanos dedicada a promover justiça social, ambiental e política em todo o mundo, o Global Exchange criticava a Starbucks por lucrar à custa dos produtores pagando baixos preços e por não comprar grãos pelo sistema de *fair trade* (comércio justo). Não só os ativistas atrapalharam a assembleia anual da empresa a ponto de os seguranças do centro de convenções pedirem que o grupo se retirasse, como também ameaçaram um boicote nacional caso a empresa se recusasse a vender e a promover café oriundo do comércio justo. Embora Smith discordasse veementemente do uso da assembleia de acionistas como fórum público de discussões, ele sabia que havia forte probabilidade de que sua empresa enfrentaria sérias represálias caso não abordasse as questões levantadas pelo Global Exchange.

CAFÉ DE COMÉRCIO JUSTO

O comércio justo teve início após a Segunda Guerra Mundial à medida que organizações religiosas sem fins lucrativos se afiliaram e compraram produtos artesanais para revenda de produtores europeus. O comércio justo é um modelo econômico com base na remuneração justa pela mão de obra e no respeito mútuo entre produtores e consumidores. No final da década de 1990, o movimento

de comércio justo ganhou presença nos Estados Unidos e, no início de 1999, a TransFair USA, uma agência de certificação terceirizada, lançou seu selo de café certificado Fair Trade. Durante aquele verão, o Global Exchange começou uma campanha para educar os consumidores e a mídia sobre as condições de trabalho na indústria do café, com o objetivo de transmitir a mensagem a consumidores de café especiais. Apesar de os ativistas terem conseguido educar grupos de consumidores, eles sabiam que a sua eficácia era limitada se não direcionassem a culpa pelos infortúnios dos produtores. O Global Exchange decidiu então assumir uma posição anticorporativa e concentrar suas atenções na marca mais visível de cafés especiais: a Starbucks.

Nessa época, os *cafés oriundos do comércio justo* eram produzidos diretamente por cooperativas de pequenos agricultores a um preço mínimo garantido. Diferentemente dos cafés orgânicos e cultivados à sombra, o café de comércio justo centrava-se na sustentabilidade econômica do trabalhador rural. A intenção era cortar ou limitar a intervenção de intermediários e oferecer o tão desejado crédito aos pequenos produtores, a fim de que eles pudessem encerrar seu ciclo de pobreza. As organizações de licenciamento em países importadores individuais certificavam o café de comércio justo dos fazendeiros cadastrados junto à associação. Consequentemente, havia uma gama de diferentes agências de certificação, e o café oriundo do comércio justo representava diferentes participações de mercado em cada país.¹

PROBLEMAS DAS STARBUCKS COM O CAFÉ DE COMÉRCIO JUSTO

Para a Starbucks, os verdadeiros problemas estavam relacionados com a percepção da marca e a proposta de valor para o consumidor. A Starbucks hesitava em assinar uma licença de comércio justo, pois não queria se comprometer até ter considerado cuidadosamente todas as implicações dessa decisão.² De acordo com os executivos da

Fonte: Este caso foi patrocinado pela Allwin Initiative for Corporate Citizenship e preparado por Alison Stanley, T'02, sob a orientação do Professor Paul A. Argenti, com a colaboração da Starbucks Coffee Company. Para obter autorização para reimpressão, entre em contato com a Tuck School of Business pelo telefone 603-646-3176. © 2002 Trustees of Dartmouth College. Todos os direitos reservados.

1. Rice & McLean, p. 78.

2. Smith, entrevista pessoal.

empresa, a principal preocupação com o café de comércio justo era encontrar grãos de alta qualidade em cooperativas que não tinham demonstrado capacidade de produzir grãos de acordo com os padrões de qualidade da Starbucks. A partir de análises anteriores realizadas pela empresa, havia poucas evidências de que o café oriundo do comércio justo atendesse a tal padrão, e a empresa começava a avançar em direção à compra de mais café por meio de relações diretas com exportadores ou produtores, negociando o preço com base na qualidade. Disposta a pagar mais por grãos de qualidade excelente, a empresa havia desenvolvido contratos de longo prazo com muitos de seus fornecedores.

Mary Williams, vice-presidente sênior do departamento de café, conhecida em toda a indústria do café como aviadora “durona”, que não se contenta com menos do que grãos de excelente qualidade, explicou: “As relações que estabeleci com os produtores foram desenvolvidas ao longo dos últimos 20 anos. Levou alguns anos até que eu passasse a usar seus grãos de forma consistente e pagar-lhes US\$1,26 ou mais. Agora, me pedem para usar um produtor que eu não conheço, que não oferece o mesmo padrão de qualidade, e pagar-lhe o mesmo preço?”³ Em geral, durante pelo menos dois anos antes que a empresa aceitasse seus grãos, os produtores enviavam amostras e se encontravam com os compradores de café da Starbucks em suas próprias terras. Ao avaliar a questão do comércio justo, Williams tinha preocupações secundárias em relação a como os produtores com quem trabalhava reagiriam ao descobrir que outros receberiam o mesmo preço pelo produto sem precisar se prender aos padrões de qualidade da Starbucks. Essa pergunta não era simples de responder, uma vez que o cultivo de grãos de alta qualidade era mais dispendioso. Além disso, ela temia que, com base nas necessidades de volume e qualidade da Starbucks, as pequenas cooperativas não tivessem como garantir que remessas de baixa qualidade fossem devolvidas e substituídas.

A empresa também se preocupava com a exposição da marca, caso a qualidade do café com o selo de comércio justo fosse muito diferente do restante da sua linha de 30 variedades de café em grão. A qualidade do café era um componente fundamental da marca Starbucks, e, caso fosse comprometida, o valor da marca seria seriamente abalado. “Sinceramente, não queremos pôr nossa marca

em risco”, afirmou Tom Ehlers, vice-presidente do departamento de grãos. “Esta era uma categoria desconhecida para nós e, como comerciantes, estariamos endossando um produto que não atende aos nossos padrões de qualidade.”⁴

O departamento de grãos enfrentou vários desafios com a introdução do café de comércio justo nas 3.200 lojas da rede nos Estados Unidos. Primeiro, teve de inventar uma boa história para justificar a adoção desse selo. “Boa parte do nosso negócio envolve o romance do café — sua origem e como prepará-lo especialmente para o cliente. Na verdade, por causa da qualidade grãos de comércio justo, não tínhamos certeza de onde eles vinham”, explicou Tim Kern, gerente de produto do departamento de grãos.⁵

E qual seria o preço do café de comércio justo? O café da Starbucks era um negócio de altas margens, mas se a empresa fosse cobrar um preço premium pelo café de comércio justo, qual seria a percepção dos consumidores? Embora os preços fossem uma questão secundária a ser considerada, não era motivo para a Starbucks abandonar o café com o selo de comércio justo. Orin Smith relembrava: “Na verdade, algumas pessoas acreditavam que a venda de café de baixa qualidade, oriundo do comércio justo, minaria toda a proposição do negócio junto aos consumidores, pois a Starbucks e outras empresas de cafés especiais os tinham persuadido a pagar altos preços por café de qualidade. Isso permitia que as empresas de torrefação pagassem os mais altos preços da indústria aos vendedores de café.” Se a qualidade fosse reduzida, os cafés especiais não seriam diferentes do café vendido no mercado de massa, e o consumidor não estaria disposto a pagar mais por ele. Essa mudança destruiria a capacidade da indústria pagar preços mais altos aos produtores.

CULTURA DA STARBUCKS

Em 1990, a equipe de principais executivos da Starbucks elaborou uma declaração de missão, na qual definiam os princípios norteadores da empresa. A equipe esperava que isso ajudasse os parceiros (como a Starbucks chama seus funcionários) a avaliar a adequação de suas decisões e ações. Como explicou Orin Smith, “essas diretrizes fazem parte de nossa cultura, e tentamos viver segundo esses princípios todos os dias”. Depois de elaborar a declaração

4. Tom Elhers, entrevista pessoal, VP do departamento de grãos da Starbucks, 25 de julho de 2002.

5. Tim Kern, entrevista pessoal, gerente de produto do departamento de grãos da Starbucks, 25 de julho de 2002.

3. Mary Williams, SVP do departamento de café da Starbucks, 24 de julho de 2002.

QUADRO 5.1 DECLARAÇÃO DE MISSÃO DA STARBUCKS

Estabelecer a Starbucks como o principal fornecedor de cafés mais finos do mundo sem jamais comprometer seus princípios, ao longo de todo o nosso processo de crescimento. Os seis princípios a seguir nos ajudam a medir a adequação de nossas decisões:

- Oferecer um ótimo ambiente de trabalho e tratar uns aos outros com respeito e dignidade.
- Apoiar a diversidade como componente essencial da maneira como fazemos negócios.

- Aplicar os mais altos padrões de excelência na compra, na torrefação, no preparo e na entrega do nosso café.
- Gerar clientes entusiasmados e satisfeitos o tempo todo.
- Contribuir positivamente para as nossas comunidades e o nosso meio ambiente.
- Reconhecer que a rentabilidade é essencial para o nosso sucesso futuro.

de missão, a equipe executiva pediu a todos os parceiros da Starbucks que revisassem e comentassem o documento. Com base em seu feedback, a declaração final (Quadro 5.1) colocou “as pessoas em primeiro lugar e os lucros em último”. Na verdade, o princípio orientador da declaração de missão da Starbucks foi “oferecer um ótimo ambiente de trabalho e tratar todos com respeito e dignidade”.

Continuando sua trajetória, a Starbucks implementou três ações para manter vivos seus princípios norteadores e sua missão. Em primeiro lugar, forneceu a todos os novos parceiros uma cópia da declaração de missão e cartões de comentários durante a fase de orientação. Em segundo, ao fazer apresentações, os líderes da Starbucks continuamente relacionavam as decisões com os princípios adequados ou os princípios apoiados pela empresa. E, em terceiro, a empresa desenvolveu um sistema de “revisão de missão”, que abria para qualquer parceiro a possibilidade de comentar a respeito da coerência de determinada decisão ou ação em relação a algum dos seis princípios. O parceiro que mais conhecimento tivesse sobre o tema de que tratava o comentário o responderia diretamente a quem o tivesse feito, no prazo de duas semanas, ou, se se tratasse de um comentário anônimo, a resposta apareceria em um relatório mensal. Como resultado dessa ênfase contínua, os princípios norteadores da Starbucks, bem como seus valores subjacentes, acabaram por se tornar os pilares de uma cultura muito forte.

Depois de comprar a Starbucks, o CEO Howard Schultz trabalhou de modo a desenvolver um programa de benefícios destinado a atrair os melhores talentos ávidos por trabalhar para a empresa e comprometidos com a excelência. Uma das principais filosofias de Schultz era: “Trate as pessoas como membros da família e elas serão fiéis e

darão tudo de si.” De fato, a Starbucks pagava mais que o salário-base oferecido nos setores de restaurantes e varejo, oferecia opções de compra de ações aos seus parceiros em horário integral e meio expediente proporcional ao seu nível salarial, e oferecia benefícios de saúde a funcionários em horário integral e de meio expediente. Em retorno, a rotatividade anual dos parceiros da Starbucks era baixa (60%, em comparação com a média do setor de restaurantes, que era de 200%) e os funcionários alegavam estar muito satisfeitos com o trabalho.

Toda essa satisfação fomentou uma cultura sólida, que empregava mão de obra predominantemente jovem e de boa formação, que se mostrava extremamente orgulhosa de trabalhar para a Starbucks. Seu orgulho vinha de trabalhar para uma empresa muito conhecida e bem-sucedida, que tentava agir de acordo com valores dos quais eles compartilhavam. De acordo com Smith, “é extremamente importante ter pessoas orgulhosas de seu trabalho na Starbucks, e tomamos decisões consistentes com o que elas esperam de nós”.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA STARBUCKS

Tratar bem os parceiros era um dos pilares da cultura da Starbucks, assim como contribuir positivamente para as comunidades atendidas e o meio ambiente. A Starbucks tinha assumido esse compromisso não apenas por considerar que era a coisa certa a se fazer, mas também porque sua força de trabalho era consciente e preocupada com os problemas relacionados com a pobreza e com as causas ambientais globais. Além do desenvolvimento sustentável de seu negócio, a Starbucks defendia causas “nas comunidades em que possuía lojas e nos países em que cultivava café”.

No âmbito local, os gerentes das lojas tinham autonomia para fazer doações a causas relacionadas com as comunidades em que estavam inseridos e fornecer café a captadores de recursos locais. Uma loja de Seattle doou mais de US\$500 mil à Zion Preparatory Academy, uma escola afro-americana para jovens da periferia. O CEO Howard Schultz usou seu próprio dinheiro para começar a Starbucks Foundation, que ofereceu "oportunidades acadêmicas" a grupos de alfabetização sem fins lucrativos, patrocinou programas de jovens escritores e fez uma parceria com a Jumpstart, uma organização de ajuda a crianças do Headstart.* Apesar de a Starbucks Foundation ser tecnicamente separada da empresa, a Starbucks faz uma doação anual à fundação.

No nível internacional, em 1991, a Starbucks começou a contribuir com a CARE, uma fundação de desenvolvimento e assistência mundial, como maneira de recompensar os países produtores de café. Em 1995, a empresa era a maior doadora corporativa da CARE, com doações de mais de US\$100 mil ao ano, especificamente direcionadas a países produtores de café. Com isso, ajudou no desenvolvimento de projetos como sistemas de água potável e programas de treinamento sanitário e de saúde, além de projetos de alfabetização. Em 2001, a Starbucks havia contribuído com mais de US\$1,8 milhão para a CARE.

Em 1998, a Starbucks firmou parceria com a Conservation International (CI) — organização sem fins lucrativos de apoio à promoção da biodiversidade em regiões produtoras de café —, a fim de contribuir com os produtores que cultivavam café à sombra de árvores frondosas. O café vinha de cooperativas em Chiapas, no México, e foi lançado como uma edição limitada em 1999. As terras da cooperativa faziam fronteira com a Reserva da Biosfera El Triunfo, uma área designada pela CI como uma das 25 principais regiões de conservação do planeta, berço de mais da metade das plantas e animais conhecidos do mundo. Desde 1999, a Starbucks financia promoções sazonais de café a cada ano, na esperança de acrescentá-las à sua linha de produtos. Os resultados da parceria provaram ser positivos para o meio ambiente e para os produtores mexicanos. A área de cultivo à sombra aumentou em 220%,

enquanto os agricultores receberam um preço premium de 65% acima do mercado, além de um incremento de 50% nas exportações. Desde o início da parceria, a Starbucks garantiu empréstimos que ajudaram a fornecer US\$750 mil em recursos para os produtores, o que lhes permitiu praticamente dobrar sua renda.

Em 1992, a Starbucks desenvolveu uma declaração de missão ambiental, com o objetivo de expressar melhor a forma como a empresa poderia interagir com o meio ambiente, e, finalmente, criou uma equipe de Assuntos Ambientais. A tarefa dessa equipe era desenvolver políticas ambientalmente responsáveis e minimizar os impactos que a empresa pudesse causar ao ambiente. Além disso, a Starbucks seguia à risca as diretrizes de compras voltadas à preservação do meio ambiente, reduzindo o desperdício por meio da reciclagem e da conservação de energia, e educando continuamente seus parceiros em todas as iniciativas do "Green Team" da empresa. Em 1994, contratou Sue Mecklenburg — a primeira diretora de assuntos ambientais da Starbucks. Embora a empresa tenha apoiado ações comerciais responsáveis praticamente desde a sua fundação, com o crescimento de suas operações surgiu também a necessidade de proteger sua imagem. Foi Mecklenburg quem levou adiante a ideia dos protetores de copos de papelão em vez de usar dois copos de papel juntos para cada café.

No final de 1999, a Starbucks criou um departamento de Responsabilidade Social Empresarial, que teve Dave Olsen como o primeiro vice-presidente sênior. De acordo com Sue Mecklenburg, "Dave realmente é o coração e a alma do negócio e é reconhecido por todos como um verdadeiro líder. Com Dave como o primeiro VPS de RSE, o departamento obteve credibilidade imediata na empresa". Entre 1994 e 2001, o departamento de RSE da Starbucks cresceu de uma para quatorze pessoas.

A DECISÃO QUANTO AO COMÉRCIO JUSTO

Na definição da Starbucks, uma empresa socialmente responsável deve "conduzir seu negócio de forma a produzir benefícios sociais, ambientais e econômicos nas comunidades em que opera". A Starbucks sabia que não só os consumidores estavam exigindo mais do que apenas "produtos", mas também os funcionários estavam esforçando trabalhar para empresas com valores sólidos. Em uma pesquisa realizada em 1999 pela Cone Communications, 62% dos entrevistados afirmaram que mudariam

* Nota da Revisão Técnica: Head Start é um programa federal do governo americano instituído por lei em 2007 que promove preparação escolar de crianças de zero a cinco anos de famílias de baixa renda, melhorando seu desenvolvimento cognitivo, social e emocional. (fonte: <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/hs/about>)

de marca ou de fornecedor a fim de apoiar causas com as quais se identificassem. Outro estudo, este conduzido em 2001, mostrou que 75% a 80% dos consumidores tendiam a recompensar empresas que eram “boas cidadãs corporativas” e 20% afirmaram que puniriam aquelas que não o fossem.⁶ A empresa estava empenhada em ser socialmente responsável por vários motivos: aumentar a satisfação dos funcionários, manter fontes de suprimentos de qualidade e obter vantagem competitiva por meio de uma sólida reputação, além de aumentar o valor para o acionista.⁷

Ao olhar para o agitado porto do distrito South of Downtown de Seattle, Orin Smith ponderava acerca de todas essas questões. Apesar de oferecer café de comércio justo ser um objetivo bom e consistente com as metas

de responsabilidade ambiental da empresa, Smith sabia que não poderia basear sua decisão apenas nesse fator. Embora tivesse uma ideia geral de quais questões a equipe executiva abordaria durante a discussão, Smith, como CEO, tinha de considerar um cenário mais abrangente. Ele batia com os dedos na mesa e se perguntava como a Starbucks poderia apoiar o café de comércio justo, considerando que a empresa tinha recursos limitados, uma sólida imagem a proteger e acionistas que estavam dispostos a apoiar causas até certo ponto.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Quais são os principais problemas para a Starbucks?
2. Quais são os problemas associados à decisão de oferecer café de comércio justo do ponto de vista da comunicação? Quais são os problemas associados a não oferecê-lo?
3. O que Smith deveria fazer?

6. MAITLAND, Alison. “Bitter Taste of Success”. *Financial Times*, 11 de março de 2002, p. 2.

7. Packard, “Sustainability Practices Presentation”.

Capítulo 6

Relações com a mídia

Uma das áreas mais decisivas na comunicação empresarial é o departamento de relações com a mídia. A mídia é tanto um tipo de público quanto um canal para investidores, funcionários, clientes e membros da sociedade receberem informações e desenvolverem imagens de uma empresa. Os consumidores, por exemplo, podem assistir no programa *Dateline NBC* uma reportagem sobre determinada empresa ou ler um artigo sobre ela na *BusinessWeek* da Bloomberg ou no *The Wall Street Journal Online*. Com o crescimento das plataformas de comunicação digital, o papel da mídia como disseminadora de informações para os públicos-alvo das empresas vem ganhando cada vez mais importância ao longo dos anos. Praticamente toda empresa tem algum tipo de departamento de relações com a mídia, seja uma consultoria contratada por determinado período, seja uma equipe própria com vários profissionais.

Neste capítulo, vamos nos concentrar no que os profissionais de relações com a mídia fazem e também no modo como as empresas deveriam abordar as mídias cada vez mais sofisticadas. Vamos examinar quem é a mídia, como as empresas se comunicam com ela através da construção de relacionamentos e o que constitui um programa bem-sucedido de relações com a mídia no mundo dos negócios de hoje, em constante mudança.

A evolução do noticiário

O noticiário é onipresente em nossa sociedade. Com o advento da televisão no fim da década de 1940 e início da década de 1950 e o crescimento da Internet desde 1990, o que antes era o domínio da mídia impressa nos jornais,

bem como no rádio, tem se tornado cada vez mais parte do reino visual, com aparelhos de televisão, dispositivos conectados e computadores.

A chegada da televisão transformou as “manchetes” que antes eram encontradas nos jornais, em uma mídia nova, quase instantânea. Os jornais se adaptaram assumindo o tipo de análise que aparecia anteriormente em revistas semanais, como a *Time* e a *Newsweek*. As revistas de notícias, por sua vez, passaram a publicar artigos de variedades e de fotojornalismo, que costumavam aparecer em publicações mensais mais antigas, como *Life Magazine* e *Saturday Evening Post*.

Chamada de “imprensa” no passado, a mídia ampliada é hoje uma parte poderosa da sociedade norte-americana. A Primeira Emenda da Constituição norte-americana assegura o direito de liberdade de expressão nos Estados Unidos e, ao longo dos tempos, a mídia ajudou a moldar, naquele país, atitudes sobre assuntos tão diversos quanto o controle de armas e o comprimento das saias, aborto e remuneração de executivos. Uma imprensa livre também torna os políticos responsáveis por seus atos tanto na vida pública quanto na particular. Até mesmo os políticos reconhecem que a mídia leva o mundo distante da política para dentro do lar do cidadão comum.

Hoje em dia, com o surgimento e a adaptação das plataformas de comunicação digital, incluindo blogs, redes de mídias sociais, mundos virtuais, *mash-ups** e *wikis*, o cidadão comum *se tornou* parte da mídia. Essas plataformas digitais permitem a qualquer um com uma conexão à Internet agir como jornalista de qualquer assunto, por isso o termo *jornalismo cidadão*. Esses stakeholders podem ter um incrível impacto sobre as empresas, os políticos e os eventos políticos globais, como explicaremos mais adiante.

Embora a maioria dos norte-americanos não tenha dúvidas a respeito do direito de livre imprensa, de dizer ou de imprimir o que quer que seja, o mundo dos negócios sempre teve uma relação mais antagônica com a mídia. Essa resistência provém, em parte, da privacidade de que as corporações desfrutaram no século passado. Pouco acostumadas a lidar com o noticiário, as empresas simplesmente agiam como se ele não tivesse importância. Algumas décadas depois, foram obrigadas a repensar essa abordagem isolacionista em razão de diversos avanços, incluindo leis que regiam a divulgação de certas informações

* *Nota da Revisão Técnica:* Site personalizado ou aplicação web que usa conteúdo de mais de uma fonte para criar um novo serviço. O termo significa “misturar” originado na música eletrônica nas mixagens feitas por DJs que a partir de uma música e sua melodia, criam outra a partir de suas batidas. Um bom exemplo é o Google Maps que apresenta o conteúdo do site, mas com incrementos do Flickr, Wikipedia, YouTube, um serviço de anúncios e contribuição dos usuários, agregados em um só lugar.

em intervalos regulares, uma lei da Suprema Corte de 1964 que exigia provas de má-fé para dar ganho de causa em processos de calúnia e difamação contra a imprensa, maior interesse público nos negócios (Capítulo 1) e maior interesse da mídia pelos negócios.

Esses dois últimos eventos em particular — interesse crescente do público e da mídia — tiveram profundo efeito no mundo dos negócios e sua relação com a mídia. O que veio primeiro? Embora seja difícil determinar se a mídia gerou um interesse maior pelos negócios ou se estava simplesmente reagindo a mudanças na atitude do público, o fato é que, em algum momento na década de 1970, a cobertura dos negócios começou a mudar. Desde então, o setor privado se tornou muito mais público.

Parte do que justificou essa mudança de atitude foi a conscientização do público de que as empresas tinham grandes consequências em sua vida. Incidentes como o boicote ao petróleo, problemas ambientais no Love Canal* e anúncios questionáveis em programas infantis na televisão — todos se viram enredados em controvérsias na década de 1970, como o escândalo de Watergate e a guerra do Vietnã. As pessoas começaram a perceber que as empresas controlavam partes importantes de suas vidas, sem ter de prestar contas a ninguém, diferentemente do governo, que tinha de responder a seus eleitores. Grupos de interesses especiais apareceram para lidar com esse problema e exigir mais responsabilidade das empresas.

Os líderes empresariais, por outro lado, estavam acostumados à privacidade de que desfrutavam há décadas e relutavam em admitir que os tempos haviam mudado. Mesmo hoje em dia, alguns profissionais de negócios mais antigos resistem em aceitar a importância da comunicação por meio da mídia sendo particularmente relutantes em adotar as mídias sociais.. Esse tipo de atitude é cada vez mais arriscado, e cada vez menos comum, uma vez que cada setor — petróleo e gás, serviços financeiro e farmacêutico — já se viu na posição de ser minuciosamente examinado pelo público e pela mídia, e muitas empresas em um momento de crise aprenderam da forma mais difícil que ter uma relação ruim ou não se relacionar com a mídia só piora sua situação.

* *Nota da Revisão Técnica:* Em 1920 Love Canal, localizado nas proximidades das Cataratas do Niágara, transformou-se em uma área de depósito de lixo tóxico, em 1953 a empresa que administrava o aterro cobriu-o com terra e vendeu a propriedade na qual casas e escolas foram construídas. Após um período intenso de chuvas, 25 anos depois, tambores enterrados naquele local começaram a vazar ocasionando contaminação ambiental, queimaduras nos rostos e mãos dos moradores e deformação em recém-nascidos. Todos foram realocados, indenizados, e o governo americano criou um fundo especial para resolver este caso.

As empresas tiveram de se adaptar a um ciclo de notícias ininterrupto e à mídia que inclui um amplo conjunto de vozes. A mídia de noticiários, antes um poderoso canal de intercâmbio de informações entre as empresas e as partes interessadas, agora se vê competindo não apenas com outros formatos de notícias, mas também com outras empresas e seus stakeholders. A capacidade de criar conteúdo foi democratizada pelo surgimento dos canais de comunicação digital, que redefiniram profundamente as relações com a mídia. Essa nova realidade da mídia desafia não apenas os canais de notícias, mas também as empresas, que antes precisavam que seus releases fossem interpretados por repórteres e então comunicados às partes interessadas, e agora são forçadas a se envolver diretamente com o público em conversas bilaterais e não mais em monólogos unilaterais.

O crescimento da cobertura de negócios na mídia

Antes da década de 1970, a cobertura de negócios era relegada a algumas páginas no fim do jornal (consistindo basicamente em cotações de ações) e a um punhado de revistas de negócios; praticamente não recebia atenção alguma das grandes redes de televisão, tanto em âmbito nacional quanto regional. Entretanto, à medida que as atitudes públicas mudaram, os cadernos de negócios nos jornais ganharam reconhecimento e começaram a crescer. A partir do momento em que a mídia passou a se interessar em satisfazer as necessidades dos leitores e telespectadores, teve de atender ao crescente interesse do público pelo setor privado e seus integrantes.

Mais ou menos na mesma época em que *The New York Times* desenvolveu o Business Day, um caderno independente publicado diariamente, dedicado a assuntos empresariais, *The Wall Street Journal* tornou-se o jornal campeão de vendas nos Estados Unidos. As revistas de negócios começaram a se tornar lucrativas, e as redes de televisão e suas afiliadas locais passaram a dedicar partes de seus programas à cobertura do mundo dos negócios.

Hoje, há tantas revistas e websites dedicados aos negócios que é quase impossível encontrar um assunto que não tenha sido suficientemente explorado por algum tipo de mídia. Notícias sobre grandes empresas, mercado de ações e personalidades do mundo dos negócios se tornaram o assunto principal nas redes nacionais de televisão e em transmissões de rádio. Nos Estados Unidos, as redes de cobertura 24 horas, como redes CNBC e Fox Business Network, a cobertura do mundo dos negócios nos canais de notícias na TV e inúmeros artigos publicados na Internet, é praticamente impossível ignorar as notícias corporativas.

Se comparadas às de algumas décadas atrás, as notícias corporativas hoje são extremamente estimulantes. O formato superdimensionado da revista *Fortune*, que os americanos encontravam nos consultórios médicos nas décadas de 1950 e 1960, era um veículo inadequado para as empresas expressarem seus pontos de vista. Entretanto, a *Fortune* tinha mais sucesso que as outras porque permitia que os executivos verificassem suas citações — uma prática até então desconhecida por qualquer outra revista do gênero. Hoje, suas matérias de capa se dirigem a um público mais amplo. A *Forbes* desperta a atenção de leitores ainda mais diversificados publicando os salários dos maiores apresentadores de televisão, enquanto a *Bloomberg BusinessWeek* atrai seu público com assuntos sedutores, como os rankings de melhores faculdades de administração e os melhores quadros corporativos.

Enquanto a cobertura de negócios aumentava, a indústria da mídia se consolidava. Em 1983, cinquenta corporações controlavam a grande maioria dos noticiários nos Estados Unidos. Em 2004, apenas cinco grandes empresas controlavam e operavam 90% dessa “mídia de massa” no país.¹ Assim, a economia determina uma grande parte do que será coberto pela imprensa, já que as principais empresas industriais se preocupam com os resultados em suas subsidiárias de mídia (p. ex., a ComCast e sua rede NBC). Os conglomerados de mídia, incluindo o agora descreditado News Corp, de Ruper Murdoch, também têm sido cada vez mais acusados de permitir que a política molde sua cobertura. De acordo os críticos, a Fox News, da News Corp, mudou o antigo modelo de noticiário televisivo voltado ao público de massa, que abrangia o espectro político e aspirava a padrões de justiça na reportagem, e o substituiu por um noticiário agressivo, voltado à cobertura partidária.

A maioria dos executivos de hoje reconhece que a mídia está mais propensa a cobrir os erros do que as empresas. Em geral, quanto pior a notícia sobre uma empresa ou um CEO, maiores as chances de ela se tornar um grande furo e atrair a atenção da mídia (e do público), mesmo que por pouco tempo. Em 1997, um estudo conduzido pelo Pew Research Center revelou, com uma margem de 60% a 28%, que o público gostaria de ver mais reportagens sobre as práticas de corrupção no mundo empresarial.³

Em 2005, essa demanda por maior transparência e grandes reportagens sobre negócios tomou a forma de um movimento crescente, que apontava para um tipo de jornalismo mais franco, que tratava o público como parceiro no processo, em vez de um participante passivo. Ao mesmo tempo, o público se tornou cada vez mais desconfiado em relação às empresas e ao noticiário tradicional

que as cobria. Com o aumento dos escândalos corporativos, começando notadamente em 2001 com a infame dissolução da empresa de energia Enron, o público desenvolveu um forte apetite pela exposição corporativa. Nesse tempo, em que as pessoas buscavam autenticidade e envolvimento, o modelo de mídia tradicional como porta-voz de notícias corporativas parecia ultrapassado. A mídia digital, com ênfase na transparência e rapidez no tempo de reação, ganhou influência. Essa tendência se refletiu nos resultados do Trust Barometer de 2011: os entrevistados indicaram que os mecanismos de busca e as fontes de notícias on-line eram a primeira e a segunda escolhas de notícias sobre uma empresa, seguida da mídia impressa e televisiva. Esse aumento na cobertura de notícias de fontes não tradicionais na forma de notícias on-line e blogs apoia ainda mais a necessidade de as corporações repensarem a abordagem de suas relações com as mídias tradicional e não tradicional.

Como estabelecer relações melhores com a mídia

A fim de estabelecer relações melhores com os meios de comunicação, as organizações devem dedicar tempo para cultivar o contato com as pessoas certas na mídia. Isso pode ser conduzido por funcionários do departamento de relações com a mídia (se houver) ou delegado a uma empresa de relações públicas. Seja qual for a escolha, as empresas devem evitar cair em algumas armadilhas comuns que foram, historicamente, a “prática usual” das relações com a mídia.

Por exemplo, muitos dos antigos especialistas em relações públicas confiavam em um sistema de comunicação com a mídia que não funciona mais. Esse sistema consistia em enviar releases (impressos ou em vídeo) a um grande número de destinatários e esperar que alguém se interessasse pelo assunto e fizesse uma matéria sobre ele. Por que esse sistema não funciona mais? Porque, em razão da imensa quantidade de notícias recebidas diariamente e das pressões quanto a prazos a que muitos jornalistas são submetidos, a grande maioria dos releases não é lida pelos repórteres nos Estados Unidos. O mesmo é válido para mala direta, e-mails e correios de voz provenientes das agências de relações públicas. De modo geral, os jornalistas preferem receber e-mails. Como escreveu um entrevistado na PWE New Media 2011 Journalist Survey sobre suas preferências de comunicação: “Apenas e-mail. Eu descarto ou perco 100% da comunicação escrita. Enviar um grande kit de imprensa em uma pasta diz ao mundo: ‘Eu vivo em 1978!’⁴ Entretanto, qualquer e-mail não endereçado

pessoalmente ao destinatário provavelmente será excluído ou irá direto para a pasta de spam. Assim como o correio convencional, as pessoas estão quase que programadas para descartar qualquer coisa na caixa de entrada que não pareça personalizada ou relevante.

Parte do problema é que a medida do sucesso no negócio das relações com a mídia foi, por anos a fio, a quantidade de “tinta” (ou de cobertura) conseguida por determinada empresa, seja ela auxiliada por seus próprios profissionais ou por uma consultoria terceirizada. Ainda são poucas as empresas que tentam compreender, em termos da estratégia global de comunicação, qual o valor de ter um release publicado em um periódico relativamente sem importância. Conseguir uma grande quantidade de “tinta”, o que significa muitos artigos escritos sobre a empresa, pode não ter valor algum se não ajudar a empresa a atingir os objetivos de comunicação (Capítulo 2) que ela se propôs a alcançar inicialmente.

Como será tratado mais adiante neste capítulo, muitas formas de mensuração da comunicação se concentraram na quantidade ou na eficiência dos resultados da comunicação. Apesar de a maioria dos profissionais ainda avaliar o sucesso em relação à sua habilidade de inserir material na mídia em vez de em relação ao impacto que tal cobertura pode ter sobre a mudança de opinião, conscientização ou movimentação nos mercados, há provas de que isso está mudando. Os executivos seniores nas empresas estão cada vez mais interessados em demonstrar o retorno sobre o investimento (ROI) de seus esforços de relações públicas e de marketing. A mais recente pesquisa BenchPoint Global Survey of Communications Measurement descobriu que a grande maioria (88%) dos profissionais de comunicação acredita que a medição é parte integral do processo de RP.⁵ Organizações como a Interbrand e o Reputation Institute estão à frente dessa tendência.

A mensagem para as empresas sobre o tema dos releases é clara: use releases “de massa” com moderação. As organizações devem reservar esse método para situações em que tenham certeza de que atingirão uma grande audiência. Nesses casos, o mesmo resultado pode ser alcançado com a publicação da notícia na *Public Relations Newswire* (*PR Newswire*) ou convencendo a Associated Press a colocá-la em sua rede, caso se trate de uma grande história de apelo popular. Na maioria das vezes, o que funciona melhor é descobrir quais são os jornalistas certos para determinada história e desenvolver uma estratégia para entrar em contato com eles. Na era da informação digital, não há desculpa para não saber o histórico ou os interesses de um editor ou repórter. Martha Groves, repórter de equipe do *LA Times*, escreveu: “Em um momento

em que os ‘profissionais’ de RP têm acesso a abundantes recursos on-line e podem, teoricamente, focar *apenas* no repórter certo, eles continuam a espalhar ideias indiscriminadamente. Eu faço o noticiário local de Los Angeles, mas recebo incontáveis e-mails que não se relacionam nem de longe com o meu trabalho. Esses profissionais não prestam nenhum serviço a si nem a seus clientes desperdiçando o tempo dos repórteres e dos editores.”

Muitas agências de RP conseguem ser bem-sucedidas no desenvolvimento do relacionamento com a mídia a partir de pesquisas de detalhes pessoais e profissionais, como aniversários dos repórteres ou de seus filhos, ou seguindo a prática dos “presentes” direcionados. As empresas raramente usam essa tática, pois fazer tal pesquisa demanda mais tempo. As respostas da pesquisa PWR New Media 011 Journalist Survey ilustram esse ponto: “Não me incomode se você não conhece meu mercado, meus interesses ou minhas necessidades. Não finja ser meu amigo se nunca nos encontramos; acima de tudo, seja competente.”⁶

Como conduzir pesquisas para direcionar a mídia tradicional

A maneira como uma típica operação de pesquisa de mídia pode ser realizada por uma empresa é a seguinte. Em primeiro lugar, os gerentes seniores, em conjunto com os membros do departamento de comunicação empresarial, determinam quais são os objetivos para determinado caso. Vamos supor, por exemplo, que se trate de uma grande empresa mudando-se para um novo mercado estrangeiro. O objetivo da gerência pode ser conscientizar o público sobre a mudança para o novo mercado e também mostrar como a empresa mudou sua estratégia global. Assim, esse caso é parte de uma tendência geral da empresa, em vez de uma mudança pontual e tática. Feitas essas considerações, a empresa deve começar a procurar o lugar ideal para divulgar a notícia.

Para fazer isso, os profissionais de comunicação empresarial pesquisam seus arquivos a fim de descobrir quem cobre seu ramo de atividades e sua empresa, especificamente. Essa tarefa é relativamente fácil para muitas empresas, uma vez que os mesmos repórteres em geral cobrem os mesmos assuntos por determinado tempo e já estabeleceram relações com a empresa direta ou indiretamente nesse processo. Alguns desses repórteres — em geral aqueles do jornalismo impresso — ficarão definitivamente interessados no assunto. Se a empresa mantiver seus arquivos atualizados, poderá determinar logo que repórteres estarão mais inclinados a fazer a matéria e, mais importante que isso, quem poderá escrever uma “matéria equilibrada” (código para uma matéria positiva) sobre aquela mudança estratégica.

Como as empresas determinam quem escreverá uma matéria positiva antes mesmo de divulgar o assunto? Esse é o ponto em que as pesquisas desenvolvidas se pagam. Toda vez em que um jornalista cobre uma empresa em determinado setor, os profissionais de comunicação empresarial precisam definir que *prisma* o repórter adotou. Para continuar com nosso exemplo, imaginemos que uma análise dos arquivos revele que o repórter do *The Wall Street Journal* que cobriu as operações da empresa escreveu recentemente uma matéria sobre uma empresa concorrente que está entrando em um mercado diferente, como parte de sua nova estratégia global. As chances de esse repórter querer escrever a mesma matéria novamente sobre outra empresa são muito pequenas. Assim, a empresa não deve oferecer essa pauta ao mesmo repórter.

Conduzindo esse tipo de pesquisa, as empresas podem evitar passar aos repórteres informações nas quais eles não estão interessados, e a comunicação só deverá acontecer quando o público da mídia daquela empresa estiver mais receptivo. Mesmo não sendo à prova de falhas, esse sistema geralmente produz melhores resultados do que mandar uma sugestão de pauta para 300 repórteres, na esperança de que quatro ou cinco se interessem por ela, sem qualquer ideia de quem sejam eles ou que prisma adotarão na redação da matéria.

Hoje em dia, a maioria das empresas pode obter, com facilidade, informações sobre os jornalistas encarregados de cobri-las. As consultorias produzem análises por computador dos artigos dos repórteres, pedem a fontes do setor em questão que enviem comentários sobre os autores que conhecem e conseguem até mesmo informações pessoais sobre eles. Enquanto as gerações passadas de profissionais de relações públicas precisavam se esforçar muito para conseguir esse tipo de informações em longos almoços com os repórteres, as novas tecnologias permitem aos profissionais de comunicação empresarial acessem essas informações por meio de bancos de dados eletrônicos, como o MediaSource da Cision ou o MediaBase da Bulldog Reporter.

Além de conhecer quem está cobrindo as operações da empresa, a equipe de comunicação empresarial precisa determinar o tipo de repórter com quem está lidando. Para uma rede de televisão como a CNN isso significa saber quem é o produtor do programa. Então o profissional de comunicação da empresa pode acionar seu escritório geral em Atlanta e comprar as duas ou três últimas matérias daquele produtor. Para uma revista de negócios como a *Forbes*, bancos de dados eletrônicos — como o LexisNexis ou o Factiva — contêm matérias que os repórteres escreveram ao longo de determinado período. Aquelas escritas nos dois últimos anos deverão ser mais úteis à sua empresa.

O que os profissionais de comunicação empresarial podem aprender observando matérias anteriores feitas pelo produtor da CNN e pelo repórter da *Forbes*? Um indivíduo tende a escrever de determinada maneira ou organizar as informações de modo específico. São poucos os repórteres que mudam seu estilo de uma matéria para outra. Eles encontraram uma abordagem que funciona para eles — uma fórmula, por assim dizer —, que tendem a reproduzir em outros trabalhos.

O que esse tipo de análise geralmente detecta é que o jornalista tende a escrever ou a apresentar matérias com um determinado ponto de vista. Uma análise desse tipo conduzida para uma empresa sobre o trabalho de um repórter da *Forbes* mostrou que ele gostava de escrever histórias “diferentes”. Ou seja, ele gostava de apresentar pontos de vista opostos aos de todos os demais. Então, se uma empresa, por exemplo, está tentando chamar a atenção para suas peculiaridades, esse repórter seria o mais indicado para escrever um artigo que lhe seja favorável, apesar de seu viés negativo.

Observar o trabalho do produtor da CNN pode ajudar a determinar o modo como ele conduz as entrevistas, como as matérias são editadas, se ele gosta de usar gráficos e tabelas como parte da matéria etc. Vamos dizer que o produtor, por exemplo, costume apresentar entrevistas equilibradas, e não as do tipo que geram antagonismos, e que goste de usar gráficos e tabelas. Mais uma vez, isso faz parecer que tal produtor poderia realizar mais facilmente uma matéria positiva para a empresa — um objetivo que deve ser buscado.

Os departamentos de comunicação empresarial devem desenvolver o tipo de análise elaborado anteriormente para cada novo caso. Muitos executivos questionam o tempo despendido nesse tipo de análise, mas os benefícios de conduzir uma entrevista com tal preparação faz valer a pena todo o esforço envolvido.

Como pesquisar e se envolver na “imprensa” ampliada

Imagine, na história anterior, que a empresa que estiver se preparando para se lançar em um novo mercado estrangeiro deva identificar a mídia influente no espaço on-line. Identificar esses membros da “imprensa” expandida, ou seja, os blogueiros, as comunidades on-line, os canais de mídias sociais e os jornalistas cidadãos, é mais complicado. Os blogueiros, diferentemente dos jornalistas da mídia impressa, comentam sobre tudo, desde política e entretenimento a meio ambiente, sem limitações por treinamentos formais, padrões estabelecidos há tempos ou afiliações oficiais. Enquanto muitos blogueiros estão apenas exercitando o direito de liberdade de expressão, outros oferecem

comentários inteligentes sobre os problemas e, em troca, influenciam grandes públicos. Arianna Huffington, por exemplo, é uma representante da mídia incrivelmente influente; ela criou um império e vive e trabalha sozinha no espaço on-line. O Huffington Post, seu site de comentários e notícias on-line de esquerda, é o provedor de notícias de Internet número 1 dos Estados Unidos, recebendo mais visitantes mensais do que os websites do *New York Times* e do *Wall Street Journal*, do *LA Times* e do *Washington Post*.⁷ Ficar se questionando se um blogueiro é um jornalista é perder o barco de muitas formas.

Compreender quais blogueiros são influentes para uma determinada parte interessada da empresa é o primeiro passo na pesquisa e no envolvimento. Há estratégias para identificar os blogueiros que influenciam um determinado público e, não surpreendentemente, vêm na forma de monitoramento on-line e dispositivos de rastreamento. A lista em constante crescimento de aplicativos que ajudam os executivos a abraçar o maciço volume de conversações on-line inclui Technorati, Google Alerts, BlogPuls e Compete. Mas mais do que ser reativo e simplesmente aguardar que um blogueiro levante ou afunde a empresa, os executivos de comunicação corporativa devem cortejar os blogueiros proativamente a fim de obter uma boa cobertura. As melhores empresas em seus setores, como a HP, identificam com sucesso os blogueiros com significativa influência sobre seus stakeholders por meio de funcionários encarregados de vigiar ativamente o ciberespaço (a HP tem mais de 50 blogs corporativos).

A HP aprendeu cedo que os blogueiros são os maiores representantes de vendas que nunca estiveram em sua folha de pagamentos: em setembro de 2008, a HP anunciou que tinha aumentado as vendas de computadores pessoais em 10% em relação a maio último simplesmente usando a comunidade de blogueiros para promover o seu recém-lançado sistema de computador HDX Dragon. Os célicos imediatamente presumiram que a empresa havia comprado os blogueiros para “fazer barulho” em torno do produto, mas, de acordo com o vice-presidente e gerente geral do grupo de sistemas pessoais da HP, os blogueiros não ganharam um centavo. Todos os executivos da HP enviaram 31 novos sistemas de computador a 31 blogueiros influentes no espaço tecnológico, pedindo-lhes que os oferecessem como brindes em competições entre seus leitores.⁸

Investir em plataformas de comunicação baseadas na Web é outra maneira de trazer os blogueiros e comentaristas on-line diretamente até você. Há muitos exemplos de empresas bem-sucedidas no uso do poder da mídia digital para atingir a mídia expandida. Por exemplo, a Microsoft criou uma sala de

imprensa chamada “PressPass” dentro de seu principal website, que traz informações corporativas, notícias, informações rápidas, informações de contato de RP, galerias de imagens e transmissões em um único local para acesso dos jornalistas. Da mesma maneira, o braço europeu da General Motors criou uma sala de imprensa de mídia social para arquivar notícias, agregar blogs recomendados, oferecer downloads de multimídia e consolidar feeds RSS.

Atingir os blogueiros não é privilégio apenas dos maiores e mais bem preparados tecnologicamente; ao contrário, organizações de qualquer tamanho podem identificar blogueiros influentes e envolvê-los de maneira efetiva. A primeira coisa que qualquer executivo de comunicação deve fazer é resistir à urgência de enviar releases e pedidos aos blogueiros que identificam. Quase todos os blogueiros são extremamente conscientes da manutenção da autenticidade, o que significa que os executivos de comunicação devem aprender a ouvir, caso tenham alguma esperança de conquistá-los.

Ao trabalhar com jornalistas da mídia impressa tradicional e produtores de TV, os executivos de comunicação devem analisar um histórico significativo das postagens dos blogueiros, juntamente com os *threads* de comentários, antes de tentar emplacar uma história. Katie Paine, CEO de comunicação da firma KDPaine & Partners, recomenda “ler pelo menos por seis meses os posts antes de tentar conquistar o blogueiro; ouça até entender o tom e a natureza da conversa”. Esse nível de reconhecimento dá aos executivos um entendimento abrangente dos interesses do blogueiro, bem como do nível de envolvimento do público com o blog.

Conquistar os blogueiros é, de muitas formas, mais complicado do que conquistar suas contrapartes tradicionais: como a mídia on-line gira muito em torno de personalização e envolvimento individual, os blogueiros podem ser intolerantes com executivos de comunicação que “corrompem” o código de autenticidade com releases genéricos e pedidos inconvenientes. Além de se certificar de que a abordagem é totalmente adequada ao público do blog, o pedido deve ser tão conciso quanto possível. “Você certamente não pode desbravar seu caminho sobre a vontade do blogueiro”, diz Sir Martin Sorrell, diretor executivo de propaganda e marketing na gigante WPP. “Respeito e envolvimento são essenciais. Enviar o produto aos blogueiros pode não ser o bastante. Se, entretanto, você convidar os blogueiros a compartilhar suas ideias sobre uma marca, você pode ser bem-sucedido. Envolva-os; dê a eles algo de valor. O prêmio por fazer isso certo? As partes interessadas se tornarão fieis à marca e contarão a outras pessoas.”⁹

Como responder às solicitações da mídia

Além de fazer seu dever de casa com os repórteres, as empresas podem estreitar seu relacionamento com a mídia pela maneira com que solicitam informações. Muitas empresas gastam deliberadamente milhões de dólares com publicidade, mas não estão dispostas a montar um departamento de relações com a mídia com pessoal suficiente para responder às chamadas da imprensa.

Essa opção tende a custar caro, já que responder a essas chamadas cuidadosa e oportunamente pode significar a grande diferença na forma como a empresa vai figurar na matéria. Vamos dizer que uma empresa teve cobertura negativa da imprensa nos dois últimos anos porque está desatualizada, mas que agora tem trabalhado em uma campanha para mudar sua imagem. Então ela recebe uma chamada de um repórter da CNN e outra de um repórter da *Forbes*. O que a equipe de comunicação deveria fazer para assegurar que ambas as chamadas sejam conjugadas de maneira oportuna e que reflitam melhor a empresa?

Para começar, as chamadas devem ser atendidas pelo escritório central que lida com solicitações de informações dos veículos mais importantes da mídia nacional. Embora isso pareça simplesmente bom senso, as chamadas geralmente são atendidas por um assistente administrativo que não consegue fazer a distinção entre chamadas importantes e chamadas não importantes da mídia. Muitas oportunidades se perderam porque alguém não conseguiu enviar a mensagem correta para um especialista em relações com a mídia no departamento de comunicação empresarial.

Em seguida, a pessoa que atende à ligação deve tentar descobrir qual o prisma que o repórter está adotando na matéria. Em nosso exemplo, o repórter da CNN pode ou não ter um determinado ponto de vista, mas o repórter da *Forbes* provavelmente tem, uma vez que essa publicação se orgulha de ter uma abordagem específica em cada uma de suas matérias. A empresa precisa descobrir qual é essa abordagem antes de responder à sua solicitação. Vamos dizer que o repórter da CNN queira abordar as atividades da empresa como parte de uma tendência na indústria de atingir um posicionamento mais elevado. O repórter da *Forbes*, por outro lado, dá a entender, pela conversa, que vê a nova abordagem da empresa de maneira não tão positiva.

A pessoa responsável por essa ligação deve tentar coletar o maior número possível de informações, tendo o cuidado de não fornecer nenhum dado que já

não seja de conhecimento público. O tom da conversa deve ser o mais amigável possível, e o profissional de relações com a mídia deve falar com franqueza sobre as possibilidades de agendar uma entrevista ou atender a novas solicitações. Ao mesmo tempo, ele procurará descobrir o prazo com que o repórter está trabalhando.

Esse geralmente é um ponto de discórdia entre o mundo empresarial e a mídia. Especialmente para gerentes seniores, acostumados a agendar encontros de acordo com sua conveniência, uma chamada da mídia em uma hora inconveniente pode gerar aborrecimento. Mas todos os repórteres têm prazos a cumprir. Isso significa que têm de concluir suas matérias — seja na televisão, no rádio, na mídia impressa ou na Internet — até determinada data ou hora. Esses prazos geralmente têm pouca flexibilidade; portanto, saber com antecedência qual é o prazo final permite que você responda dentro do tempo previsto. A conversa deve terminar com o profissional de relações com a mídia concordando em retornar ao repórter dentro do prazo estimado. Estar atento aos prazos finais é crucial no envio de uma sugestão de pauta a um repórter, para evitar irritá-lo justamente no momento de fechamento da matéria, deixando uma impressão negativa da empresa. Responder às chamadas da mídia oportunamente é especialmente essencial hoje em dia, dada a velocidade em que as notícias podem viajar on-line. Políticos, desde Eliot Spitzer ao deputado Anthony Weiner e personalidades do esporte, como Tiger Woods, aprenderam que, na era das mensagens de texto do Twitter, não se comunicar é comunicar. Qualquer marca que não tenha uma estratégia de comunicação on-line preparada quando for solicitado um comentário, ou pior, em meio a uma crise, arrisca sua reputação. (Consulte o Capítulo 10 para saber mais sobre comunicação na crise.)

Como se preparar para entrevistas na mídia

Uma vez concluídas a pesquisa e a análise, o funcionário que será entrevistado, seja um executivo ou não, precisa estar preparado para o encontro com o repórter. Se a entrevista for feita por telefone, como costuma ser o caso em artigos impressos, um profissional de relações com a mídia deve participar da entrevista como observador. A abordagem a seguir é a que melhor funciona.

Primeiro, deve-se passar ao funcionário um rápido resumo dos trabalhos anteriores do repórter ou do produtor, usando exemplos reunidos na fase da pesquisa explicada anteriormente, para que ele possa ter mais clareza sobre o ponto de vista do repórter. Por exemplo, se o repórter gosta de escrever

histórias com abordagens diferenciadas, certos trechos apropriados de matérias relevantes devem ser mostrados ao funcionário.

Um CEO da *Fortune 500* preparou-se para uma entrevista com a CNN vendendo as duas ou três últimas matérias que o produtor havia realizado e, com isso, ele pode começar a conversa dizendo ao produtor quanto havia gostado de uma das matérias. Esse começo positivo estabeleceu o tom do restante da entrevista. Além disso, depois de perceber que o produtor sempre utilizava uma lista de pontos essenciais como parte de cada matéria, o CEO elaborou uma relação de aspectos que gostaria de comunicar sobre a empresa também em forma de lista de pontos essenciais e entregou-a ao produtor antes de ele sair. Quando a matéria foi exibida, soube positiva à empresa e a lista de pontos essenciais estava lá na tela da televisão, o que satisfez o CEO, que tinha passado dias preocupado com a entrevista.

Uma vez informado sobre o passado do repórter e seu modo de observar as situações, o funcionário deve receber uma lista com as prováveis perguntas que lhe serão feitas, as quais podem ser desenvolvidas a partir do que a equipe de comunicação que estiver trabalhando na entrevista puder perceber em conversas prévias com o repórter, em análises do trabalho deste e em pontos que pareçam críticos em relação àquele assunto. Se possível, o especialista em comunicação deve fazer uma rodada de testes com o funcionário, a fim de repassar as respostas às possíveis perguntas. O funcionário deve entender, também, que a pauta de uma matéria é difícil de ser modificada; uma vez que o repórter tenha decidido escrever ou produzir um tipo específico de matéria, dificilmente ele introduzirá um novo assunto na discussão.

Ao se preparar para uma entrevista na televisão ou um webcast, um ensaio completo é absolutamente fundamental. A conversa deve parecer totalmente natural e não ensaiada quando de fato estiver sendo realizada, mas o funcionário deve estar bem preparado. Isso significa pensar no que comunicar ao repórter, não importando o tipo de pergunta feita durante a entrevista. Apesar de não poder mudar a pauta de uma entrevista, como salientado anteriormente, o funcionário pode destacar certos pontos à medida que o diálogo prosseguir entre uma ideia e outra.

Além de pensar no que vai dizer, o funcionário precisa pensar sobre a abordagem mais interessante para expressar essas mensagens. Usar estatísticas ou anedotas pode ajudar a tornar as ideias claras em uma entrevista, mas só o público poderá dizer se essa abordagem soube interessante. Muitos

profissionais, de maneira equivocada, pensam que o repórter é o público, mas o público verdadeiro são as pessoas que assistirão à entrevista, e é com elas que eles estão efetivamente se comunicando. Os profissionais de comunicação e os executivos devem ter isso em mente na hora de determinar qual a melhor abordagem para uma entrevista de televisão ou on-line. Conheça seu público: o tom de uma aparição no noticiário da noite é diferente do de um chat em um blog para novas mamães. (Consulte o Capítulo 2 para obter mais informações sobre estratégias de comunicação, especialmente no que diz respeito à análise dos diferentes públicos.)

Finalmente, o funcionário precisa estar preparado para defender ideias essenciais o mais claramente possível no começo da entrevista. As respostas precisam ser sucintas. Em especial na televisão, em que as edições de áudio de três ou quatro segundos são mais regra do que exceção, os funcionários precisam ser treinados para expressar ideias complexas de forma condensada, que o público geral possa entender com facilidade. Andrew Grant, gerente da Tulchan Communications e veterano com 10 anos de atuação na Brunswick Public Relations, aconselha: “um CEO deve ser capaz de apresentar a empresa em uma história que possa ser contada durante um almoço, e o jornalista deve ser capaz de escrevê-la no verso de um maço de cigarros”.¹⁰

DICAS PARA ENTREVISTAS

A especialista em comunicação Mary Munter sugere as seguintes dicas na preparação de uma entrevista na mídia:^{*}

- Elabore respostas curtas; pense em edições de áudio de 10 segundos.
- Evite dizer “sem comentários”; explique por que você não pode responder e prometa que informará ao repórter assim que puder.
- Escute cuidadosamente cada questão; pense na sua resposta; somente responda à pergunta que lhe foi feita.

- Use o recurso de “ponte” para desviar o entrevistador da pergunta para seus objetivos de comunicação.
- Use parábolas, analogias e estatísticas simples para defender seu ponto de vista.
- Não descuide de sua linguagem corporal durante a entrevista.

*Adaptado de Mary Munter. “How to Conduct a Successful Media Interview”. *California Management Review*, verão de 1983, p. 143 a 150.

Como medir o sucesso

A medição mudou graças à facilidade com que se pode rastrear as campanhas de comunicação conduzidas nas plataformas digitais. Apesar de a maioria dos profissionais de comunicação ainda acreditar que as menções na imprensa sejam os melhores indicadores do sucesso de uma campanha,

diversos outros aspectos, incluindo *advertising value equivalent* (AVEs),^{*} análises internas, benchmarking, pesquisas de opinião e ferramentas de avaliação de especialistas em mídia, surgiram para ajudar a medir o sucesso e, por sua vez, o ROI. As campanhas digitais, especificamente, agora vêm com ferramentas de medição especializadas, incluindo o Klout para medição de níveis de influência on-line no Twitter e no Facebook, e o Google Analytics. À medida que as plataformas digitais crescem, as ferramentas desenvolvidas para medir seu alcance acompanham o crescimento. O debate sobre como medir os resultados de uma campanha está evoluindo continuamente com as mídias sociais. A quantidade de tinta que uma empresa consegue não necessariamente indica que ela está alcançando seus objetivos de comunicação. A Verizon mantém um arquivo de todas as suas matérias, valorizando não apenas o alcance, mas também o modo como as principais mensagens da empresa foram comunicadas. Nancy Baave, ex-diretora de relações com a mídia da Verizon, explica: “Toda a remuneração do meu departamento está ligada à sua capacidade de elevar nossos índices de mídia.”¹¹ Uma parte desse esforço em alavancar os índices de mídia da Verizon é descobrir onde as matérias foram publicadas (para que públicos), e não apenas entender que a mídia foi um veículo para divulgar um caso da empresa.

A Microsoft também controlaativamente sua presença na mídia. Para se preparar para a estreia de 2006 do Windows Live One Care, seus executivos trabalharam em conjunto com a agência de relações públicas Waggener Edstrom, moldando as mensagens em torno do lançamento do produto. Garantindo uma parceria com a rede varejista Best Buy, a equipe criou duas campanhas de mensagem da marca separadas — “One Care é como um *pit stop* para o PC” e “One Care é o serviço de manutenção tudo-em-um para o PC” — e testou qual teria mais atenção da mídia. As mensagens tinham abordagens muito diferentes, e ambas foram testadas por um período de três meses, que abrangia o lançamento. Usando o sistema de medição proprietário da Waggener Edstrom, a equipe coletou as métricas que analisaram o volume, o tom, a profundidade e a escolha de cada mensagem da marca que estava tendo cobertura da mídia antes e após o lançamento no varejo. As métricas revelaram que a campanha “tudo-em-um” foi a mais bem-sucedida, tendo sido

* Nota da Revisão Técnica: O valor equivalente de anúncios é conhecido no Brasil como “centimetragem”. Avalia o preço equivalente da medição por cm² das matérias impressas na mídia. É uma métrica baseada no volume de cobertura sobre um determinado assunto e agrupa dados relevantes para a análise qualitativa e quantitativa.

mencionada 77 vezes na mídia, em comparação com as 24 menções da campanha *pit-stop*. Com base nesses resultados, a Microsoft abandonou a abordagem *pit-stop* em favor da *tudo-em-um*.

Além desse tipo de monitoramento e de análise de mídia, abordagens mais sofisticadas da medição das relações com a mídia, mencionadas anteriormente, podem:

- Identificar quais atividades de comunicação produzem maior valor em termos de um resultado específico de negócios.
- Avaliar como as diversas funções de comunicação se comportam na média do setor.
- Demonstrar o valor total produzido por um departamento de comunicação em termos de um ou mais resultados de negócios.
- Orientar a tomada de decisões estratégicas na função de comunicação, resguardar-se de manchas na reputação e gerenciar eventos mais importantes, como fusões e mudanças no primeiro escalão de gerência.
- Destacar os valores corporativos atuais, criados pelas atividades de comunicação.¹²

Como manter relacionamentos duradouros

Sem dúvida, o principal componente das relações com a mídia é desenvolver e manter uma rede de contatos. Construir e manter relacionamentos próximos é um pré-requisito para promover a cobertura. Uma empresa não pode simplesmente aquecer e desaquecer o relacionamento quando surge uma crise ou quando tem algo que gostaria de comunicar ao público. Em vez disso, as empresas precisam trabalhar as relações em longo prazo com os jornalistas de seu setor específico. Isso, em geral, significa encontrar-se com repórteres sem outras intenções que não sejam a construção de um ambiente de boa receptividade e credibilidade. O diretor de relações com a mídia deveria encontrar-se regularmente com jornalistas que cobrem o setor e também agendar encontros anuais entre os principais repórteres e os CEOs. Quanto mais privadas e privilegiadas forem essas sessões, melhor tenderá a ser a relação no longo prazo. A maioria dos profissionais de comunicação, agora, reconhece que, quando se trata de criar relacionamentos com os principais editores e jornalistas, nada supera as reuniões pessoais. Os blogueiros também precisam ser proativamente cortejados por meio de encontros com a imprensa e reuniões em que a empresa se concentra em ouvir e interagir.

Um exemplo de esforços bem-sucedidos de uma empresa em construir boas relações com a mídia é o da Matalan Clothing Retailers, no Reino Unido. A empresa ofereceu aos jornalistas visitas guiadas à sua sede, incluindo a oportunidade de experimentar suas roupas em provadores e, mais surpreendentemente ainda, de analisar sua rede de distribuição. Chirs Lynch, da Ludgate Communications, representante da Matalan, explica: “Nós evitamos conceder entrevistas por telefone para fazer com que os jornalistas venham nos ver pessoalmente. Senão, tudo acaba girando em torno de números.”¹³

Adotando essa abordagem tão personalizada, a Matalan rapidamente se tornou a empresa predileta dos jornalistas. Esse sucesso continuou com a Matalan recentemente recebendo o prêmio anual de principal fornecedora de produtos para o lar, o “Home Retailer of the Year”, no National Home Awards, patrocinado pelo *Daily Telegraph*.¹⁴

Muitas empresas adotam uma abordagem menos “integrada” que a Matalan e usam locais mais comuns para encontros entre um membro da mídia e um executivo da empresa. Uma vez que esses encontros geralmente não têm uma agenda específica, eles podem ser incômodos para todos, menos para o mais habilidoso dos comunicadores. Dentro das organizações, as pessoas designadas para lidar com as relações com a mídia têm de ser aquelas que apreciem “encontros e saudações”, devem estar a par da agenda estratégica da empresa e devem ser capazes de pensar criativamente.

Em geral, esse tipo de encontro acontece na hora do almoço ou no café da manhã. As ocasiões têm de ser imaginadas como um momento para partilhar informações sobre o que está acontecendo na empresa, mas sem nenhuma expectativa de que uma matéria sairá necessariamente em seguida. No decorrer da conversa, o habilidoso profissional de relações com a mídia vai determinar o que deve interessar mais ao repórter futuramente, para uma possível matéria. Sem ser indiscreto nesse sentido, ele poderá, então, fornecer as informações ou as entrevistas que o repórter quiser.

Os profissionais de relações com a mídia devem esperar ser rejeitados de tempos em tempos. Eles podem ter os encontros para almoço cancelados várias vezes por jornalistas que estejam particularmente ocupados e disponíveis apenas para uma longa conversa telefônica. Como acontece nas relações pessoais, os profissionais de relações com a mídia descobrirão que simplesmente não se dão bem com todos os jornalistas que conhecem. A menos que o repórter seja o único a cobrir as operações da empresa em um importante veículo nacional de mídia, esse não deve ser um problema intransponível.

Onde ocorrerem conflitos de personalidade, os profissionais podem e devem trabalhar para assegurar que o relacionamento global da empresa com aquele veículo de mídia não seja posto em risco e que as oportunidades de mídia não sejam perdidas.

Um executivo de uma grande cadeia de hotéis não achava que precisasse ter qualquer tipo de relacionamento com a repórter que cobria sua área no *The Wall Street Journal*. Depois de aproximadamente dois anos sendo deixado de lado de quase todas as matérias sobre o setor hoteleiro, um consultor convenceu-o a tentar estabelecer de novo uma relação com a repórter. Ela, na verdade, mostrou-se muito contente, considerando que necessitava da colaboração da empresa da mesma maneira que a empresa precisava dela. Ainda assim, a atitude custou à empresa quase dois anos de possível cobertura, e não havia como recuperar o tempo perdido.

Como elaborar um programa bem-sucedido de relações com a mídia

O que é necessário, então, para criar um programa bem-sucedido de relações com a mídia? Em primeiro lugar, as organizações devem querer investir recursos nesse trabalho. Isso não quer dizer necessariamente quantias vultosas de dinheiro; o tempo de um executivo pode ser tão valioso quanto o valor monetário.

Jim Koch, mestre-cervejeiro e presidente da empresa que fabrica a cerveja Sam Adams, tornou sua cerveja o centro das atenções com o uso habilidoso das relações com a mídia, auxiliado por um consultor externo por uma fração do custo de um programa nacional de publicidade. Mais recentemente, em uma escala muito menor, duas irmãs que tinham lançado uma empresa de cartões comemorativos especializada no público gay estavam interessadas em construir um relacionamento com a mídia. Com esforços próprios, escrevendo cartas, lendo os jornais para descobrir quais seriam os melhores repórteres para divulgar sua mensagem, elas conseguiram publicar notas tanto no *The New York Times* quanto no *The Wall Street Journal*. Em ambos os casos, o esforço de relações com a mídia foi recuperado em vendas, o que era o objetivo final.

Para muitas empresas maiores, os esforços de relações com a mídia envolverão mais pessoal e, em geral, exigirão assessoria jurídica externa. O que se segue é o que é minimamente necessário para tal esforço.

Envolva na estratégia o pessoal de relações com a mídia

Como afirmou um executivo de relações públicas de uma grande empresa: “Eles gostam de nos manter no escuro, como cogumelos, e, então, esperam que consigamos publicidade positiva, geralmente nos últimos minutos.” Em vez disso, as empresas devem envolver alguém, de preferência o principal executivo de comunicação empresarial, no processo de tomada de decisões. Uma vez que uma decisão tenha sido tomada, será muito mais difícil discuti-la com a gerência, por causa dos problemas potenciais de comunicação.

Embora o ponto de vista da comunicação nem sempre vença todas as discussões que acontecem nas reuniões da alta gerência, ter esses indivíduos envolvidos pelo menos permitirá que todos estejam familiarizados com os prós e os contras de cada situação e decisão. Os profissionais de comunicação envolvidos no processo de tomada de decisões também se sentem responsáveis pelas ideias que precisam apresentar à mídia.

Desenvolva recursos internos

Embora a utilização de consultores e firmas de relações públicas possa ser benéfica em alguns casos, não resta dúvida de que a melhor abordagem no longo prazo é desenvolver internamente uma equipe de relações com a mídia. Como já vimos ao longo deste capítulo, não existe mágica no trabalho dos profissionais de comunicação, e uma empresa pode economizar milhares de dólares por mês usando uma equipe interna e investindo nos bancos de dados corretos para conduzir pesquisas de análise de mídia. Em geral, o melhor comunicador de uma marca é o funcionário; afinal, o conhecimento em primeira mão é difícil de ser terceirizado.

Um problema para muitas empresas, entretanto, é não considerarem as relações com a mídia suficientemente importantes para contratar uma equipe profissional nessa área. Advogados, assistentes executivos e até contadores são os que costumam lidar com a comunicação, devido à infeliz suposição de que, como “qualquer pessoa pode se comunicar”, não importa muito quem vai ocupar essa posição. As empresas têm de reconhecer que construir relações com a mídia é uma habilidade profissional, e que a personalidade e o histórico de algumas pessoas as tornam mais habilitadas do que outras para a tarefa.

Use assessores externos de forma estratégica

Para muitas empresas, incluindo aquelas com orçamentos limitados, terceirizar as relações com a mídia faz mais sentido do que contratar uma equipe

de comunicação interna. As empresas que decidem terceirizar esse serviço têm muitas opções, desde consultorias específicas do setor a agências de comunicação globais, como a Edelman, que tem recursos digitais internos. Um dos principais argumentos para a contratação de agências externas é que seus profissionais de RP podem ter um contato mais próximo com os profissionais da imprensa que cobrem determinados segmentos do mercado: eles são especializados em manter relacionamentos com jornalistas e editores específicos e estão em constante diálogo com a mídia.

Muitas empresas escolhem terceirizar apenas parte de sua estratégia de relações com a mídia. A eReleases, por exemplo, é uma empresa on-line que se concentra na distribuição de releases para a imprensa de massa. Para enviar o realease de uma empresa, a eReleases escolhe entre os mais de 100 mil jornalistas de seu banco de dados, e, por uma taxa adicional, a empresa também escreve o release. As agências de relações públicas cobram milhares de dólares para o mesmo tipo de serviço. Outras empresas escolhem terceirizar aspectos de suas necessidades de mídia digital, incluindo otimização de mecanismos de busca, medição de mídias sociais e produção de conteúdo. Até mesmo o mais experiente redator de releases pode se atrapalhar ao captar o tom casual e disperso de uma conta do Twitter. À medida que as relações com a mídia se desenvolvem sob a influência das mídias sociais, campanhas grandes e integradas se tornarão mais populares e exigirão habilidades de muitos tipos diferentes de agências de mídia, desde uma equipe para gerenciar o Facebook até um estúdio de produção para gerar conteúdo em vídeo.

Como desenvolver uma estratégia de mídia on-line

Até recentemente, a cobertura da mídia — manchetes de jornal ou perfis mais aprofundados nos programas de noticiários de televisão, como o norte-americano *60 Minutes* — foi o meio principal de exposição das falhas corporativas. Da mesma forma, as empresas com programas bem gerenciados de relações com a mídia tiveram alguma vantagem em comunicar seu lado da história ao público. Nas últimas duas décadas, entretanto, a comunicação wireless e a Internet transferiram uma enorme quantidade de poder para as mãos dos indivíduos. Como explica Patricia Sturdevant, assessora jurídica da National Association of Consumer Advocates, com base em Washington: “A Internet é uma nova arma bastante eficaz para o consumidor. Antes da Internet, a menos que você tivesse muito tempo ou dinheiro, não havia meios de chamar

a atenção do público para um problema. Agora você pode transmiti-lo ao mundo inteiro em um instante.”¹⁷ Veremos no Capítulo 10 que um consumidor descontente criou uma situação de crise para a Dunkin’ Donuts, lançando seu próprio site contra a empresa. O mesmo aconteceu com a gigante do varejo Walmart em níveis extraordinários — a empresa é alvo de vários blogs e sites criados única e exclusivamente para destruir sua reputação. Plataformas de comunicação digital, incluindo blogs, redes de mídia social, mundos virtuais, *mash-ups* e wikis, permitiram aos consumidores assumir o controle das mensagens e reputações corporativas e realmente dominar esse segmento.

A Era Digital tem várias implicações para os negócios, incluindo uma extensão dos poderes, que antes estavam concentrados nas mãos da mídia organizada, até os indivíduos. Do mesmo modo, as estratégias de mídia das empresas precisam ser expandidas com táticas a fim de lidar com essa dimensão de cobertura, incluindo, por exemplo, o estabelecimento de um fórum para os diferentes públicos partilharem opiniões, preocupações e queixas sobre a empresa e um esforço proativo para monitorar as informações que circulam sobre a empresa em vários canais de mídia, incluindo os blogs.

Assim como as plataformas de comunicação digital apresentam a ameaça do desconhecido, elas também podem oferecer oportunidades incríveis para comunicar mensagens de novas maneiras, mais criativas e eficientes. As relações com a mídia se transformaram em uma versão quase irreconhecível de sua identidade anterior, com muitas das mensagens sobre uma marca vindo não do canal unilateral empresa-imprensa-acionista, mas de conteúdo criado diretamente pelo consumidor. As mídias sociais, com informações instantâneas postadas por testemunhas oculares com seus dispositivos portáteis, significam que muito do que está sendo comunicado sobre as empresas é, na verdade, produto de pessoas complementar à mídia de massa. Criando campanhas de mídia integradas, que agregam fortemente canais on-line e off-line, as empresas podem aumentar sua visibilidade e a conscientização da marca. Muitas já fizeram isso: mais de 84% das empresas Global 100, da *Fortune*, usam mídias sociais e blogs como parte de seus amplos esforços de marketing — 77% têm feeds ativos no Twitter e 61% têm páginas no Facebook.

Uma das melhores campanhas integradas dos anos recentes é a “Write the Future”, da Nike. Apesar de não ter sido patrocinadora oficial da Copa do Mundo de 2010, a Nike queria participar da conversa global sobre o que seria um dos eventos esportivos mais assistidos da história. A página Nike Football no Facebook foi o ponto de partida da estratégia da campanha. Nela,

os fãs tinham a chance de ver em primeira mão o anúncio de três minutos da marca sobre a Copa do Mundo, estrelado pelos maiores astros do futebol internacional. Na manhã da véspera da estreia, mais de 107 mil fãs haviam se registrado para assistir, e no dia da estreia, o filme foi visto 12 milhões de vezes, triplicando de 1,1 para 3,1 milhões os fãs no Facebook da Nike Football. A Nike deu um passo adiante com a campanha “Write the Future” ao convidar os fãs a participar do concurso “The Chance”, propondo-lhes que fizessem sua própria campanha da Copa do Mundo no Facebook (http://www.facebook.com/pages/NIKE-WRITE-THE-FUTURE-JASON-CHOI-LIKE-LIKE-LIKE/136549343026199?v=wall&t=_blank). Depois, a Nike escolheria a melhor campanha feita pelos usuários e enviaria os criadores ao campo de futebol da Nike Academy, onde eles poderiam ser descobertos. Acima de tudo, a Nike reuniu 1,9 bilhão de impressões on-line sobre a campanha e mais de 40 milhões de visualizações on-line do filme. Dados divulgados pela empresa dão conta de que as vendas globais cresceram 7% depois da campanha.

Outro exemplo de uma empresa que usa as mídias sociais em seu benefício é a Southwest Airlines. A empresa investiu recursos significativos para criar uma estratégia de comunicação digital totalmente integrada ao seu plano de comunicação geral. Essa estratégia incluía um blog (www.blogsouthwest.com), no qual todo funcionário — de executivos a pilotos e mecânicos de aeronaves — era encorajado a postar. Graças ao conteúdo original e ao compromisso com a transparência, o blog se tornou uma maneira viável de os executivos da Southwest se comunicarem com os funcionários e consumidores para fortalecer o relacionamento dos stakeholders com a marca. Entre suas plataformas digitais, os executivos da Southwest contaram não apenas com o blog, mas também com o microsite “Wanna Get Away”, os vídeos do YouTube, uma página no Facebook, um aplicativo do Twitter e a presença no LinkedIn.

O Twitter e o Facebook provaram ser canais úteis para a conexão com os consumidores e a mídia, mas há muitos outros. O LinkedIn, lançado em maio de 2003 como uma versão “adulta” do Facebook, direcionou-se para um público mais voltado aos negócios, concentrando-se nas relações profissionais em vez de nas pessoais. Dez anos depois, o LinkedIn, com mais de 100 milhões de usuários, oferece aos executivos a possibilidade e a capacidade de seguir na Web atividades e notícias relacionadas com os membros de suas organizações, com os concorrentes e com seus setores como

um todo, por meio de um widget que pode ser baixado. Esse widget agrupa automaticamente os links, as notícias e as fontes de mídia mais relevantes ao perfil do usuário, permitindo que os indivíduos rastreiem as notícias que suas conexões estão acessando.¹⁸

Estenda sua estratégia de relações com a mídia para a blogosfera

Estudos mostraram que o público confia muito mais na opinião de outros consumidores de que na das instituições tradicionais, incluindo as empresas. De acordo com o 2011 Edelman Trust Barometer, quase metade dos entrevistados diziam que confiariam em uma pessoa como ele próprio (“uma pessoa como eu”) para divulgar informações aceitáveis sobre a empresa.¹⁹ Essa resposta ajuda a explicar o aumento fenomenal dos blogs desde a década de 1990 até agora, pois eles podem “pertencer” e ser operados por qualquer pessoa comum — ou empresa, como vimos no exemplo da Southwest. Há mais de 150 milhões de blogs nos Estados Unidos e, por causa de sua rapidez, os blogueiros podem alterar o volume e o tom de qualquer conversação.²⁰ Por exemplo, os blogueiros desempenharam um papel importante na eleição presidencial de 2008, com os candidatos Hillary Clinton, Barack Obama e John McCain mantendo blogs para permanecer em contato com os eleitores.

Além disso, os blogs são uma importante ferramenta para as grandes empresas e jornalistas descobrirem os pontos de vista e as preocupações de seus consumidores. Entretanto, de início, nem todos os executivos corporativos aceitaram bem a blogosfera, e a marca e a reputação de suas respectivas empresas sofreram com essa atitude. Deixar de considerar a Internet uma ferramenta de comunicação viável e potencialmente violenta tem graves implicações. Além dos sites de críticas criados pelos clientes, as grandes empresas multinacionais em todo o globo foram forçadas a enfrentar também os indivíduos para proteger suas marcas e divulgar a verdadeira história à imprensa. A reputação da Dell sofreu um revés quando, em junho de 2005, um blogueiro irado que respondia pelo nome de Jeff Jarvis criticou a empresa por mau atendimento. Em poucas horas, hordas de consumidores que se identificaram com as reclamações publicadas por ele postaram comentários, criando, assim, um turbilhão de negatividade em toda a blogosfera. A empresa, como não conseguiu superar corretamente o problema no ciberespaço, permaneceu na berlinda durante meses; entretanto, a partir do lançamento de seu próprio blog (Direct2Dell), em julho de 2006, os executivos finalmente entraram na conversa on-line e começaram lentamente a reconstruir sua imagem abalada.

O blog foi colocado à prova quando estourou outra crise potencial — um recall generalizado de baterias. O principal blogueiro da Dell, Lionel Menchaca, abordou a questão em uma mensagem gravada e permitiu que os clientes comentassem livremente. O blog também ofereceu informações sobre onde obter baterias sobressalentes. O próprio Michael Dell lançou o IdeaStorm. com e implorou aos clientes que dessem sugestões à empresa. Novas medidas mostram que a avaliação do atendimento ao cliente da Dell melhorou consideravelmente.

Algumas orientações sobre os blogs:

- *Leve os blogs a sério.* Encontre aqueles que parecem mais interessantes para sua empresa, selecione-os e leia-os regularmente.
- *Aja com rapidez.* Se você precisa responder a algo em um blog, faça-o rápida e honestamente. Da mesma forma, se está escrevendo um blog corporativo, assegure-se de que seja transparente e bastante atualizado. Algumas empresas, como o McDonald's e a Mazda, tentaram usar o poder da blogosfera criando falsos blogs, mas acabaram por se prejudicar quando os verdadeiros blogueiros descobriram a operação.
- *Não dispense convites para entrevistas e pedidos de informações originados dos blogueiros.* Muitos deles são também jornalistas bem estabelecidos e, se não gostarem da sua atitude, você poderá encontrar sua troca de e-mails publicada na íntegra no site deles.²¹

Estar a par das informações que circulam na Internet pode permitir um acesso extraordinário a informações sobre necessidades dos consumidores e queixas mais frequentes. Monitorar os “bate-papos” e os blogs pode fazer com que a empresa aprenda algo sobre as necessidades atuais de seu público e planeje ações para atender àquelas que pareçam mais vitais à reputação da empresa e a seus resultados. Com a utilização proativa da Internet, as empresas podem conhecer profundamente as atitudes, os sentimentos e as reações de seu público, informações a que talvez não tivessem acesso por outros meios. Em vários sentidos, uma empresa deveria enxergar a Internet como um grupo de pesquisas privilegiado e ideal. Sem dúvida, o monitoramento on-line pode ajudar as empresas a captar os sentimentos dos variados públicos, permitir que respondam de modo eficaz e ajudar a mantê-las atualizadas sobre o sem-número de informações que circulam hoje em dia. As empresas, porém, não devem se deixar absorver totalmente pelo poder da Internet, a ponto de negligenciar outros importantes canais de mídia.

Saiba como lidar com notícias negativas com eficiência

Apesar de reportagens negativas existirem desde o início da imprensa, suas frequência e intensidade cresceram exponencialmente no contexto do ambiente em constante mudança dos negócios por todos os motivos explicados neste capítulo. Agora, mais do que nunca, a reputação das organizações está vulnerável aos inúmeros desconhecidos que se infiltram na imprensa em razão das plataformas de comunicação digital. Líderes corporativos viram seus iguais desmoronando ante a fúria da cobertura negativa inesperada e estão mudando suas estratégias de negócios e mecanismos de respostas de forma apropriada.

Por causa do amplo alcance da Internet, as empresas devem manter seus proverbiais dedos no pulso do cenário de notícias em constante mudança e trabalhar sempre para criar uma atitude favorável, o que ajudará a desviar de qualquer cobertura negativa. (Consulte o Capítulo 4 para saber mais sobre gerenciamento de reputação.) A má publicidade on-line pode ameaçar a lucratividade. Muitas empresas designam funcionários ou contratam especialistas externos para pesquisar matérias negativas sobre a empresa. Outras se valem das ferramentas de baixo custo, incluindo os mecanismos de busca, como Google, que podem ser usados para definir alertas gratuitos. A seção “opinião do consumidor” no site do Yahoo! (<http://dir.yahoo.com>) relaciona mais de 200 sites de opinião de consumidores com críticas a empresas como American Express, Ford, Nike, Walmart e até mesmo o Yahoo!

Empresas que monitoram cuidadosamente a atividade na Web estão em melhor posição para responder oportunamente a comentários negativos. A FedEx se saiu muito bem, recentemente, por veicular em tempo recorde sua resposta ao vídeo de um cliente em que se via um funcionário da empresa que, ao entregar um volume claramente identificado como monitor de computador, jogava-o sobre a cerca do cliente em vez colocá-lo cuidadosamente no chão ou deixá-lo na frente da porta da casa dele, que, segundo informava o vídeo, estava em casa naquele momento. O cliente, depois de abrir a caixa e se certificar de que o monitor havia se quebrado, analisou a filmagem captada por sua câmera de segurança e postou o que descobriu no YouTube, com o título: “FedEx Guy Throwing My Computer Monitor” (“Entregador da FedEx jogando meu monitor de computador”). O vídeo, postado na segunda-feira, 19 de dezembro de 2011, se espalhou como um vírus. Na quinta-feira, 22 de dezembro de 2011, a FedEx respondeu com um vídeo sincero de desculpas no YouTube. O vídeo original recebeu mais de

4 milhões de visualizações até 22 de janeiro de 2011, a data em que a FedEx postou seu pedido de desculpa. Em janeiro de 2012, o vídeo havia tido 8 milhões de visualizações, significando que, por 4 milhões de expectadores, a desculpa da empresa estava a um clique quando eles procuravam pelo vídeo ofensivo.

Muitas empresas reconhecem que a melhor maneira de evitar notícias negativas é assegurando-se de que informações internas não vazem. As empresas estão ficando mais inteligentes a respeito das diretrizes das mídias sociais e das políticas que regulam o fluxo de informações confidenciais internas. Qualquer funcionário corporativo, seja um CEO com um blog ou um MBA recém-contratado com um perfil no LinkedIn, tem, potencialmente, capacidade de criar “notícias” sem orientação adequada. Sempre inovadora, a IBM foi uma das primeiras empresas a apresentar diretrizes para plataformas sociais. Na primavera de 2005, a empresa criou um wiki e pediu que os funcionários contribuíssem com conselhos e restrições justas em termos de autoria de blogs. Esse wiki se tornou a primeira interação da política de blogs da empresa e evoluiu para o que agora são as “Diretrizes de Computação Social” abrangentes da IBM, de autoria dos próprios funcionários.

Quando uma empresa tropeça com más notícias circulando a seu respeito — seja um ataque pela blogosfera ou um artigo hostil numa página de opinião em um jornal diário —, o departamento de comunicação deve avaliar rapidamente o dano potencial que as notícias poderão causar. Quem fez a crítica? Os comentários são válidos? A pessoa está falando na condição de um indivíduo ou está representando um público mais amplo, como investidores ou funcionários? Se pertencer a um público mais amplo, até que ponto as críticas são generalizadas? Se um site falso foi construído, quantos acessos por dia ele recebeu e como as pessoas responderam a essa mensagem negativa? Se um artigo de jornal pouco lisonjeiro foi publicado, qual é a circulação desse jornal?

Uma vez respondidas essas perguntas, a força-tarefa da empresa ou a equipe permanente de comunicação de crises — incluindo os membros da alta gerência — devem promover um brainstorm de ações potenciais. Os advogados da empresa devem ser consultados para discutir a postura legal que deverá ser adotada. Os advogados poderão opinar se os artigos de jornal, sites ou blogs são difamatórios e se seria justificada a abertura de processos contra seus autores.

Conclusão

À medida que a tecnologia desenvolve novos mecanismos para disseminar informações e que os profissionais de comunicação empresarial conseguem desenvolver bancos de dados com o uso de software mais sofisticado, a função de relações com a mídia continua a evoluir além do velho e criticado modelo de relações públicas “artilheiro” para um grupo profissional que pode ajudar as organizações a enviar suas mensagens de modo rápido, honesto e para os veículos corretos.

As empresas hoje estão sob observação constante da maioria de seus públicos-alvo. Uma demanda por informação instantânea acompanha essa vigilância pública, e a pressão aumenta a cada inovação tecnológica. Os gerentes devem estar preparados para responder a essa demanda, considerando todos os públicos — os que estão on-line e os de fora da rede — ao lidar com os agentes de mídia que lhes transmitem as informações. Elaborando mensagens com cuidado e usando os canais próprios de mídia, as empresas podem chegar a essa “ligação”, a mídia, para garantir que a melhor mensagem possível seja ouvida.

Notas

1. Site Media Reform Information Center, <http://www.corporations.org/media>.
2. “Fox Most Trusted News Channel in US, Poll Shows”. *The Guardian Online*, 27 de janeiro de 2010.
3. “Bad News: Another Study Finds Media Really Has Problems”. *PR Reporter*, 7 de abril de 1997, p. 1.
4. <http://www.pwrnewmedia.com/2011/powerlines/february/downloads/2011JournoSurvey-ReleaseResponses.pdf>.
5. BenchPoint Report on Measurement 2009, <http://www.benchpoint.com>.
6. PWR New Media 2011 Journalist Survey.
7. YAROW, Jay. “Huffington Post Traffic Zoms Past The New York Times”. *Business Insider*, 9 de junho de 2011.
8. MARSHALL, Matt. “HP Announces an (Almost) Unbelievable Blogger Campaign”. *VentureBeat Digital Media*, 24 de setembro de 2008.
9. SORREL, Sir Martin, “Public Relations: The Story Behind a Remarkable Renaissance”. Institute for Public Relations Annual Distinguished Lecture, Nova York, 5 de novembro de 2008.
10. BILEFSKY, Dan. “Join the Sultans of Spin Media Relations”. *Financial Times*, 13 de julho de 2000, p. 19.
11. Benchmark Global Survey of Communications Measurement, 2009.
12. Retirado de “How Do Your PR Efforts Measure Up in the Wired World?”. *Interactive PR and Marketing News*, 26 de novembro de 1999, p. 1.
13. ARGENTI, Paul e BARNES, Courtney. *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, p. 71.
14. ARGENTI, Paul. “Demonstrating the Value of Communications through Measurement”, julho de 2005.

15. "Join the Sultans of Spin Media Relations", p. 19.
16. Site da Matalan, <http://www.matalan.co.uk>.
17. BECK, Rachel. "Disgruntled Voices in Cyberspace Heard Loud and Clear". *AP Online*, 4 de maio de 1999.
18. "Global Social Media Checkup Report 2011". Burson Marsteller, <http://www.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-2011-global-social-media-checkup>.
19. Estudos de caso, <http://www.mindshareworld.com>.
20. Edelman Trust Barometer, 2011.
21. Edelman & Intelliseek. "Trust 'MeDIA': How Real People are Finally Being Heard". Monografia, primavera de 2005.
22. SIMS, Maja Pawinska. "Monitoring the Web-Blogging, the Great Untapped Resource". *PR Week*, 10 de junho de 2002.
23. YouTube.com e <http://digitaltrends.com/web/fedex-responds-to-computer-monitor-chucking-delivery-man-debacle/>.
24. IBM Social Computing Guidelines, <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>.

Caso 6.1

A Adolph Coors Company

Shirley Richard retornou do almoço certa tarde, em abril de 1982, e encontrou em sua mesa a mensagem de que Allan Maraynes, da CBS, tinha ligado enquanto ela estava fora. “Meu Deus, o que é isso?”, foi tudo que ela pôde dizer ao pegar o telefone e comentar a chamada com seu chefe, John McCarty, vice-presidente de assuntos externos corporativos. Em seu segundo ano como chefe de comunicação empresarial na quinta maior cervejaria dos Estados Unidos, Richard estava ciente da queda de popularidade da Adolph Coors Company — um declínio que ela, particularmente, atribuía a um conflito existente com as organizações sindicais. Mas o conflito não estava sendo abordado pela imprensa, e ela quase teve medo de perguntar por que a CBS estava interessada na empresa.

Richard descobriu com seu chefe que Maraynes era produtor do noticiário de televisão *60 Minutes*. O repórter Mike Wallace já havia ligado para McCarty a fim de anunciar os planos para uma reportagem do *60 Minutes* sobre a empresa. Os executivos do programa na CBS tinham informações sobre as acusações de práticas trabalhistas abusivas que a AFL-CIO (sindicato de trabalhadores norte-americano) tinha apresentado contra a Coors e queriam investigar a batalha entre a cervejaria e o sindicato, que já durava cinco anos.

Depois que McCarty terminou de explicar a mensagem de Maraynes, Shirley Richard afundou-se na cadeira. Ela trabalhara arduamente no último ano para entender as organizações trabalhistas e seu boicote nacional à cerveja Coors, e estava convencida de que a empresa era tratada com injustiça. Ela acreditava que o sindicato representava apenas uma pequena parte da força de trabalho da Coors, até então satisfeita com a situação. Mas Richard também duvidava de que os fatos pudesse falar por si mesmos e se preocupava com a habilidade da AFL-CIO em seduzir a mídia. Ela estava ciente da reputação de Mike Wallace como repórter investigativo perspicaz.

Por outro lado, o *60 Minutes* era considerado por muitas corporações como defensor de uma postura antinegócios, e Richard não tinha ideia de como os funcionários da empresa se comportariam sob a pressão dos refletores, das câmeras e das perguntas incisivas dos repórteres. McCarty e Richard se encontraram com os dois irmãos Coors para discutir a proposta da emissora e determinar se o produtor Maraynes deveria mesmo ser admitido para uma visita à fábrica da Coors. Joseph (“Joe”) Coors, presidente da empresa, e o presidente do conselho de administração William (“Bill”) Coors se mostraram céticos quanto à perspectiva de “lavar a roupa suja” da empresa em cadeia nacional de televisão. Mas McCarty estava interessado na oportunidade de a Coors estar no centro das atenções do público. Richard sabia que conceder entrevistas a Wallace e permitir a filmagem da fábrica da Coors trazia enorme risco.

Richard estava frustrada com o apoio cada vez maior ao boicote, e suas próprias estratégias para lidar com o problema tinham se revelado malsucedidas. Ela acreditava que a entrevista com a CBS só poderia exacerbar uma situação por si só já bastante difícil. Seu único esforço de relações públicas tinha sido uma tentativa de mostrar as circunstâncias conforme acreditava que fossem: uma boa gerência sendo importunada por um sindicato descontente. Ela estava convencida de que seu trabalho não era um esforço de encobrir as práticas trabalhistas da Coors.

Richard argumentou como a Coors deveria lidar com a proposta da CBS. Qualquer decisão em relação à abordagem dada ao *60 Minutes* também deveria ser aprovada pelos irmãos Coors. Richard estava insegura sobre quanto controle ela realmente teria sobre a estratégia de comunicação. Joe Coors, ferrenho conservador e defensor da iniciativa privada, sem dúvida resistiria a uma política de abertura com a emissora. Ao mesmo tempo, Richard imaginava se conseguiria convencer a gerência dessa empresa tradicionalmente fechada a se submeter ao escrutínio da investigação do *60 Minutes* ou se a melhor defesa seria uma abordagem do tipo “sem comentários”. Mas sem os comentários da Coors qualquer argumento que o sindicato apresentasse na frente das câmeras ficaria sem resposta.

HISTÓRIA DA ADOLPH COORS COMPANY

A cervejaria Coors foi fundada em 1880 por Adolph Coors, um imigrante prussiano que chegou aos Estados Unidos em 1868. Tendo sido aprendiz em uma cervejaria na Prússia, o jovem Adolph Coors, de 22 anos, tornou-se contramestre na Cervejaria Stenger, em Naperville, Illinois, no fim de 1869. Já em 1872, Coors possuía sua própria empresa de engarrafamento em Denver, Colorado. Com esse conhecimento de fabricação de cervejas e a assistência financeira de Joseph Schueler, Coors fundou sua própria cervejaria em Golden, Colorado. Seu produto teve sucesso imediato. Em 1880, Adolph Coors comprou a parte restante da empresa que pertencia a Joseph Schueler e estabeleceu uma tradição de propriedade familiar que foi mantida por quase um século.

Famosa por seu exclusivo sistema de fabricação de cerveja com “água mineral pura das Montanhas Rochosas”, a Adolph Coors Company logo se tornou uma espécie de lenda na indústria cervejeira. A filosofia da Coors era de total independência. Uma ampla rede de subsidiárias convergia para criar uma empresa verticalmente integrada. A Coors detinha e controlava cada aspecto da produção: a fábrica Coors Container Manufacturing produzia vasilhames de alumínio e vidro para a cerveja; a Coors Transportation Company fornecia caminhões refrigerados para transportar a cerveja até os centros de distribuição, assim como veículos que transportavam carvão para alimentar a cervejaria em Golden; a Coors Energy Company comprava e vendia energia e era proprietária da mina de carvão Keenesburg, em Colorado; a Golden Recycle Company era responsável por fornecer matérias-primas para a produção de latas de alumínio. Por volta de 1980, a fábrica de reciclagem era capaz de produzir mais de 13 milhões de toneladas de alumínio reciclado por ano. Outras subsidiárias de propriedade integral da Coors incluíam a Coors Food Products Company, a Coors Porcelain Company e o American Center for Occupational Health.

A MÍSTICA DA COORS

Uma mística envolvendo a cervejaria de Golden, no estado do Colorado, e seu produto exclusivo não pasteurizado rendeu fama e fortuna para a cerveja. Os presidentes Eisenhower e Ford mandavam levar a cerveja Coors para Washington em jatos da Força Aérea. Atores como Paul Newman e Clint Eastwood transformaram-na em sua cerveja exclusiva nos sets de filmagem. Revistas de negócios

louvavam a empresa como “A cerveja cult da América”. À medida que a Coors expandia sua distribuição, a mística se tornava irresistível; a empresa pulou do vigésimo para o quarto lugar entre todas as cervejarias entre 1965 e 1969, praticamente sem qualquer publicidade ou marketing.

Parte da mística da Coors era atribuída à sua herança familiar. Por mais de um século na cervejaria, a gerência da empresa fora mantida nas mãos dos descendentes diretos de Adolph Coors. O reinado passou inicialmente para Adolph Coors Jr. e depois para seu filho William Coors. Em 1977, Bill Coors entregou a presidência a seu irmão mais novo, Joseph, mas continuou a ocupar o cargo de presidente do conselho e CEO. O mais recente presidente da empresa, Joe Coors, era um conhecido defensor das causas direitistas, como a John Birch Society, fundador de um grupo de estudos conservador, a Heritage Foundation, e membro do assim chamado Kitchen Cabinet, do presidente Ronald Reagan, um pequeno grupo de assessores não oficiais do chefe de Estado. Para consumidores, trabalhadores e a indústria como um todo, o nome da família estava estreitamente associado a um extremo conservadorismo.

A Coors Company foi construída sobre a tradição familiar e, mesmo depois de abrir seu capital em 1975, tornou-se uma organização fechada para relações públicas ativas. Bill Coors lembrou que seu pai, Adolph Coors Jr., era um homem timido e, ao longo de sua história, a empresa se mostrou relutante em atrair qualquer atenção do público.

Em 1960, o sensacional sequestro e assassinato do irmão Adolph Coors III lançou o olhar do público sobre a família e seus negócios, mas a Coors manteve uma estreita política de “sem comentários”.

A NATUREZA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

Desde a metade da década de 1960 e até as décadas de 1970 e 1980, a indústria cervejeira norte-americana caracterizava-se por um número reduzido de cervejarias com um volume crescente de produção e consumo. Em 1963, pesquisas nessa indústria realizadas pela Standard and Poor's registravam 211 cervejarias em operação. Dez anos depois, esse número tinha caído para 129 e, em 1980, havia apenas cem cervejarias em funcionamento. Por outro lado, o consumo *per capita* de cerveja aumentou de 57 litros por ano em 1963 para 75 litros em 1973. Em 1980, o consumo *per capita* havia pulado para 92 litros por ano.

Até a metade da década de 1970, os mercados de cerveja eram essencialmente locais e regionais, mas à medida

que as grandes cervejarias se expandiam, crescia também sua participação no mercado. Juntas, as cinco maiores cervejarias do mercado em 1974 respondiam por 64% da produção nacional de cerveja, acima dos 59% apresentados em 1973. Cervejarias que no passado haviam sido fortes local e regionalmente ou foram vendidas para produtores maiores ou encerraram suas operações.

Uma notável exceção, entretanto, foi a Adolph Coors Company, que dominava a região oeste dos Estados Unidos. Até 1976, o volume de remessas de 12,3 milhões de barris era distribuído na Califórnia, Texas e mais outros 10 estados do oeste norte-americano. A participação da Coors no mercado da Califórnia, sozinha, era de mais de 50% em 1976. A Coors dominou sua área de distribuição limitada, captando pelo menos 35% do mercado onde quer que fosse vendida naqueles estados. A Coors Company aparecia em quinto lugar em participação de mercado nacional na década de 1970, atrás das gigantes Anheuser-Busch, Joseph Schlitz, Miller (da Phillip Morris) e Pabst, todas com áreas de distribuição muito maiores.

A competição por participação de mercado entre as cinco principais cervejarias foi intensa durante a década de 1970 e levou os produtores a testar abordagens mais agressivas para atrair consumidores. De acordo com os registros da Leading National Advertisers, Inc., os gastos com publicidade nos primeiros nove meses de 1979 foram 37% maiores do que no ano anterior no caso da Anheuser-Busch, 18% maiores na Miller, 14% maiores tanto na Schlitz quanto na Pabst e 78% na Adolph Coors.

COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO NA COORS

Os analistas da indústria criticaram a estratégia de vendas da Coors Company de confiar teimosamente na qualidade de seus produtos e em sua imagem em vez de investir em marketing. Em 1976, a mistica da Coors parecia estar perdendo terreno para os concorrentes mais fortes — pela primeira vez desde a Lei Seca, a Coors não conseguiu vender todo seu estoque de cerveja. A empresa finalmente respondeu à concorrência intensificando suas operações de marketing e de desenvolvimento. Entre 1976 e 1981, a empresa tentou revitalizar as vendas incluindo oito novos estados em sua rede de distribuição. Em maio de 1978, a Coors começou a comercializar seu primeiro produto novo depois de 20 anos: a Coors Light. Em 1979, a Coors lançou a primeira grande campanha em sua história se para

defender da agressividade de concorrentes, como a Miller Brewing Company, da Philipp Morris, e a Anheuser-Busch. O relatório anual da empresa de 1981 mostrava o mais novo produto da Coors — a cerveja irlandesa George Killian (Irish Red Ale) — com uma nova embalagem, desenhada para “atender às demandas dos consumidores”.

A Coors Company abriu seu capital em 1975, mas os investidores não se sentiram muito estimulados, e os preços das ações despencariam ao longo do restante da década. A Coors entrou no mercado com suas ações a US\$31, mas em 1978 o valor já havia caído para US\$16 — uma perda de aproximadamente 50% para os primeiros acionistas. A receita líquida, de acordo com o relatório anual da empresa, foi de US\$51.970.000 em 1981, ou US\$1,48 por ação. Esse índice traduzia uma queda de 20% em relação aos antigos US\$64.977.000, ou US\$ 1,86 por ação, registrados em 1980.

RELACIONES ENTRE A GERÊNCIA E OS FUNCIONÁRIOS NA COORS

Durante os anos da Lei Seca, as cervejarias, incluindo a Coors, foram totalmente sindicalizadas. Em 1914, o primeiro sindicato industrial verticalmente integrado nos Estados Unidos estabeleceu-se na Coors. Enquanto o país manteve-se em abstinência, a Coors permaneceu viável com operações alternativas, mas, mesmo assim, a força de trabalho teve de ser reduzida. A Coors ofereceu emprego aos trabalhadores antigos, mas demitiu os mais recentes, o que provocou uma greve dos funcionários sindicalizados que durou até 1933, quando a Lei Seca foi revogada. A empresa, entretanto, continuou a operar sem um sindicato até 1937, quando Adolph Coors Jr. convidou a United Brewery Workers International (UBW) para integrar-se à Coors Company.

Em 1953, a empresa vivenciou uma greve assombrosa feita pela UBW, e a gerência, amedrontada, cedeu. Em 1955, os trabalhadores da indústria de porcelana da Coors paralisaram o serviço porque seus salários eram menores do que os dos trabalhadores da indústria cervejeira. Embora a fábrica tenha continuado a operar, todos os trabalhadores sindicalizados da Coors engajaram-se em uma violenta greve, que durou quase quatro meses. O sindicato acabou perdendo a batalha 117 dias depois de iniciada a greve, quando os trabalhadores tiveram de voltar à fábrica sob as condições da empresa.

Negociações para um novo contrato com o sindicato, em 1957, terminaram em um impasse entre funcionários e gerência, e os trabalhadores, mais uma vez, decidiram pela greve. Por outros quatro meses consecutivos, os funcionários viram-se no meio da disputa entre os laços paternalistas e provincianos da gerência e as demandas do sindicato. Bill Coors, que era então o gerente da fábrica, recorda que, durante a greve, a gerência pretendia mostrar ao sindicato que não dependia dos trabalhadores sindicalizados. Coors contratou estudantes universitários durante o verão de 1957 para substituir temporariamente os cervejeiros em paralisação. Quando os estudantes foram embora, os grevistas foram ameaçados pela promessa da gerência de contratar permanentemente aqueles substitutos e acabaram voltando à fábrica. A greve era uma derrota clara das demandas do sindicato e acabou provocando nos líderes sindicalistas internacionais um rancor não superado em relação à Coors. De volta às suas operações normais no outono de 1957, a gerência da Coors acreditava ter retomado o controle total da situação.

No fim da década de 1950, 15 sindicatos locais estavam organizados na Coors. A gerência tolerava os sindicatos, mas exigia que eles não afetassem as práticas salariais ou trabalhistas. A família Coors acreditava piamente que o bom gerenciamento eliminava a necessidade de proteção sindical e que a gerência poderia ganhar a lealdade dos trabalhadores. Em 1960, os eletricistas organizados da fábrica entraram em greve, mas se esqueceram de atrair o apoio de outros sindicatos, e a fábrica continuou a funcionar com eletricistas não sindicalizados contratados para substituir os grevistas. Incidentes semelhantes aconteceram com outros sindicatos na Coors. Uma greve dos trabalhadores da construção civil em 1968 terminou com a Coors destituindo 14 sindicatos. Em 1970, a força de trabalho da Coors era predominantemente de não sindicalizados.

Em 1976, surgiu uma disputa contratual entre a gerência da Coors e a UBW Local 366. Os trabalhadores exigiam um aumento de 10% nos salários e melhores benefícios para a aposentadoria. Depois de um ano inteiro de negociações, os funcionários do sindicato rejeitaram a proposta conciliatória da gerência que, segundo os trabalhadores, minaria os direitos trabalhistas. Em abril de 1977, mais de 94% de trabalhadores da UBW votaram pela greve. A produção na fábrica, entretanto, continuou com 70% de sua capacidade normal, e a gerência anuciou efusivamente seus planos de substituir os trabalhadores grevistas. Em defesa do sindicato, os funcionários da AFL-CIO declararam um boicote nacional

da cerveja até que um novo acordo contratual fosse estabelecido. Depois de cinco dias de começada a greve, 39% dos membros do sindicato retornaram ao trabalho.

Em 1978, a gerência da Coors convocou uma eleição para desqualificar a UBW Local 366. Como mais de um ano já havia passado desde o começo da greve, o regulamento da National Labor Relations [Relações de Trabalho Nacionais] restringia o voto dos membros grevistas do sindicato. Somente os trabalhadores que haviam permanecido na fábrica, incluindo os "fura-greves" contratados sobre as barreiras de piquetes, poderiam decidir por voto se desejavam manter a UBW Local. Em dezembro daquele ano, os funcionários da Coors decidiram, por um retumbante placar de 71%, revogar a certificação da UBW Local.

Desde 1957, a cervejaria Coors tinha sido uma organização do tipo "closed shop", que exigia que todos os trabalhadores fossem sindicalizados e na qual todos deveriam pagar imposto sindical caso quisessem ser beneficiados por alguma ação do sindicato. Os executivos da empresa consideraram a revogação da certificação, em 1978, uma vitória para o sistema "open shop", no qual os trabalhadores poderiam gozar de benefícios sindicais sem pagar as quotas como membros. Os representantes do sindicato, frustrados com a inexistência de um novo contrato e com o voto de revogação de sua certificação, acusaram publicamente a Coors de provocar a "falência dos sindicatos".

De fato, segundo os representantes da AFL-CIO, na ocasião o UBW era o vigésimo sindicato com certificação revogada pela Coors desde a metade da década de 1960. A gerência continuava argumentando que os funcionários simplesmente rejeitaram a organização sindical porque não precisavam dela, e que um bom gerenciamento eliminava a necessidade de um sindicato para proteger trabalhadores. A organização trabalhista, porém, sustentava que todos os 20 sindicatos tinham sido "obrigados a falir" por meio de votações realizadas enquanto os membros estavam em greve e nas quais só eram considerados válidos os votos dos "fura-greves". No fim daquela década, apenas um sindicato representando um pequeno grupo de funcionários mantinha-se em atividade na Coors.

BOICOTE NACIONAL

A AFL-CIO estava determinada a não se dar por vencida com a expulsão da UBW Local da fábrica de Golden. Em defesa do sindicato, os representantes da AFL-CIO deram início a um boicote nacional da cerveja Coors até que um

novo acordo contratual pudesse ser alcançado, e logo começaram a perceber que seus esforços tinham um efeito significativo nas vendas. De fato, os índices de 1978 mostraram uma retração de 12% na cervejaria durante o ano fiscal de 1977 e sinalizavam que os índices do ano de 1978 seriam ainda menores. Representantes da empresa reconheceram que o boicote foi um fator de influência na queda das vendas, mas se recusavam a admitir que a queda fosse consistente ou significativa.

A derrota do sindicato local dos cervejeiros da Coors alimentou o poder de fogo do boicote, mas o protesto estava centrado em assuntos que iam além da mera disputa contratual iniciada em 1977. Outros temas polêmicos estavam relacionados com as práticas de contratação da Coors. Os líderes sindicais alegavam que um teste de polígrafo obrigatório aplicado a todos os candidatos a emprego fazia perguntas pessoais e irrelevantes, violando os direitos dos trabalhadores. Além disso, os que protestavam diziam que a Coors discriminava mulheres e minorias étnicas tanto na contratação quanto na promoção de funcionários. Por fim, os líderes do boicote argumentavam que a Coors conduzia periodicamente pesquisas sobre os funcionários e seus bens pessoais, alegando suspeita de uso de drogas, e que esse tipo de pesquisa e constrangimento também violava os direitos dos trabalhadores. O boicote arrebatou os sindicatos organizados, assim como grupos de interesse minoritários que protestavam em defesa dos negros, hispânicos, mulheres e homossexuais.

O verdadeiro efeito do boicote nas vendas era tema de disputa. As vendas da Coors começaram a cair em julho de 1977, apenas três meses depois de o boicote ter sido iniciado. Alguns analistas atribuíam a queda não ao protesto dos consumidores, mas ao aumento da concorrência por parte da Anheuser-Busch, que havia começado a invadir os territórios do oeste dos Estados Unidos, antes pertencentes à Coors. Apesar do declínio, a Coors manteve-se a número 1 em 10 dos 14 estados onde era vendida. A força trabalhista, por outro lado, considerou-se vitoriosa quando, no fim de 1977, os balancetes do quarto trimestre apresentaram resultados inferiores à metade das vendas do ano anterior no mesmo período, caindo de US\$17 milhões em 1976 para US\$8,4 milhões em 1977. A Coors estava diante de um enorme desafio. Não resta dúvida de que a gerência considerou o protesto da AFL-CIO com seriedade e começou a tentar conter a queda nas vendas por meio de uma publicidade mais agressiva e das relações públicas.

PROCESSO FEDERAL

O boicote da AFL-CIO ganhou legitimidade adicional do governo federal dos Estados Unidos. Em 1975, a comissão federal Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) (Comissão para Oportunidades Iguais de Trabalho) abriu um processo contra a Coors por discriminar negros, americanos de origem mexicana e mulheres na contratação e na promoção de funcionários. O processo acusava a Coors de violar a Lei de Direitos Civis norte-americana de 1964 e desafiava os testes de seleção da empresa que, segundo a EEOC, focavam a verificação da ficha criminal dos candidatos, seu *status* econômico e suas características físicas. O processo ressaltava que a empresa usava "métodos de seleção que serviam para perpetuar sua força de trabalho majoritariamente masculina".

Em maio de 1977, um mês após o início do boicote da AFL-CIO, a Coors assinou um acordo com a EEOC, estabelecendo que a cervejaria não faria mais discriminações na hora de contratar. Mas, de acordo com relatos da imprensa, a Coors ainda se recusava a admitir que nutria preconceitos contra negros, americanos de origem mexicana e mulheres. A Coors dizia que continuaria a aplicar um programa que tivera início em 1972 e estava voltado para aumentar o número de mulheres e de minorias em todos os principais postos de trabalho. Os cervejeiros em greve se recusaram a assinar o acordo, embora o Sindicato dos Engenheiros Operacionais da Coors o tivesse aceitado.

DAVID SICKLER E A AFL-CIO

O principal organizador do boicote da AFL-CIO contra a Adolph Coors Company foi o ex-presidente da UBW Local da empresa. David Sickler fora funcionário da Coors por 10 anos, atuando como gerente comercial de 1973 a 1976. Sickler deixou a fábrica em 1976 para assumir um posto junto à AFL-CIO em Montana. Em abril de 1977, a AFL-CIO decidiu encarregar Sickler da coordenação do boicote nacional contra a Coors. Sickler se mudou para Los Angeles, onde também passou a servir como diretor do comitê organizador de Los Angeles e do escritório sub-regional da AFL-CIO.

Inicialmente, Sickler resistiu ao pedido da AFL-CIO para colocá-lo como encarregado de organizar o boicote. Ele acreditava que seu passado como funcionário da empresa tornava-o muito próximo da situação para oferecer uma posição neutra sobre os assuntos em jogo. Mas a AFL-CIO sentia que a ligação de Sickler com a Coors fazia dele a

escolha ideal; de acordo com Sickler, seus relatos pessoais sobre abusos da empresa nas práticas de seleção e contratação eram partilhados por vários funcionários da Coors e se tornaram os temas centrais do boicote.

Sickler afirmou que, ao ser contratado pela Coors, foi submetido a perguntas em um teste de detector de mentiras, destinado a averiguar sua vida pessoal e sua preferência sexual. Além disso, mencionou a prática usual da empresa de perseguir indivíduos ou departamentos inteiros pela suspeita do uso de drogas. Apesar da insistência dos funcionários em negar as acusações, Sickler estava convencido de que os funcionários da Coors sentiam-se, de um modo geral, “infelizes e desmoralizados”.

A gerência da Coors estava determinada a lutar contra o boicote e aproveitou a brecha para abrir um processo por violação contratual contra a Local 366. A empresa alegava que todo e qualquer boicote era proibido com base em acordos contratuais. A gerência também deixou clara para o público sua indignação contra o boicote, conforme expresso pelo presidente Bill Coors em suas declarações à imprensa nacional. Em uma entrevista concedida em 1978 à revista *Forbes*, Coors afirmou a respeito da AFL-CIO: “Não seria mentira dizer que o sucesso desse boicote é um monumento à imoralidade e à desonestade.” Mais tarde, naquele ano, Bill Coors defendeu a empresa contra acusações de antissindicalismo. Uma reportagem do *The New York Times* sobre a disputa atribuía ao CEO a citação: “Nossa briga não é com os cervejeiros da Local 366. Nossa briga é com o sindicato. A 366 é um joguete nas mãos da AFL-CIO, que a usa para ganhar dinheiro.”

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COORS

O boicote de 1977 forçou os executivos da empresa a reexaminar a área de comunicação empresarial. Uma vez que os líderes trabalhistas tinham decidido “destruir a empresa”, Bill Coors, então presidente do conselho e CEO, acreditava que a gerência deveria contar seu lado da história. “As mentiras imperavam”, lembrou o CEO. “Ninguém sabia nada sobre a Coors, e não tivemos escolha senão contar a nossa história.”

Em 1978, John McCarty, captador de recursos da Pepperdine University, foi contratado como vice-presidente para assuntos externos corporativos. McCarty levou à Coors sua experiência em relações com minorias e partiu para a reparação da reputação ferida da empresa entre os grupos minoritários. McCarty montou uma equipe de executivos

de comunicação empresarial. A divisão foi organizada em quatro braços sob sua liderança: comunicação empresarial, assuntos comunitários, assuntos econômicos e assuntos legislativos.

Em resposta ao boicote e à queda das vendas, McCarty usou a experiência do escritório da J. Walter Thompson em São Francisco para ajudar a empresa a melhorar sua imagem corporativa. A Coors lançou o que os analistas denominaram uma forte campanha de “construção de imagem” em 1979, com mensagens voltadas para minorias étnicas, mulheres, sindicalistas e homossexuais. O tema da campanha no final da década de 1970 foi claramente uma resposta às acusações trabalhistas contra a empresa: “Na Coors, as pessoas fazem a diferença.”

Outro componente da campanha por uma nova imagem, segundo os relatos da imprensa, foi condicionar os gerentes da empresa a transmitir charme e humildade no trato com os repórteres. Os executivos da Coors participaram de um curso de treinamento voltado a ajudá-los a vencer uma desconfiança generalizada contra a mídia.

SHIRLEY RICHARD

Shirley Richard foi contratada na mesma época que McCarty, em 1978, para gerenciar a função de assuntos legislativos da empresa, mas conhecia bem a Coors Company muito antes de fazer parte de sua equipe. Entre 1974 e 1978, Richard trabalhou como gerente de conta da Coors na Price Waterhouse. Uma questão importante para a conta da Coors, lembrou Richard, era a dedutibilidade das despesas de lobby e doações benéficas. Como parte de seu trabalho, Richard envolveu-se com a arena política, ajudando a Coors a organizar comitês de ações nessa área. Quando Richard decidiu deixar a Price Waterhouse em 1978, pediu um posto ao vice-presidente financeiro da Coors e foi contratada para cuidar do departamento dos assuntos legislativos, cargo que ocupou até 1981.

Richard recorda-se de seu primeiro ano na empresa como um tempo em que a Coors estava “saindo do casulo”; a compra da Miller Brewing Company pela Philip Morris significou o aumento da concorrência para a Coors e a demanda por uma publicidade mais agressiva. Em 1975, a empresa vendeu sua primeira ação pública. A publicidade negativa gerada pela greve de 1977 e suas consequências, em combinação com o aumento da concorrência, levaram a um sério declínio de vendas, o que desapontou os acionistas. Com toda certeza, a mística da Coors, sozinha, não

poderia mais dar conta do recado, e uma agressiva campanha de relações públicas tornou-se inevitável.

Um ano antes da transmissão do *60 Minutes* com a história da Coors, Richard tornou-se diretora de comunicação empresarial da Adolph Coors Company. Nessa posição, ela gerenciava 25 pessoas, cobrindo propaganda corporativa, comunicação interna, comunicação com os distribuidores, programas de treinamento e pessoal de relações públicas.

JORNALISMO DE CONFRONTO

O programa *60 Minutes* da CBS representava um desafio formidável para qualquer empresa sob sua investigação. O programa estava no ar havia 14 anos e mantivera-se sempre entre os 10 principais programas nas listas da Nielsen ao longo da década de 1970. Os críticos de mídia ofereciam várias explicações para o sucesso desse programa exclusivo, que combinava de modo memorável qualidade com altos índices de audiência. Um crítico do jornal *The New York Times* resumiu o sentimento de muitos no campo das transmissões televisivas ao dizer que o *60 Minutes*, “sem dúvida alguma, era o mais influente programa de notícias na história da mídia”.

O programa conquistou sua popularidade com uma constante e corajosa linha de reportagens investigativas. O produtor-executivo Don Hewitt apelidou o *60 Minutes* de “o cão de guarda público”. Em seu livro sobre o programa, Hewitt lembra: “Eu estava cada vez mais convencido de que o público queria um novo tipo de jornalismo personalizado. O *CBS Reports*, o *NBC White Papers* e o *ABC Closeups* me pareciam ser a voz das grandes empresas, e eu achava que o grau de interesse despertado por esse tipo de programa era o mesmo que o de um documentário.” Histórias revelando executivos de seguros levando vantagem sobre os menos favorecidos com prêmios superfaturados, empresas poluindo rios e terras com uma produção irresponsável de resíduos ou médicos lucrando com cirurgias desnecessárias, tudo isso contribuía para reunir o apoio público e a fé na CBS como uma espécie de agência de proteção do consumidor.

O sucesso do programa em cobrir escândalos devia-se, em grande parte, à técnica agressiva e inovadora de Mike Wallace. Wallace estava no programa desde o começo e era o responsável por ter moldado grande parte da imagem do *60 Minutes*. Suas reportagens eram sempre firmes,

algumas vezes teatrais, e ele era visto na mídia como um “jornalista de confronto”.

Allan Maraynes foi designado para produzir o segmento sobre a Coors. Sua experiência com o *60 Minutes* poderia ser destacada por alguns embates significativos com grandes empresas. Ele produziu matérias sobre defeitos dos tanques de gasolina do Ford Pinto, pneus Firestone, I. Magnin e SmithKline. Maraynes foi avisado sobre a controvérsia da Coors quando os pesquisadores do *60 Minutes* em San Francisco contaram que suspeitavam que houvesse algo muito estranho acontecendo por lá. O grupo de pesquisas contou a Maraynes que a AFL-CIO estava acusando a Coors de ser uma “organização fascista”, o que soou ao produtor como um bom material para uma história.

Maraynes voou para a Califórnia a fim de entrevistar David Sickler. “Dissemos que estávamos começando a fazer uma matéria sobre a existência de um estado fascista na Coors”, lembra-se Maraynes a partir de sua conversa com Sickler. “Se for verdade, faremos a matéria.” Maraynes queria que Sickler passasse o máximo de informação possível sobre o boicote. Maraynes queria que o prisma da matéria fosse o foco em histórias de pessoas que tinham experimentado o tratamento injusto da Coors.

PORAS ABERTAS OU FECHADAS?

Com a ligação de Maraynes, todas as pressões de David Sickler, da AFL-CIO e do boicote foram subitamente intensificadas. Shirley Richard tinha se esforçado muito durante o ano anterior para desviar a atenção do público do boicote, mas naquele momento seus esforços para projetar uma imagem corporativa positiva estavam em risco. Pensando nos meses seguintes de preparação, ela sentiu a enorme pressão daquela exposição pública tão potencialmente desastrosa.

Shirley Richard não era ingênuo em relação a Mike Wallace ou ao poder de um noticiário de televisão para moldar uma história e a opinião do público. Richard, assim como outros executivos da Coors, acreditava que a empresa não era culpada de nada, mas isso não garantia que a matéria fosse feita de maneira apropriada na reportagem do *60 Minutes*. O próprio Mike Wallace já havia expressado a razão pela qual poderia se temer a abordagem de um assunto pelas reportagens investigativas do programa. Em uma entrevista ao *The New York Times*, Wallace afirmou: “Você (a rede) tem o poder de expressar e descrever o que quiser.”

Richard sabia que o abuso de funcionários por parte de uma grande corporação era justamente o tipo de história nas quais o *60 Minutes* se baseava, e ela não queria ver a Coors ajudando a afirmar essa reputação, especialmente quando acreditava que os sindicatos tinham fabricado a controvérsia sobre a Coors. Considerando o desejo de Mike Wallace de fazer a matéria, Shirley Richard imaginou que a empresa estaria automaticamente na defensiva.

O *60 Minutes* estava determinado a fazer a matéria, com ou sem a cooperação da Coors. Richard se perguntava, entretanto, se uma entrevista com Mike Wallace faria mais mal do que bem à empresa. Por outro lado, ela considerava a possibilidade de a empresa tomar a ofensiva e fazer da transmissão uma oportunidade de esclarecimento final sobre o lado da Coors na história do boicote.

Richard estava claramente sendo desafiada por uma equipe de noticiário agressiva e não tinha certeza da cooperação dos conservadores irmãos Coors. Mesmo se pudesse convencê-los de que as portas abertas seriam a melhor política, os executivos da empresa seriam capazes

de apresentar efetivamente os fatos que apoiassem a posição da Coors? A transmissão nacional atingiria milhões de consumidores de cerveja e Richard sabia que a reportagem do *60 Minutes* poderia tanto produzir quanto destruir o sucesso futuro da cerveja Coors.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Em quais problemas Shirley Richard deveria se concentrar?
2. Que tipo de pesquisa ela deveria fazer?
3. Quais seriam seus objetivos de comunicação se os irmãos Coors concordassem em dar a entrevista? E se não concordassem?
4. Shirley Richard deveria encorajar ou desencorajar os irmãos Coors a aparecer no *60 Minutes*?
5. Que sugestões você teria para melhorar a comunicação empresarial na Coors?

Fonte: Este caso foi pesquisado e escrito pelo Professor Paul A. Argenti em 1985 e revisado em 1994, 1998, 2002 e 2005.

Comunicação interna

Ao longo dos anos, os gerentes se concentraram no “atendimento ao cliente”. Mais recentemente, começaram a dedicar o mesmo tipo de atenção a seus próprios funcionários, reconhecendo que eles estão mais relacionados com o sucesso de uma empresa do que qualquer outro público. Um estudo realizado pela Towers Watson, empresa de consultoria de recursos humanos, analisou três anos de dados de funcionários de 40 empresas globais, no qual os funcionários foram separados, segundo o grau de envolvimento, em duas categorias: alto e baixo. Empresas com um percentual maior de funcionários com alto envolvimento apresentaram um desempenho financeiro significativamente melhor (diferença percentual de 5,75% em margens operacionais e de 3,44% em margens de lucro líquido) do que aquelas, cujo percentual de funcionários com baixo envolvimento era maior.¹ A Aon Hewitt, empresa de consultoria de capital humano, também identificou em seus estudos a forte correlação entre a taxa de envolvimento de funcionários e o desempenho financeiro da empresa, observando que organizações com 65% ou mais de funcionários com alto grau de envolvimento superaram o índice total de mercado de ações em 2010, gerando retornos aos acionistas 22% maiores que a média. Por outro lado, segundo a mesma consultoria, as empresas com 45% ou menos de funcionários com baixo envolvimento geraram aos acionistas retornos 28% menores que a média.²

Neste capítulo, examinaremos o modo como as organizações podem fortalecer o relacionamento com os funcionários por meio da comunicação interna. No século XXI, comunicação interna é mais do que memorandos, e-mails, publicações e transmissões; trata-se de criar uma cultura corporativa com base em

valores e ter o potencial para direcionar a mudança organizacional. Iniciamos com a análise de como o ambiente em constante mudança do mundo dos negócios criou a necessidade de uma comunicação interna mais sólida. Em seguida, exploramos maneiras de organizar a comunicação interna por meio de planejamento e contratação, e explicamos de que maneira implementar um programa concreto, mediante o uso de vários canais de comunicação. Por fim, explicaremos a função da gerência nas comunicações internas.

Comunicações internas e o ambiente em constante mudança

Como discutido no Capítulo 1, o ambiente para os negócios mudou drasticamente nos últimos 50 anos. O funcionário de hoje, em termos de valores e necessidades, é uma pessoa diferente daquele de décadas anteriores. A maioria dos atuais funcionários tem boa formação, expectativas mais altas em relação à realização profissional que a de seus pais e quer entender mais sobre as empresas nas quais trabalha.

O local de trabalho hoje em dia também é diferente — equipes menores, longas jornadas, maior volume de trabalho e mais ênfase no desempenho são a norma. Nos últimos anos, o aumento da terceirização dos postos de trabalho para países estrangeiros deixou muitos com sensação de medo, paranoia e raiva. À luz da recente recessão e da queda de gigantes bem-estabelecidos, como Lehman Brothers e Bear Stearns, muitos funcionários estão trabalhando com maior grau de ceticismo e desconfiança em relação às empresas e seus gerentes seniores. Todos esses fatores estão fazendo com que os funcionários analisem mais criticamente a forma como a alta gerência está se comunicando, o que está sendo comunicado e se eles se sentem ou não envolvidos e alinhados com o direcionamento da empresa.

A natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona ainda mais os funcionários e demanda um esforço mais concentrado na área de comunicação interna. “Há uma grande ansiedade no local de trabalho”, diz Rick Hodson, com muita experiência no assunto comunicação com funcionários. “Quando a comunicação interna encolhe ou desaparece, rumores e fofocas preenchem o espaço deixado por ela. Se você oferecer informações aos funcionários, eles manterão suas ideias e seus sentimentos com você.”³

Por exemplo, em 2008, todo o setor farmacêutico estava enfrentando grandes mudanças, incluindo terceirização, aumento de custos e alteração

nas regulamentações. Em vez de deixar que os funcionários chegassem às suas próprias conclusões sobre esses tempos difíceis, a AstraZeneca, uma das maiores empresas farmacêuticas do mundo, trabalhou com a Synopsis especialista e líder em comunicação na Europa para envolver os funcionários, treinando equipes de liderança e equipando os comunicadores para apoiar os gerentes.⁴

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização — independentemente da função ou responsabilidade — conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. Nesse sentido, a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e eles se empenham em responder, a gerência os escute e aja para atendê-los.

Em muitas empresas, a alta gerência simplesmente não envolve os funcionários de nível hierárquico inferior na maioria das decisões. Essa falha tende a fazer com que esses funcionários se sintam alienados e desprestigiados, afetando a disposição para aceitar mudanças na empresa. De acordo com uma pesquisa feita pela empresa American Psychological Association (APA), menos da metade dos funcionários (43%) disseram que recebem remuneração não monetária adequada e reconhecimento por suas contribuições no trabalho, e somente 57% deles disseram estar satisfeitos com as práticas de trabalho e de vida do empregador. Apenas 52% dos funcionários informaram que se sentiam valorizados no trabalho, e dois terços disseram que estavam motivados para fazer o melhor no trabalho.⁵

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização. Mark Grundy, vice-presidente de RSE, na Edelman, disse: “No fim

10 VERDADES SOBRE FUNCIONÁRIOS CÉTICOS*

- | | |
|---|---|
| 1. São mais inteligentes do que os gerentes seniores acreditam. | 7. Desejam ser capazes de pensar por conta própria. |
| 2. Pensam que os gerentes seniores são mais espertos do que efetivamente são. | 8. Querem que a empresa vença. |
| 3. Detestam quando você os faz parecer burros. | 9. Não querem sair da empresa. |
| 4. Têm curtos períodos de atenção. | 10. Querem acreditar na empresa. |
| 5. Têm boa memória. | |
| 6. Estão desesperados por orientação. | |

*Adaptado de um discurso proferido na Tuck School of Business em Dartmouth por Rod Odham da Small Business Services Division, da Bell South, em outubro de 1994.

do dia, é estrutura e cultura juntas... Se você tiver funcionários que acreditam e trilham o caminho, terá uma boa credibilidade.”⁶

De acordo com o estudo da APA, quase um terço dos funcionários (32%) indicaram que pretendem procurar emprego em outro lugar no próximo ano. À medida que a guerra de talentos se intensifica, a forte comunicação interna terá um papel central na aquisição e retenção de funcionários nas empresas, bem como em seu sucesso geral.⁷

Como organizar o esforço de comunicação interna

A melhor maneira de avaliar a eficácia dos esforços de comunicação interna da empresa é determinar as atitudes dos funcionários em relação à empresa. Isso pode ser feito por meio de uma *auditoria da comunicação*. Com base nos resultados da auditoria, os profissionais de comunicação podem desenvolver o programa certo para a organização.

Por exemplo, a Scott & White Healthcare, vencedora da 2011 Employee Communications Campaign of the Year da *PRWeek*, realizou entrevistas individuais e dinâmicas de grupo com toda sua equipe — quase 12 mil funcionários —, para saber como fortalecer o envolvimento. As informações obtidas foram utilizadas na atualização dos valores centrais da empresa e na estruturação de uma campanha em torno do lema “Isso importa”. “Precisamos nos assegurar de que cada funcionário compreenda que contribui para o efetivo sucesso da organização, seja trabalhando com pacientes com câncer ou mantendo o ambiente limpo, arejado e convidativo”, disse a Scott & White.⁸ Além de conduzir uma auditoria de comunicação geral, verificações rotineiras da opinião dos funcionários podem ser valiosas para assegurar que os canais e as abordagens de comunicação continuem a atender às necessidades de desenvolvimento dos funcionários. Auditorias de comunicação e pesquisas

COMO TER SUCESSO COM OS FUNCIONÁRIOS*

Uma pesquisa da Towers Perrin com 25 mil funcionários em vários setores em todo o mundo define a comunicação eficaz da perspectiva de um funcionário como aquela que inclui os seguintes elementos:

1. Trocas de informação abertas e sinceras.
2. Materiais claros e fáceis de entender.
3. Divulgação no tempo certo.
4. Fontes confiáveis.

5. Sistemas de feedback de mão dupla.
6. Claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários.
7. Melhorias contínuas na comunicação.
8. Mensagens consistentes em todas as fontes.

*PERRIN, Towers, “Study Offers Insights on Effective Communication from the Perspective of Employees”, janeiro de 2005, <http://www.towersperrin.com>

periódicas com funcionários devem ser publicamente patrocinadas e apoiadas pela alta gerência. Além disso, a gerência precisa estar comprometida com a administração e o financiamento da infraestrutura necessária para responder adequadamente às descobertas da auditoria e da pesquisa.

No momento em que sabe como os funcionários realmente se sentem a respeito da comunicação que estão recebendo internamente, a gerência pode desenvolver um plano detalhado para implementar ou ajustar a infraestrutura da comunicação interna, a fim de atender às necessidades observadas. Dependendo dos recursos disponíveis, dos resultados da auditoria e de seus objetivos, a gerência também deve considerar a contratação de uma consultoria de comunicação terceirizada. A não implantação de mudanças visíveis de modo oportunno após uma auditoria de comunicação ou pesquisas rotineiras com os funcionários pode fazer o moral destes descer a um nível abaixo do que se encontrava antes de a gerência ter solicitado esse feedback.

Metas para a comunicação interna eficaz

Agora que vimos como o ambiente em mudança afeta o esforço de comunicação interna e a importância de obter o retorno dos funcionários por meio de uma auditoria de comunicação, precisamos explorar como as empresas organizam a função para que ela apoie a missão da empresa. Vamos começar primeiro definindo algumas metas para a comunicação interna eficaz.

Em última análise, a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa. Esse reforço só pode acontecer se a gerência acreditar que isso é verdade e se os esforços de comunicação forem gerenciados por profissionais.

A quem a comunicação interna deve se reportar?

No passado, a comunicação interna se reportava à área de recursos humanos, uma vez que, tradicionalmente, a função lidava com todas as questões relacionadas com o bem-estar dos funcionários. Cada vez mais, a função está sendo colocada sob o guarda-chuva da comunicação. A 2011 Employee Engagement Survey, pesquisa realizada pela Association of Business Communicators, descobriu que, em 51% das empresas entrevistadas, as comunicações de recursos humanos eram feitas por “uma pessoa ou grupo de comunicação corporativa ou organizacional”.⁹ Frequentemente, as duas áreas têm algum envolvimento com as comunicações internas. Na Continental Airlines, por exemplo, a responsabilidade pela comunicação das mensagens da gerência é compartilhada entre os setores de recursos humanos e de comunicação empresarial.¹⁰

O ideal é que, em grandes empresas, os departamentos de recursos humanos e comunicação empresarial tenham alguém encarregado da comunicação interna. Nesse caso, o profissional de recursos humanos tem a responsabilidade da comunicação corriqueira, como a explicação dos benefícios e experiência a novos contratados, e o profissional de comunicação corporativa lidera os grandes pronunciamentos que afetam os funcionários, como as mudanças significativas nos benefícios. Se o chefe do departamento de comunicação empresarial se reportar ao vice-presidente encarregado dessa área e o chefe de comunicação do departamento de recursos humanos, ao seu respectivo vice-presidente, cada um deles deve ter uma relação direta com o vice-presidente da outra área. Outras empresas posicionam os profissionais de comunicação com o foco em questões de recursos humanos, incluindo benefícios e contratação de novos funcionários, na área de comunicação empresarial, a fim de estabelecer uma continuidade entre a estratégia e a execução da comunicação geral e daquela relacionada com o RH. Esses enfoques também ajudarão a garantir que as metas de cada departamento sejam inteiramente atendidas e que as linhas de comunicação sejam mantidas abertas entre essas duas importantes áreas funcionais.

Grandes empresas com várias divisões muitas vezes têm representantes de comunicação interna em cada divisão que se reportam conjuntamente ao chefe da equipe para a gerência divisional e a um departamento geral de comunicação empresarial. O ideal é que cada divisão compartilhe as melhores práticas para fornecer mensagens de alto nível aos funcionários em suas respectivas áreas — entendendo as necessidades e nuances particulares de sua base de funcionários, o que, por sua vez, afetaria o conteúdo e o tom das comunicações. Entretanto, os canais utilizados podem ser diferentes em várias divisões; por exemplo, algumas podem ter uma cultura de correio de voz, enquanto outras talvez prestem mais atenção ao e-mail. Nas empresas maiores, pode haver enormes diferenças na conectividade on-line dos funcionários; aqueles que trabalham em unidades de produção ou call centers talvez não disponham de acesso por e-mail; por outro lado, haverá outros funcionários que dependam inteiramente desse acesso — com conexão no escritório ou remota — para realizar o trabalho.

Em alguns casos, as empresas procuraram a ajuda de consultores externos para resolver questões de comunicação interna. A equipe de comunicação do serviço de cartões do Bank of America, por exemplo, contratou a Tipton Communications para desenvolver sua newsletter aos funcionários “Global Card Services Highlights”, que recebeu menção honrosa na competição E2E 2010 Communication Award.¹¹ Visto que a importância da comunicação interna tem

ganhado reconhecimento, não surpreende que empresas de RP e consultorias tenham desenvolvido atividades na área de comunicação interna, ou que as empresas estejam cada vez mais buscando apoio nesses serviços.

Independentemente de onde a comunicação interna esteja posicionada e do fato de um consultor externo ser contratado, a comunicação deve funcionar em estreita colaboração com profissionais externos para integrar as mensagens disseminadas aos públicos de dentro e de fora da empresa. Esse enfoque pode ajudar a garantir que, quando notícias significativas da empresa surgirem, os funcionários não sejam os últimos a saber.

Quando notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na Internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, fornecida pela empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona.¹²

Além de fornecer atualizações oportunas e estratégicas aos funcionários sobre as notícias da empresa, a fim de ajudá-los a se sentirem conectados e prestigiados, as empresas devem compreender que os funcionários, em geral, são membros de vários públicos. Como explica David Verbraska, gerente-geral de comunicação empresarial da Pfizer: “Os funcionários desempenham várias funções — são acionistas, recrutadores, clientes e membros da comunidade (...) A gerência deve entender que o público interno pode ser ainda mais importante para uma empresa do que o externo, considerando que existem motivos comerciais e consequências do não alinhamento nessas áreas.”¹³ Isso fez com que algumas empresas considerassem o rótulo “comunicação interna” arcaico. A probabilidade de haver vazamentos de informações contidas em memorandos e outras comunicações ao clique do mouse significa que a comunicação interna deve sempre considerar os resultados do compartilhamento das suas mensagens com públicos externos, incluindo repórteres e investidores.

Implementando um programa de comunicação interna eficaz

Assim que as metas para o programa de comunicação interna sejam estabelecidas e seja decidido a quem a função deve se reportar, o programa estará pronto para implementação. Nas organizações menores, a comunicação interna pode ser uma parte do trabalho de todos, já que o método ideal de se comunicar com os funcionários é individualmente ou em reuniões com pequenos grupos de pessoas.

Mesmo em organizações de maior porte, no entanto, esse entendimento do esforço de comunicação interna é um bom começo para criar um programa mais formal. Nesta seção vamos explorar algumas das etapas essenciais na implementação de um programa de comunicação interna eficaz, desde os mecanismos individuais e pessoais aos programas que utilizam tecnologia para distribuir mensagens de forma abrangente e instantânea.

É função do profissional de comunicação interna determinar qual combinação de canais de comunicação é a mais apropriada para cada mensagem, com base em fatores como requisitos de tempo e possíveis reações dos funcionários. A escolha do canal pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa, e isso pode ter um impacto significativo no moral dos funcionários.

Comunique-se em todos os níveis

Muitas grandes empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis, uma impressão que só se reforça se não existe comunicação de baixo para cima, dos funcionários para a gerência. Quando gerentes de alto nível se isolam física e psicologicamente dos outros funcionários, a comunicação eficaz não acontece. A dependência excessiva da comunicação via email para disseminar as informações às vezes pode intensificar esse “anonimato” da gerência.

Ao anunciar notícias importantes, as empresas devem lembrar-se de envolver os supervisores. Em sua pesquisa sobre envolvimento dos funcionários, a International Association of Business Communicators descobriu que o fator que mais contribui para o aumento do envolvimento dos funcionários com a organização eram os supervisores (44%).¹⁴

Deve ser responsabilidade dos profissionais de comunicação interna fornecer aos supervisores as informações, as ferramentas e o suporte contínuo de que eles precisam para fornecer as notícias aos seus subordinados diretos. Adicionalmente, a gerência deve persistir na criação de um ambiente em que todos os funcionários se sintam confortáveis ao compartilhar opiniões francas. Em um boletim de agosto de 2009, a McKinsey & Company informou que 27% dos gerentes de médio escalão, um link essencial de comunicação entre os funcionários e os executivos, “percebem que se torna mais arriscado às suas carreiras falar sobre decisões difíceis quando seus pontos de vista diferem dos da gerência sênior”.¹⁵ Uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer com que até as maiores empresas fiquem mais próximas dos corações e mentes de seus funcionários.

O melhor enfoque da comunicação com os funcionários acontece por meio de conversas informais entre estes e seus supervisores. Os funcionários precisam sentir que estão seguros em seus cargos para fazer perguntas e dar conselhos sem temer represálias da alta gerência. Na Accenture, a maior empresa de consultoria do mundo, o envolvimento da gerência sênior começa antes da contratação, com os executivos participando da última rodada de entrevistas. Uma vez parte da equipe, ao novo funcionário é designado um orientador de carreira, que poderá ajudá-lo ao longo de sua permanência na empresa. Os funcionários também podem participar de grupos comunitários de acordo com sua disciplina. Neil Hardiman, vindo de Dublin e transferido para o escritório de Chicago, disse: “À medida que eu andava pelos andares do escritório, eu batia nas portas e dizia olá... Isso me levou a ótimos contatos e conexões em Chicago.”¹⁶

A Emkay, uma das maiores empresas norte-americanas no ramo de leasing de frota, mantém os funcionários informados por meio de conferências trimestrais e comitês departamentais. Os funcionários passam a ter um senso de propriedade com a exposição a informações mais confidenciais da empresa, como possíveis aquisições e projeções de lucros.¹⁷

As conversas com a gerência promovem sentimentos de que os próprios funcionários estão servindo como catalisadores da mudança organizacional. Como destaca Peter Senge com uma citação do visionário chinês Lao Tsu:

O líder ruim é o que as pessoas desprezam; o bom líder é o que as pessoas reverenciam, o grande líder é o que as faz dizer: “Nós fizemos tudo sozinhos.”¹⁸

Respeitar o funcionário e saber ouvi-lo e interagir com ele é a base para um programa de comunicação interna eficaz. O CEO da Emkay, Greg Tepas, encoraja o feedback dos funcionários e permite que as informações fluam até as mais altas posições. De acordo com Tepas, “você pode realizar mais em conjunto, se todos estiverem direcionados para esses objetivos em comum e compreenderem por que e como você está fazendo aquilo”.¹⁹

Crie tempo para reuniões presenciais

Uma das maneiras de garantir que os funcionários terão acesso à gerência sênior é manter reuniões presenciais regulares com grupos relativamente grandes. Essas palestras devem ocorrer com frequência (pelo menos, trimestralmente) e devem ser usadas como uma oportunidade para a gerência comunicar os resultados e o progresso da empresa em iniciativas importantes e demonstrar a

intenção de responder às contribuições encaminhadas anteriormente pelos funcionários. Mais importante, essas reuniões devem oferecer uma oportunidade para os funcionários fazerem perguntas à gerência em um fórum aberto. Se o tamanho e as grandes distâncias impedirem os funcionários de participar pessoalmente, videoconferências ou conferências por telefone devem ser utilizadas.

Os tópicos desses encontros devem ser limitados. Em vez de tentar abordar tudo o que está acontecendo na empresa, os gerentes devem perguntar aos funcionários sua opinião para descobrir que aspectos são mais relevantes para eles. Em seguida, uma apresentação pode ser preparada em torno de um ou dois pontos críticos da perspectiva do funcionário, além de uma ou mais mensagens que a gerência deseja discutir. Muito frequentemente, a gerência só convoca reuniões desse tipo quando a empresa tem um pronunciamento importante, reduzindo a probabilidade de um diálogo relevante.

As reuniões também podem ser criativas, a fim de mobilizar e inspirar os funcionários. A Coca-Cola South Pacific, por exemplo, realizou um encontro de um dia (no estilo de festival), chamado Live Positively (L +), para apoiar a plataforma de sustentabilidade global, lançada em 2008 para ajudar os associados da Coca-Cola a participar do lema “Viva Positivamente” no trabalho e na vida.²⁰ Para encorajar a sustentabilidade ambiental, a GE realizou atividades de caça ao tesouro, em que os participantes investigam os caminhos em que a empresa poderia ser mais eficiente em energia.²¹

Certamente, grandes eventos são uma maneira eficaz de atrair o maior número de funcionários de uma só vez, mas os gerentes não devem subestimar a importância de também realizarem encontros com pequenos grupos. Se estiverem em busca de comentários ou opiniões sobre iniciativas importantes, os gerentes talvez percebam que os funcionários se mostram mais dispostos a colaborar quando estão em ambientes menores que propiciam maior intimidade. Grupos menores também são mais propícios à resolução de problemas específicos. As empresas estão cada vez mais percebendo a utilidade e o valor das comunicações pessoais. De acordo com uma pesquisa on-line feita pela Allman Communication junto a gerência de comunicação interna e profissionais de RH, 80% deles planejavam aumentar o tempo destinado a reuniões face-a-face com a equipe.²²

Comunique-se on-line

Embora as reuniões presenciais sejam uma forma de comunicação importante, o advento das intranets empresariais no final da década de 1990 forneceu

um novo canal para atingir os funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência. Muitas intranets empresariais também servem como plataformas interativas nas quais os funcionários podem se reunir e compartilhar suas visões sobre os programas da empresa, atividades que contribuem para desenvolver a confiança.

A divisão Dow Advanced Materials, da Dow Chemical Company, solicitou à sua equipe de comunicação uma campanha a respeito da aquisição da Rohm and Haas, em 2009, e da integração de diversos de seus negócios. Foi, então, criada uma campanha de educação e envolvimento dos funcionários em torno do tema “Empowered to Deliver” (“Com poder de entregar”), cujo foco era um centro de notícias internas, parecido com um site de notícias ao consumidor, que funcionava como núcleo da intranet da empresa. O site incluía recursos multimídia, artigos e vídeo sob demanda, juntamente com conteúdo de notícias corporativas e para o consumidor, além de informações e atualizações rápidas e outros recursos. A variedade e os tipos de notícias permitiram que os funcionários obtivessem as informações de que precisavam quando e como quisessem.²³

O canal da intranet também é adequado para informações de benefícios aos funcionários. Uma pesquisa da Watson Wyatt com 2 mil funcionários descobriu que eles consideram a intranet uma das maneiras preferidas de receber informações sobre benefícios.²⁴

A tecnologia da Internet, apesar de extremamente poderosa, deve ser usada com sabedoria para aprimorar a comunicação e não para desviar a atenção do impacto das mensagens da gerência. Os funcionários são bombardeados com informações, especialmente pela onipresença do e-mail e do correio de voz. As comunicações devem ser relevantes e interessantes para que realmente cheguem aos funcionários. A intranet do Belmont Health System servia para tudo. A equipe interna reformulou para incluir “notícias da entidade exclusiva com presença do sistema”, a fim de envolver os funcionários.²⁵

As empresas precisam investir uma quantidade considerável de trabalho intelectual para assegurar que suas mensagens cheguem aos funcionários e que essas informações sejam fáceis de encontrar. A tecnologia de portal está sendo usada com mais frequência para ajudar os funcionários a localizar e gerenciar as informações on-line mais prontamente. Os portais combinam links para as principais páginas da intranet, manchetes e aplicativos em uma única tela, semelhante à página inicial do Google ou do Yahoo! Em 2008, a BlueCross BlueShield of Tennessee usou sua intranet para encorajar os funcionários a

adotar uma “cultura de bondade”, postando artigos e perfis de funcionários que tinham feito mudanças positivas em seu estilo de vida.²⁶

A intranet de qualquer empresa deve ser dinâmica e envolvente, com uma página inicial constantemente renovada, para que se torne um recurso importante, por meio do qual o funcionário encontrará as informações mais recentes sobre a empresa. De modo ideal, ela deve estar integrada à rotina de trabalho dos funcionários, permitindo-lhe fazer consultas regulares durante o dia. De acordo com uma pesquisa recente da International Association of Business Communicators (IABC), Research Foundation e Buck Consultants Employee Survey, 75% dos entrevistados indicaram a intranet como a ferramenta mais usada da organização para o envolvimento dos funcionários.²⁷

À medida que funcionários mais jovens passam a fazer parte da força de trabalho, mais as mídias sociais se tornam uma ferramenta essencial para comunicar e criar a comunidade internamente. A Sun Microsystems, por exemplo, criou comunidades dentro da organização por meio de wikis, blogs, fan pages no Facebook e seis ilhas no Second Life, o conhecido jogo no mundo virtual.²⁸ À medida que o tempo passa, mais as empresas se utilizarão desses meios para se comunicar com os funcionários onde eles vivem. Os gerentes devem resistir ao impulso de passar *toda* a comunicação para o meio on-line, a menos que tenham certeza absoluta de que todos os funcionários a utilizarão. Pesquisas podem revelar o modo como os funcionários gostariam de receber diferentes tipos de informação, o que ajuda a determinar a que tipos de informação a intranet da empresa será mais adequada. Uma estratégia de comunicação interna eficaz deve concentrar-se no conteúdo e no canal, reconhecendo que o uso de vários canais – alguns tradicionais, outros mais inovadores –, oferece mais potencial para o sucesso.

Embora os canais de comunicação por vídeo e on-line sejam eficazes e envolventes, não devem ser usados para substituir a comunicação pessoal e presencial entre todos os níveis de gerência e os funcionários.

Crie publicações orientadas aos funcionários

Além da comunicação on-line, outra forma comum de compartilhar informações em muitas empresas é o meio impresso. (A comunicação impressa é particularmente importante para evitar que os funcionários sem acesso por e-mail se sintam marginalizados.) Infelizmente, a maior parte das publicações empresariais internas não é atraente. Como as empresas podem tornar suas newsletters ou revistas mensais mais interessantes aos funcionários?

As empresas precisam se dar conta de que suas publicações estão competindo com a mídia nacional e local pela atenção de seus funcionários. O funcionário de hoje é um consumidor de informação mais sofisticado, mais interessado em ver algo mais próximo do visual do *USA Today* e do *Huffington Post* do que de uma lista de resultados de jogos de boliche ou uma foto do “funcionário do mês”. O ideal é a publicação envolvê-los com acontecimentos que ultrapassem seu ambiente local; discutindo fatos e conquistas importantes em toda a empresa e transmitindo uma mensagem clara a respeito de sua direção e de sua estratégia abrangente.

Criar uma publicação para os funcionários é uma função ideal para um ex-jornalista. O executivo mais graduado de comunicação e o CEO também devem se envolver nas publicações da empresa para garantir que os funcionários estejam recebendo informações verdadeiras sobre o que acontece na empresa e no setor, com uma apresentação o mais interessante possível.

Outra maneira de atingir os funcionários por meio das publicações empresariais é enviando-as para o seu endereço residencial, em vez de distribuí-las no local de trabalho. Embora seja mais dispendioso, ajuda a tornar a empresa parte da família, algo que será fonte de orgulho para o funcionário e seu cônjuge. O consultor de negócios internacional, Paul Levesque, conta a seguinte história inspiradora sobre um de seus clientes:

Um zelador que trabalhava para um de meus clientes veio com uma maneria ingênuo de eliminar o risco de escorregar em dias de chuva ou de neve. Uma matéria sobre isso, com uma foto do funcionário, foi incluída na newsletter da empresa. Essa empresa sempre enviara cópias da newsletter por e-mail para os filhos de quaisquer funcionários com destaque em suas páginas, com uma mensagem personalizada que dizia: “A foto de seu pai aparece na página 2.” Algumas semanas depois, a gerência fez uma reunião com a equipe e deixou que os funcionários tirassem suas dúvidas a respeito do programa de melhoria da qualidade. O zelador levantou-se e disse que, no dia em que seus dois filhos receberam a newsletter, ele foi recebido como um herói quando chegou em casa... A expressão de orgulho de seus próprios filhos, ele disse, foi a experiência mais gratificante que ele teve em seus 30 anos de carreira na empresa — e se isso era o que a gerência queria dizer com “melhoria da qualidade”, ele queria que soubessem que estava pronto para fazer qualquer coisa para ajudar.²⁹

Acima de tudo, toda publicação — assim como qualquer outra comunicação on-line ou impressa — deve ser sincera sobre todos os assuntos relacionados com os funcionários. A meta é tentar fazê-los se sentir parte da empresa e à

frente do que está acontecendo no negócio e no seu setor. O tom das publicações também deve ser realista, pois muitos funcionários entenderão e desconfiarão de informações que pareçam pura propaganda, em vez de uma comunicação autêntica.

As mensagens que aparecem nestes periódicos irão variar de acordo com o setor e a empresa, mas os gerentes devem acertar no equilíbrio entre o que os empregados se interessam e o que eles realmente precisam ouvir da alta gerência. Os funcionários devem aguardar ansiosos a próxima edição da publicação da empresa do mesmo jeito que aguardam pela revista dos ex-alunos de suas universidades. De fato, revistas de ex-alunos de universidades são excelentes modelos em termos de estilo e tom a serem seguidos em publicações empresariais.

Outros materiais impressos também são produzidos periodicamente em resposta a eventos importantes que afetam diretamente os funcionários. Por exemplo, os benefícios de assistência médica ou de aposentadoria precisam de um conjunto especial de publicações. Se a empresa está partindo para a redução dos benefícios dos planos de saúde, deve começar a comunicar o fato meses antes de as mudanças ocorrerem, para que os funcionários tenham uma visão contextualizada. Nessa situação, o pessoal de comunicação empresarial deve trabalhar de perto com o pessoal de recursos humanos para desenvolver uma estratégia de comunicação, a qual pode constituir um processo com até um ano de duração. Publicações e materiais de boas-vindas especiais também devem ser preparados para os contratados, a fim de criar um clima positivo e uma experiência agradável entre os novos funcionários.

Atualmente, muitas publicações internas estão disponíveis em formato digital, dando aos funcionários a oportunidade de interagir com newsletters por meio de multimídia e vídeo, assim como de obter informações adicionais por meio de links úteis. A gerência também pode usar memorandos e cartas para comunicar mudanças internas aos funcionários, tais como sucessão gerencial, novas estruturas de grupos, novos negócios ou contratos importantes. As comunicações por escrito devem ser feitas com certa frequência, para que os funcionários não tenham a impressão de que são raras, mas não com tanta frequência, para que eles tenham tempo de absorvê-las. No caso de eventos importantes, como mudança no controle acionário ou uma fusão, os funcionários precisam ser informados ao mesmo tempo que o público externo.

A defasagem de tempo entre as comunicações internas e externas sobre os eventos, no entanto, deve ser limitada, pois a empresa poderá ser afetada caso

os funcionários comuniquem informações confidenciais a públicos externos, de modo aleatório, antes que a empresa as declare oficialmente à imprensa ou à sua base de clientes. Da mesma forma, como mencionado anteriormente no capítulo, se os funcionários ouvirem notícias importantes sobre a empresa de fontes externas antes de as terem recebido por meio de uma comunicação interna, o impacto no moral e na confiança pode ser prejudicial.

Comunique-se visualmente

Sabemos que, além da televisão e dos canais de notícias tradicionais, as pessoas estão se valendo cada vez mais de vídeos on-line, mídias sociais e websites para se manterem informadas. Da mesma forma, os funcionários estão se tornando mais visualmente orientados em seus padrões de consumo da informação, especialmente considerando o maior uso das intranets empresariais. Como resultado, muitas empresas desenvolveram maneiras de se comunicar com os funcionários por esse poderoso meio, abrangendo agora de webcasts básicos a apresentações multimídia, permitindo a interação dos funcionários.

Muitas empresas grandes têm sofisticados estúdios de televisão com recursos de satélite e profissionais qualificados. Esses sistemas são os melhores mecanismos para a comunicação com os funcionários por meio de canais visuais. Mesmo se a sua empresa não tiver um estúdio próprio, fornecedores externos podem oferecer os serviços, conforme necessário.

Esses estúdios, em geral, são usados para criar “revistas em vídeo”, as quais são disponibilizadas aos funcionários em áreas remotas, ajudando-os a se sentir parte da organização, mesmo quando a matriz está a mil quilômetros de distância. As empresas agora transmitem programas pela Web para os funcionários assistirem na intranet com maior frequência. Aqueles que não têm acesso a e-mail poderão se reunir em determinadas áreas, como refeitórios, para assistir aos webcasts em grandes grupos, criando uma experiência comunitária e estimulando as discussões.

Os webcasts podem ser usados interativamente com blogs, streaming de vídeo, fotos e áudio. Na Novartis Oncology, os funcionários enviaram vídeos explicando por que eles trabalhavam para a empresa para serem usados como ferramenta interna de envolvimento para os programas de recrutamento externos. “Os escritórios ao redor do mundo receberam câmeras e os vídeos enviados foram assistidos e votados por meio de um site especial. Os resultados incluem 7 mil visitas ao site, 131 vídeos enviados, 1.541 votos e

37,5 comentários.”³⁰ Como parte de uma campanha para gerar ideias sobre melhoria da sustentabilidade, a Verizon criou um novo site interno, usando webcasts e e-mail para atingir os funcionários, e criou também a VZ Green TV, um canal de vídeo interno.³¹

Os gerentes não devem considerar as despesas com esses artigos como supérfluas ou um desperdício, mas, sim, como um investimento na empresa, um modo de fazer cada funcionário se sentir mais conectado, ao mesmo tempo em que “humaniza” a gerência sênior. Em contraste com a natureza às vezes impessoal das comunicações por e-mail, essas comunicações oferecem aos funcionários um toque pessoal, dando, literalmente, vida aos líderes e às visões da empresa, sem o tempo e as despesas de uma viagem.³² Se essa produção for bem feita, poderá ser um excelente estímulo ao moral dos funcionários, assim como uma história visual da empresa, que poderá ser usada no futuro.

E a comunicação visual não precisa ser sempre de alta tecnologia. Na fábrica de Mennen da Colgate-Palmolive, por exemplo, vários quadros brancos espalhados pela instalação mostram detalhes sobre defeitos em equipamentos, metas de produção, funcionários em licença médica, aniversários, programação de férias e o número de unidades produzidas em cada linha. Um painel de um carro de corrida especial mostrava a produtividade de cada linha comparativamente — um parâmetro visual do sucesso e uma fonte de motivação e orgulho. A Verizon adicionou um revés de alta tecnologia ao quadro de avisos, oferecendo downloads eletrônicos para que os supervisores insiram no quadro. A cada mês o conteúdo é atualizado para garantir que os funcionários recebam mensagens atualizadas.³³

Concentre-se no desenvolvimento interno da marca

Neste capítulo, analisamos a importância de uma comunicação clara e de mão dupla sobre estratégia e orientação. O desenvolvimento interno da marca também é importante para aumentar o moral e criar um local de trabalho no qual os funcionários estejam “envolvidos” com suas funções. Embora os comunicadores informem os funcionários sobre novas campanhas publicitárias, raramente reconhecem a necessidade de “vender” aos funcionários as mesmas ideias que estão tentando vender ao público.³⁴

O desenvolvimento interno da marca é especialmente crítico quando determinada organização passa por mudanças, como uma fusão ou troca de liderança. Depois que a Pfizer adquiriu a Wyeth, a empresa lançou um programa para unir todos os funcionários. O CEO, Jeff Kinder, enviou uma carta

à equipe, informando sobre duas palestras com transmissões globais, e criou uma estratégia “Our Path Forward: The Next Step” (O caminho à frente: o próximo passo) para garantir que todos se sentissem envolvidos e fazendo parte daquele processo.³⁵

Campanhas de branding interno da marca podem ser lançadas quando os resultados de auditorias internas revelarem que os funcionários não estão conectados com a nova visão da empresa ou quando o moral deles estiver baixo. Quando as mensagens de marketing internas e externas estiverem desalinhadas, a experiência do cliente será atingida, com efeitos adversos sobre a empresa. Por exemplo, uma empresa de assistência médica fazia seu marketing tendo como prioridade número 1 o bem-estar de seus clientes, mas dizia aos seus funcionários que a prioridade número 1 era cortar custos.

Tais campanhas são se destinam apenas a tempos de mudança de liderança, fusões, crises ou baixo moral dos funcionários. O lançamento de uma nova campanha de publicidade ou reposicionamento da marca também é um momento apropriado para se pensar no seu desenvolvimento. Como parte da criação de uma identidade de marca corporativa unificada, a Shire Pharmaceuticals quis saber de seus funcionários o que, na opinião deles, tornava a empresa especial, e, a partir das respostas, concebeu uma iniciativa da marca. A campanha elaborada envolveu 3.700 funcionários e incluiu filmes sobre histórias de pacientes e executivos, uma série de podcasts e vídeos na intranet.³⁶

Datas e marcos significativos também podem ser oportunidades para o lançamento de campanhas de desenvolvimento interno de uma marca. Em meio à recessão de 2009, a DHL Express, líder global em serviços de entrega, celebrou seu 40º aniversário reconhecendo a contribuição de todos os que trabalharam lá. A empresa criou um microsite dedicado ao seu aniversário e lançou um concurso de fotos sobre o significado de trabalhar na DHL para seus funcionários. Essa foi uma ótima maneira de motivar a equipe e elevar o moral durante aqueles tempos difíceis.³⁷

Mesmo quando os funcionários *entendem* a promessa da marca da empresa ou o principal produto a ser entregue ao cliente, somente quando efetivamente *acreditarem* nela poderão de fato ajudar a empresa a levá-la a cabo. Assim como as campanhas externas de desenvolvimento de marca têm como objetivo criar elos emocionais entre os clientes e a empresa, a meta do desenvolvimento interno da marca é fazer o mesmo com os funcionários. Concentrar atenção nessa importante área melhorará o moral dos funcionários e, por fim, trará melhores resultados para a empresa como um todo.

Pense nos canais informais de comunicação

Ao considerar os canais formais de comunicação interna explicados até agora neste capítulo, não podemos esquecer a importância da contrapartida informal. Os canais informais de comunicação das empresas — uma rede que inclui desde conversas particulares, boatos, fofocas e especulações nos corredores entre dois funcionários até as últimas curiosidades contadas no refeitório — devem ser considerados um veículo de comunicação empresarial tanto quanto o são os boletins internos ou as reuniões com funcionários. Na verdade, considerando que quase metade de todos os funcionários afirmam que os canais informais são responsáveis por mantê-los a par de grandes mudanças na empresa³⁸ distribuindo mensagens de maneiras mais rápidas e confiáveis do que os canais formais, torna-se ainda mais crucial que os gerentes se valham deles. Contudo, pesquisas recentes mostram percepções conflitantes sobre a confiabilidade dessas informações: 76% dos entrevistados em uma das pesquisas informam que as notícias que ouvem de seus colegas é precisa sempre, geralmente ou algumas vezes.³⁹ No entanto, outra pesquisa revela que muitos empregados subestimam a importância dos canais informais de comunicação, com apenas 17% deles considerando que os trabalhadores confiam nesses meios como fonte de informação.⁴⁰ Na verdade, estatísticas revelam que mais de 90% das empresas não têm uma política para lidar com os canais informais de comunicação nem com qualquer outra rede de comunicação informal.⁴¹ Por fim, se os funcionários não receberem informações completas ou oportunas, não terão outra opção a não ser confiar uns nos outros, assim como em fontes externas, para preencher as lacunas. Se os rumores começarem a circular, os supervisores devem ter um protocolo para alertar a gerência sênior e a equipe de comunicação interna, cabendo à gerência confirmar o mais rápido possível quais partes dos rumores são verdadeiras (se houver), e à equipe de comunicação interna, ajudar a moldar uma resposta que os supervisores possam compartilhar com seus subordinados diretos e colegas.

Os gerentes estão descobrindo que basta fazer perguntas para descobrir o que os funcionários pensam. A Scott & White Healthcare realizou uma pesquisa, incluindo entrevistas pessoais e *focus group* com os funcionários, para informar sobre a atualização de seus principais valores, a partir dos quais evoluiu a campanha “It Matters”.⁴² As pesquisas podem ajudar a indicar o que os funcionários estão ouvindo da gerência e como eles percebem as coisas. Algumas empresas as realizam anualmente, como a pesquisa com funcionários anual da PECO Energy, a fornecedora de eletricidade e gás natural do sul da Pensilvânia.⁴³ O Google

realiza sua pesquisa anual com funcionários, a “Googlegeist”, para descobrir o que está e o que não está funcionando no envolvimento deles com a empresa.⁴⁴ Quanto mais forte o sentimento de confiança, comprometimento e envolvimento entre os funcionários e a gerência, menos eles recorrerão aos meios informais de comunicação como maneira de expressar sua voz e ouvir a dos colegas de trabalho.

A função da gerência na comunicação interna

Um elo comum nos exemplos empresariais explicados neste capítulo é o envolvimento dos CEOs e outros líderes seniores na comunicação interna das organizações. Isso é essencial porque esses indivíduos são os “bastiões da cultura” e os visionários na empresa, e toda comunicação relacionada com a estratégia organizacional começa com eles. Cada vez mais, os CEOs e a alta gerência — na tradicional mesa de operações da J. P. Morgan no pregão estão se posicionando fisicamente entre seus funcionários, trabalhando em mesas padrão e baías comuns para favorecer a camaradagem, encorajar os funcionários mais diretamente e criar um senso de cultura e responsabilidade compartilhada de baixo para cima.⁴⁵

Robert Dilenschneider, fundador da empresa de relações públicas e consultoria estratégica corporativa The Dilenschneider Group, descreve o tipo de líder que o cenário corporativo do século XXI exige:

O que precisamos é de um tipo diferente de CEO: homens e mulheres que removem os paramentos do poder imperial, trabalhem com seus conselhos de administração de maneira nova e dinâmica, forjando novas formas de estimular o potencial criativo de seu pessoal, desde o gerente até os operários da linha de frente. Isso exigirá uma grande transformação de atitude dos gerentes avessos à mudança. Precisarão sair de seus jatinhos particulares e voar com todo o restante, abandonar as grandes equipes pessoais que os bajulam e isolam e dedicar tempo real aos trabalhadores que estão na fábrica, atrás dos balcões de vendas ou nas baías dos escritórios.⁴⁶

A presença e a interação física são um começo importante. Os gerentes seniores, entretanto, também trabalham de perto com os profissionais de comunicação interna para garantir que suas mensagens sejam recebidas e, mais importante, compreendidas por todos os funcionários. O componente do “entendimento” é crucial, mas, às vezes, subestimado. Donald Sheppard, CEO da Sheppard Associates, uma agência de consultoria independente

especializada em estratégia de comunicação interna, afirma: “Podemos ter uma visão do tipo ‘queremos ser assim’ — isso é bom, mas a pessoa que está lá na fábrica de Michigan ou na Índia precisa entender como isso se aplica a ela e o que ela precisa fazer diferente. Isso não pode ser em qualquer nível macro.”⁴⁷

Para alcançar esse “micro” nível de entendimento do que as metas ou iniciativas estratégicas significam para os indivíduos, os profissionais de comunicação interna devem trabalhar com gerentes da linha de frente para ajudar a tornar as mensagens relevantes aos funcionários que se reportam diretamente a eles. A KPMG LLP em Montvale, New Jersey, lançou um programa intitulado “The Power of One” (“O poder da unidade”) — um evento anual no qual as principais mensagens e informações sobre a estratégia da empresa são compartilhadas primeiro com os sócios da firma, descendo em “cascata” até os outros níveis da empresa. A FedEx também se concentra no desenvolvimento de esforços com gerentes da linha de frente, incluindo o trabalho na área de comunicação.⁴⁸ Esses indivíduos, afinal, têm maior potencial para ajudar a relacionar a “visão” com os funcionários das unidades de negócios e, mais importante, com suas atividades diárias.

Conclusão

Nos últimos anos, as filosofias gerenciais em geral e as de aproximação com os funcionários chegaram basicamente à mesma conclusão: os gerentes precisam sair de trás de suas mesas, desligar seus celulares, afastar-se de seus computadores e conhecer o pessoal que está trabalhando para eles. Nenhum outro método funciona tão bem, e nenhum “ajuste rápido” satisfará a necessidade básica de interação com os demais funcionários.

Com toda a sofisticada tecnologia disponível atualmente para se comunicar com os funcionários, como e-mail, intranets, blogs, mídias sociais e reuniões via satélite que conectam escritórios distantes, o fator mais importante na comunicação interna começa com o gerente que se responsabiliza por seus funcionários. Essa responsabilidade é ouvir o que eles têm a dizer e os conhecer realmente como indivíduos. Foi um longo trajeto desde *The Jungle* de Upton Sinclair até a moderna empresa norte-americana. Os funcionários de hoje querem comunicações sofisticadas e alta tecnologia, mas também querem ter contato pessoal com seus gerentes. Entender esse fato é a pedra angular de um programa de comunicação interna eficaz.

Notas

1. WATSON, Towers, "Turbocharging Employee Engagement — The Power of Recognition from Managers", outubro de 2010, <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2979/TowersWatson-Turbocharge-NA-2010-18093.pdf>.
2. HEWITT, Aon, "Trends in Global Employee Engagement", 2011, http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf.
3. GUINIVEN, John, "Inside Job: Internal Communications in Tough Times". *Public Relations Tactics*, novembro de 2009, p. 6.
4. NORTON, David, "Leadership Communication — The AstraZeneca Way". *Strategic Communication Management*, janeiro de 2008.
5. American Psychological Association, "APA Survey Finds Many U.S. Workers Feel Stressed Out and Undervalued", 8 de março de 2011, <http://www.apa.org/news/press/releases/2011/03/workers-stressed.aspx>.
6. IANOCO, Erica & DANIELS, Chris. "Employee Involvement Vital to Success in Sustainability". *PRWeek*, maio de 2010.
7. "APA Survey Finds Many U.S. Workers Feel Stressed Out and Undervalued", 8 de março de 2011.
8. Suplemento de premiações de 2011 da *PRWeek*, "Employee Communications Campaign of the Year 2011".
9. International Association of Business Communicators Research Foundation and Buck Consultants Employee Engagement Survey, 2011, http://www.iabc.com/researchfoundation/pdf/2011IABC_EmployeeEngagementReport.pdf.
10. GRESING-POPHAL, Lin. "Follow Me". *HR Magazine*, fevereiro de 2000, pp. 36 a 41.
11. Business Wire, "Tipton Communications Is Recognized for Excellence in Employee Communications in E2E 2010 Communications Awards", 3 de junho de 2010.
12. *Ibid.*
13. MITCHELL, Richard. "Closing the Gap: From the Inside out". *PR Week* (U.S.), 22 de novembro de 2004, p. 17.
14. International Association of Business Communicators Research Foundation and Buck Consultants Employee Engagement Survey, 2011, http://www.iabc.com/researchfoundation/pdf/2011IABC_EmployeeEngagementReport.pdf.
15. Guiniven, "Inside Job: Internal Communications in Tough Times", p. 6-6.
16. CHANNICK, Robert, The Chicago Tribune, "Emphasis on communication with employees brings good words about these companies", 17 de abril de 2011, http://articles.chicagotribune.com/2011-04-17/business/ct-biz-0417-top-workplaces-20110417_1_town-hall-meetings-communication-employees.
17. CHANNICK, Robert, The Chicago Tribune, "Emphasis on communication with employees brings good words about these companies", 17 de abril de 2011, http://articles.chicagotribune.com/2011-04-17/business/ct-biz-0417-top-workplaces-20110417_1_town-hall-meetings-communication-employees.
18. SENGE, Peter. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, n. 32, outono de 1990, p. 7-23.
19. Media: Asia's Media & Marketing Newspaper, "Employee Communications Coca-Cola", 19 de novembro de 2009.
20. IACONO, Erica & DANIELS, Chris. "Employee Involvement Vital to Success in Sustainability". *PR Week*, maio de 2009.
21. CHANNICK, Robert, The Chicago Tribune, "Emphasis on communication with employees brings good words about these companies", 17 de abril de 2011, http://articles.chicagotribune.com/2011-04-17/business/ct-biz-0417-top-workplaces-20110417_1_town-hall-meetings-communication-employees.

22. WAITE, Annie. "Surveys Show Impact of Recession on Employee Communication". *The Internal Comms Hub*, 17 de fevereiro de 2009.
23. "Case Study: External Approach to Internal Comms Equals Better Employee Engagement". *PRNews*, 4 de abril de 2011, http://www.prnewsonline.com/free/External-Approach-to-Internal-Comms-Equals-Better-Engagement_14741.html.
24. "How the 'Google Effect' Is Transforming Employee Communications and Driving Employee Engagement". *Medical Benefits*, 15 de junho de 2007, p. 12-12.
25. "For Better or for Worse: Employee Engagement, Recession-Style". *PRNews*, 13 de julho de 2009.
26. "Case Study: Wellness Done". *PRNews*, 15 de fevereiro de 2010.
27. AIELLO, Amanda & NICHOLSON, Natasha, "Engaging Intranets". *Communication World*, 1º de março de 2011.
28. BARKER, Paris, "How Social Media Is Transforming Employee Communications at Sun Microsystems". *Global Business & Organizational Excellence*, maio/junho de 2008.
29. LEVESQUE, Paul. "Is Your Employee Newsletter Doing Its Job?". *Entrepreneur*, 22 de fevereiro de 2008.
30. "Employee Communications Campaign of the Year 2010", suplemento de premiações 2010 da *PRWeek*.
31. IACONO, Erica & DANIELS, Chris. "Employee Involvement Vital to Success in Sustainability". *PR Week*, maio de 2010.
32. FLOWER, Julie. "Seeing You Loud and Clear: Will Visual Technology Ever Make a Real Impact on Business Communication?". *Communication World*, 1º de dezembro de 2002, p. 18.
33. KASS, Kelly. "Verizon Equips Employees with All the Right Tools", <http://www.simply-communicate.com/case-studies/company-profile/verizon-equips-employees-all-right-tools>.
34. MITCHELL, Colin. "Selling the Brand Inside". *Harvard Business Review*, janeiro de 2002, pp. 5 a 11.
35. "Employee Communications Campaign of the Year 2011", suplemento de premiações de 2011 da *PRWeek*.
36. "Employee Communications Campaign of the Year 2010", suplemento de premiações de 2010 da *PRWeek*.
37. KASS, Kelly. "How DHL Express Delivered Deep Engagement during a Recession", <http://www.simply-communicate.com/case-studies/company-profile/how-dhl-express-delivered-deep-engagement-during-recession>.
38. SANDBERG, Jared. "Ruthless Rumors and the Managers Who Enable Them". *The Wall Street Journal*, 29 de outubro de 2003, p. B1.
39. SCHWEITZER, Tamara. "Did He Really Say That?!?!". *Inc.com*, 20 de agosto de 2007.
40. *Ibid.*
41. ROSEN, Sheri. "Carry on the Conversation: Helping Employees Make Sense of What Happens at Work". *Communication World*, 1º de março de 2005, p. 24.
42. "Employee Communications Campaign of the Year 2011", suplemento de premiações de 2011 da *PRWeek*.
43. D'EUSTACHIO, Suzanne. "Energizing Employee Engagement at PECO". *T + D*, agosto de 2009.
44. KLIE, Shannon. "Google's Innovation Imperative". *Canadian HR Reporter*, 20 de setembro de 2010.
45. SANDBERG, Jared. "The CEO in the Next Cube-Bosses Who Abandon Offices Win Kudos for Collegiality, but Make Neighbors Nervous". *The Wall Street Journal*, 22 de junho de 2005, p. B1.
46. DILENSCHNEIDER, Robert L. "When CEOs Roamed the Earth". *The Wall Street Journal*, 15 de março de 2005, p. B2.
47. GRENSING-POPHAL, "Follow Me".
48. *Ibid.*

Caso 7.1

Westwood Publishing

Dan Cassidy, formado na Tuck School of Business em Dartmouth em 2008, dirigia para casa ouvindo mais notícias deprimentes sobre demissões em outra grande empresa de mídia. Ele tinha acabado de sair de uma reunião com sua chefe, Catherine Callahan (*Quadro 7.1*), a vice-presidente de recursos humanos na Westwood Publishing. “Dan, vamos ter de dispensar alguns dos antigos. Espero que a CEO aceite a minha ideia de um plano de desligamento voluntário e o pacote de aposentadoria antecipada. Assim, talvez possamos dar uma boa enxugada na empresa.”

A Westwood Publishing nunca tinha demitido ninguém nos 16 anos de sua existência. Como diretor de relações com os funcionários, Dan seria responsável por contar a eles sobre a nova política nos dias que se seguiriam.

Ao ver a linda paisagem das montanhas do sul da Califórnia que cercavam a autoestrada, muitas ideias passaram por sua cabeça. Como ele deveria identificar os problemas em jogo para todos os funcionários? Será que o pessoal da comunicação empresarial deveria participar? Quem seria a melhor pessoa para divulgar a informação? E a comunicação com outros públicos de Westwood? Quais seriam os efeitos no longo prazo do que seria informado na mídia como um “importante downsizing”?

HISTÓRICO DA WESTWOOD PUBLISHING

A Westwood foi fundada por Linda Bosworth, brilhante aluna da UCLA (Universidade da Califórnia – Los Angeles), após sua formatura em 1995. Com apenas US\$10 mil em capital emprestados do pai, Bosworth tinha transformado a empresa em uma editora multimilionária de revistas de negócios com centenas de títulos e uma ampla base de assinantes. A partir de meados da década de 1990, a Westwood começou a focar estrategicamente em publicações de negócios de alta tecnologia.

Fonte: Este caso, escrito pelo Professor Paul A. Argenti em 2011, foi atualizado em 2012. É uma versão ficcional de um caso real, mas o setor de atuação e os personagens foram alterados. © 2011 Trustees of Dartmouth College. Todos os direitos reservados. Para solicitar autorização para reimpressão, entrar em contato com a Tuck School of Business pelo telefone 603-646-3176.

QUADRO 7.1 As pessoas do caso

Linda Bosworth	CEO da Westwood Publishing
Catherine Callahan	Vice-presidente de recursos humanos
Eric Ridgway	Vice-presidente de comunicação empresarial
Dan Cassidy	Diretor de relações com os funcionários
Craig Stevens	Consultor externo de relações públicas

À medida que a empresa crescia, Bosworth gradualmente passava a operação diária da Westwood para gerentes profissionais, preferindo jovens com MBAs das principais faculdades de administração. Mas o grupo original de funcionários, principalmente homens na faixa de 55 anos, ainda representava boa parte da gerência sênior da Westwood.

Na virada do século, os analistas previam que a indústria editorial em geral e a Westwood em particular estavam prontas para a consolidação. Muitos dos concorrentes da Westwood tinham ajustado suas forças de trabalho repetidas vezes após o estouro da bolha das pontocom no início de 2000. Naquela altura, metade dos títulos publicados pela Westwood eram voltados para empresas de alta tecnologia e de Internet. Mas Bosworth achava que manter seus funcionários satisfeitos em bons e maus momentos era o mais importante.

Enquanto outras editoras empresariais passavam por fusões e aquisições e os editores de revistas de negócios com sólidas divisões on-line continuavam a se render aos conglomerados de mídia com altos lucros, a Westwood resistiu em fechar qualquer transação, marcando sua posição e evitando a consolidação de seus títulos impressos, tendo de lidar com potenciais redundâncias em departamentos como circulação e pessoal de suporte administrativo.

Embora um quarto dos empregos nos jornais norte-americanos existentes quando Bosworth abriu a empresa em 1995 já tivesse desaparecido em 2011, em um discurso proferido a todos os funcionários da Westwood naquele

mesmo ano, ela ressaltou a filosofia da empresa em relação à rotatividade dos funcionários: "Vocês, os funcionários da Westwood, são os ativos mais importantes da empresa. Apesar das dificuldades que agora enfrentamos, vocês têm minha palavra de que nunca vou dispensá-los por motivos econômicos. A Westwood não é a General Motors!"

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA WESTWOOD

A empresa contava com um pequeno grupo de profissionais de relações públicas para levar adiante seus esforços de comunicação. Todas as várias atividades que podiam ser descentralizadas (como comunicação interna, relações com investidores etc.) eram coordenadas pelas áreas funcionais adequadas. Isso se desenvolveu naturalmente à medida que a empresa crescia para se tornar uma das maiores editoras independentes de revistas de negócios dos Estados Unidos.

Os principais eventos para os funcionários eram as reuniões anuais nas cidades mais importantes onde a Westwood tinha escritório, em que longas apresentações de Bosworth e outros altos executivos da empresa atraíam mais de 300 funcionários. Ironicamente, para uma editora, a intranet da empresa era pouco atualizada, e a equipe de comunicação da Westwood baseava-se, principalmente, em memorandos e newsletters formais para transmitir mensagens aos colaboradores.

Bosworth, como jovem proprietária/CEO, recebia muita atenção da imprensa como resultado de sua ascensão meteórica no mundo empresarial. Ela confiava em um consultor externo, Craig Stevens, para tratar de suas relações públicas pessoais. Stevens também tinha muita influência no departamento de comunicação interna da empresa propriamente dita.

O vice-presidente de comunicação empresarial, Eric Ridgway, era na verdade um dos vários funcionários que seriam afetados pelo plano de redução da força de trabalho. Ele tinha sido contratado logo no início da empresa como um favor para o pai de Bosworth. Ridgway passara 25 anos no *Los Angeles Times* antes de entrar para a Westwood e, embora tivesse experiência na mídia, não conhecia muito o ramo de revistas de negócios nem os setores que formavam a principal base de assinantes da Westwood. Os problemas associados com Ridgway tornavam o esforço de comunicação mais difícil para Dan Cassidy e o assessor jurídico externo que o ajudava ao longo do processo.

O PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO E APOSENTADORIA ANTECIPADA

Embora a CEO fosse contra os dois programas que estavam prestes a ser implementados, ela fora convencida por Callahan, a chefe de recursos humanos, e pelo conselho de administração de que algo tinha de ser feito com urgência; caso contrário, a empresa ficaria em posição de risco.

Os programas funcionariam da seguinte maneira: vários gerentes seniores seriam informados sobre os generosos pacotes de desligamento voluntário e aposentadoria antecipada e convidados a aproveitar o plano adequado. Assim, um diretor que tivesse avaliações de desempenho com resultados menos do que excelentes durante dois anos consecutivos seria forte candidato ao desligamento voluntário, enquanto ao vice-presidente de quase 60 anos seria oferecido o pacote de aposentadoria. Embora os dois programas fossem "voluntários", a recomendação expressa aos supervisores responsáveis por identificar os candidatos era a de conseguir que os de menores resultados concordassem com os pacotes o quanto antes.

A COMUNICAÇÃO DOS PLANOS

Cassidy foi convidado no dia seguinte a participar de uma reunião com sua supervisora, Catherine Callahan, Bosworth e Craig Stevens. "Bem, Dan, como você vai sair dessa?", brincou Bosworth. Cassidy respondeu: "Sinceramente, Linda, considerando sua posição nesta questão, tenho a impressão de que você precisa se envolver pessoalmente com o anúncio amanhã."

À medida que a discussão avançava, entretanto, ficando óbvio para Dan Cassidy que a chefe e a CEO da empresa queriam que ele assumisse tal função. Depois de duas horas, Bosworth encarou Dan e disse: "Essa ideia não foi minha, mas sei que não temos outra opção a não ser adotar os pacotes de desligamento voluntário e os planos de aposentadoria antecipada para a Westwood Publishing. Infelizmente, preciso viajar para fazer uma conferência em Nova York depois de amanhã. Você e Catherine assumirão a responsabilidade desta vez."

Dan olhou direto para Catherine. Ela estava olhando fixamente para um desenho na parede da sala de Bosworth. Era a imagem de alguém prestes a ser decapitado pela guilhotina durante a Revolução Francesa. De algum modo, a imagem parecia muito apropriada para a sua situação.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Crie uma estratégia para comunicar a mudança na Westwood Publishing que você poderia indicar para Bosworth.
2. Como a mudança na força de trabalho afeta a maneira como Cassidy deve pensar em comunicar a nova política?
3. Que conselho você daria a Cassidy sobre o modo como a comunicação com os funcionários está estruturada na Westwood?

Relações com os investidores

A medida que as empresas se esforçam para maximizar o valor aos acionistas, precisam comunicar continuamente seu progresso em relação a esse objetivo para o público investidor. As relações com os investidores são, portanto, uma subfunção essencial de um programa de comunicação empresarial. Embora explicar resultados financeiros e informar sobre lucros futuros sejam atividades essenciais para as relações com os investidores, as empresas hoje precisam ir “além dos números” — conforme Collins e Porras explicam em seu livro *Feitas para durar*:

Empresas visionárias perseguem um conjunto de objetivos, dos quais obter lucro é apenas um deles — e não necessariamente o mais importante. Sim, as empresas buscam o lucro, mas também são igualmente guiadas por uma ideologia central — valores básicos e propósitos que vão além de simplesmente obter lucro. Ainda assim, de forma paradoxal, as empresas visionárias têm mais lucro que as empresas orientadas puramente a esse resultado.¹

Os profissionais de relações com os investidores precisam relacionar a comunicação com a estratégia e a “visão” da empresa tão frequentemente quanto possível. A função de relações com os investidores (RI) está se envolvendo com atividades tradicionalmente tratadas pelos profissionais de relações públicas (RP) e de mídia e está se comunicando com muitos públicos em comum. Portanto, além de precisarem de um sólido conhecimento de finanças, os profissionais de RI também precisam ter habilidade em comunicação.

Neste capítulo, começamos nossa análise dessa importante subfunção com uma visão geral das relações com os investidores e uma rápida visão de sua evolução ao longo dos anos. Em seguida, tratamos dos objetivos das relações com os investidores e fornecemos uma estrutura para RI. Após analisar importantes grupos de públicos de investidores e o modo como a RI os alcança, observamos como a função se ajusta em uma organização e concluímos com um exame das relações com os investidores no ambiente de negócios em mudança.

Visão geral das relações com investidores

O National Investor Relations Institute (NIRI) define as relações com os investidores como “uma responsabilidade estratégica da administração que integra finanças, comunicação, marketing e cumprimento da lei sobre valores mobiliários para permitir a comunicação de mão dupla mais eficaz entre uma empresa, a comunidade financeira e outros públicos que, em última instância, contribui para que os títulos de uma empresa obtenham uma avaliação justa”.² O diretor financeiro (CFO) de uma empresa explicou a tarefa de um profissional de RI da seguinte forma: “Estamos competindo pelo investimento. A história da sua empresa tem de atrair o mundo dos investidores mais do que a história da empresa seguinte; caso contrário, não se pode esperar conquistar o cobiçado lugar ao sol pelo qual todos estão lutando.”³

Conforme essas descrições ilustram, as relações com os investidores são ao mesmo tempo uma disciplina financeira e uma função da comunicação empresarial. Mudanças no ambiente de negócios e na regulamentação ao longo da última década afetaram o modo como as corporações decidem de que maneira, para quem e em que medida transmitirão resultados operacionais e financeiros.

Os investidores querem explicações compreensíveis do desempenho financeiro, assim como informações não financeiras sobre as empresas. De acordo com um relatório do Center for Business Innovation da Ernst & Young, os investidores atribuem o peso de um terço, em média, a indicadores não financeiros, quando estão decidindo entre comprar ou vender ações.⁴ Exemplos de informações não financeiras incluem a credibilidade da administração, a capacidade da empresa de atrair grandes talentos e a qualidade e a execução da estratégia corporativa. Uma pesquisa da McKinsey & Co. revelou que três quartos dos investidores institucionais dos Estados Unidos, da Europa, da América Latina e da Ásia afirmaram que as práticas da diretoria são tão importantes quanto os resultados financeiros ao considerar a decisão de investir em uma empresa.⁵

Para assegurar que uma empresa apresente-se de forma clara e positiva em todas essas frentes, os profissionais de RI têm de possuir tanto conhecimento financeiro quanto sólidas habilidades de comunicação. Também é necessário ter acesso à administração sênior para que a função de RI esteja relacionada com a estratégia e a visão da empresa. Um departamento de RI organizado dessa forma está posicionado para conquistar a confiança dos investidores nos bons e maus momentos.

A evolução das relações com investidores

No início do século XX, o sigilo corporativo era uma grande preocupação para as empresas. Qualquer tipo de divulgação era visto como potencialmente perigoso aos interesses da empresa. Isso mudou na década de 1930 com a aprovação de duas leis federais sobre títulos mobiliários que exigiam que empresas abertas fizessem o registro periódico de informações na Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC).^{*} Apesar das novas responsabilidades impostas pela aprovação da Lei de Mercado de Capitais de 1933 e da Lei de Mercado de Capitais de 1934, as empresas estavam interessadas apenas na divulgação obrigatória, que exigia pouco no caminho do que seria a função de relação com os investidores.

Até a década de 1950, as relações com os investidores em nada se assemelhavam ao que conhecemos hoje. Uma década depois, o National Investor Relations Institute (NIRI) oficialmente reconheceu a função de RI. O NIRI foi criado como uma associação profissional de executivos de empresas e consultores de relações com os investidores que eram responsáveis pela comunicação com a administração corporativa, o público investidor e a comunidade financeira. Por volta do mesmo período, a Diretoria de Relações com o Mercado (FRB) baseada em Chicago, então uma unidade do Interpublic Group, tornou-se a primeira empresa de relações públicas dedicada a auxiliar seus clientes a desenvolver relações com os investidores.

Já na década de 1970, a FRB foi a pioneira na distribuição de perfis de investimento que descreviam os objetivos e as estratégias de longo prazo de cada empresa. Antes dessa inovação, a informação chegava aos investidores

* *Nota da Revisão Técnica:* U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) é o equivalente no Brasil à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Criada em 1976 é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, dotada de autoridade administrativa independente cuja função é disciplinar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários, aplicando punições àqueles que descumprem as regras estabelecidas. Exemplos de valores mobiliários são ações de empresas negociadas em bolsa e fundos de investimento.

potenciais por meio de apresentações de representantes da empresa para corretoras locais ou sociedades de analistas.

Mudanças regulamentares adicionais alteraram o cenário da RI na década de 1970. Com a aprovação da Lei sobre o Mercado de Valores Mobiliários Relativa aos Rendimentos do Trabalhador Aposentado (Employee Retirement Income Security Act - ERISA) em 1974, os gerentes de fundos de pensão passaram a ser legalmente responsáveis por agir em defesa dos interesses de seus beneficiários. A nova responsabilidade tornou os gerentes de fundos de pensão mais exigentes em relação às empresas que estavam em seus portfólios. Passaram, por exemplo, a procurar informações mais detalhadas sobre os resultados das empresas, particularmente quando estas obtinham desempenho desfavorável.

Na década de 1980, leis municipais e estaduais permitiram que os fundos de pensão aumentassem a distribuição de ações em seus portfólios. Essa participação aumentou de 22% em 1982 para 36% em 1989, tornando os investidores institucionais um público ainda mais importante para os departamentos de RI das grandes empresas. Ao mesmo tempo, a inflação fez com que muitos investidores individuais aplicassem no mercado acionário e, no fim da década de 1980, os investidores institucionais representavam 85% de todo o volume de negócios.

As primeiras teleconferências foram realizadas para centenas de investidores institucionais na década de 1980. Logo após, teleconferências trimestrais tornaram-se prática comum em muitas empresas. Uma década depois, a Internet se tornou outro canal para comunicar dados financeiros de empresas a um grande número de investidores. As organizações começaram a criar áreas de relações com os investidores dentro de seus sites corporativos para inserir notícias, relatórios anuais, 10-Ks (relatório anual exigido pela SEC), 10-Qs (relatório trimestral exigido pela SEC) e gráficos de ações. Hoje a Internet não tem concorrentes em termos de custo, velocidade e alcance, e continua a aumentar sua importância. As empresas estão usando gráficos on-line interativos, dados para download, webcasts e até aplicativos para comunicar suas informações de novas maneiras. Em 2011, a Microsoft foi premiada com o IR Magazine Award por melhor site de relações com os investidores.⁶ O site da Microsoft incluía um relatório anual visual e interativo, vídeos de eventos recentes, postagens em blogs, dados financeiros detalhados e interativos, que podiam ser baixados para planilhas Excel, e um fluxo constante de notícias atualizadas.⁷

Contudo, mesmo com recursos de comunicação em massa como conferências telefônicas e webcasts, os profissionais de RI ainda mantinham reuniões

privadas periódicas entre investidores institucionais ou analistas, que recomendavam a compra ou a venda de ações e com o CFO ou o CEO das empresas. Essas reuniões permitiam aos analistas levantar questões específicas e obter feedback da administração sobre seus próprios modelos e projeções de lucros.

Essas práticas mudaram com a aprovação da legislação prevista para pôr os investidores individuais no mesmo nível de grandes instituições. A década de 1990 presenciou o ressurgimento da participação do investidor individual no mercado acionário e, ao mesmo tempo, acentuou as preocupações de que esses investidores não tivessem o mesmo acesso às informações da empresa oferecido a suas contrapartidas institucionais. Tal teoria foi reforçada quando dois estudos mostraram que a volatilidade e o volume de negociação aumentavam imediatamente após as teleconferências trimestrais (abertas somente a investidores institucionais).⁸

Em resposta a isso, no fim de 2000, a SEC aprovou o Regulamento de Divulgação Justa (Regulation Fair Disclosure), comumente chamado de “Reg FD”, proibindo as empresas de divulgar para a comunidade de investimentos (p. ex., investidores institucionais, analistas) “informação substancial não pública” que não tenha sido disseminada para o público em geral. Um dos efeitos imediatos dessa legislação foi a abertura das teleconferências para *todos* os investidores, convidando indivíduos a um fórum que anteriormente era fechado e que lhes permitia tomar conhecimento dos resultados e da estratégia da empresa apresentados diretamente pela alta administração. De modo geral, ela estabeleceu um tom mais formal e coordenado para a informação — as empresas não poderiam mais oferecer “orientação seletiva”; ou seja, não poderiam mais fornecer a alguns investidores algumas informações sobre projeções de lucros antes dos outros. Algumas das outras implicações da Reg FD para a RI serão explicadas mais adiante neste capítulo.

Ao longo dos últimos 50 anos, a RI ganhou o respeito e a atenção da alta administração, que cada vez mais a vem reconhecendo como uma função da comunicação empresarial. A maioria das empresas de capital aberto nos Estados Unidos e um número crescente de pequenas e médias empresas são agora membros do NIRI; em 2011, o NIRI tinha mais de 3.500 membros, representando 2 mil empresas de capital aberto e US\$5,4 trilhões em capitalização do mercado de ações em suas 32 sedes nos Estados Unidos.⁹

A partir de meados de 2007, as relações com os investidores se tornaram uma força ainda mais proeminente nos negócios, tanto para os Estados Unidos quanto para a economia global, à medida que a globalização continuava

rompendo fronteiras. A recessão global, iniciada em parte pela crise de crédito hipotecário de alto risco (*subprime*), causou uma queda alarmante nos mercados da América do Norte, Europa e Ásia. A turbulência que começou nos Estados Unidos rapidamente se espalhou pelo mundo, lançando investidores e analistas financeiros em um frenesi. Os mercados acionários de todo o mundo despencaram; em janeiro de 2008, os mercados mundiais sofreram um prejuízo de US\$5,2 trilhões, de acordo com a Standard & Poor's.¹⁰

O que ficou conhecido como Grande Recessão, durou 17 meses, de outubro de 2007 a março de 2009, com os prejuízos totais da S&P 500 alcançando 56,4%. Em fevereiro de 2007, o mercado havia caído para seu nível mais baixo desde 1997.¹¹ Os anos após a recessão não trouxeram a retomada que os investidores esperavam, com o S&P 500 terminando 2011 exatamente no mesmo patamar, com uma mudança de 0%.¹² Esse breve resumo tem várias implicações para os executivos de negócios no ambiente atual: as relações com os investidores tornam-se mais importantes à medida que os mercados locais mudam e se fundem em uma economia global e à medida que uma maior globalização permite que a recessão em um país inicie um efeito dominó ao redor do globo. Uma vez que os investidores atuais exigem mais comunicação, mais transparência e mais acesso às empresas do que no passado, as empresas competindo por seus investimentos precisam criar programas de RI que atendam a essas exigências. Na próxima seção, vamos explorar o modo como as organizações podem realizar isso.

Uma estrutura para administrar as relações com os investidores

Como as empresas atraem e retêm investidores? Considerando que mensalmente, a aceleração no giro das ações* foi de 130% na Bolsa de Valores de Nova York em 2010, você começa a analisar os desafios que os executivos de relações com os investidores (Investor Relation Officers - IROs) enfrentam.¹³ A seção a seguir lida com os objetivos principais das relações com os investidores e também fornece uma estrutura para implementação de um programa de RI bem-sucedido.

* Nota da Revisão Técnica: Giro (*turnover velocity*) é definido pela razão entre o volume total negociado (volume anual ou mensal vezes 12 meses) e a capitalização total de mercado no final do ano ou do mês (BM&FBovespa – A importância Econômica das Bolsas, 2002 Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/publagra_aimportancia.pdf. Acesso em 02/Nov/2013)

Os objetivos das relações com investidores

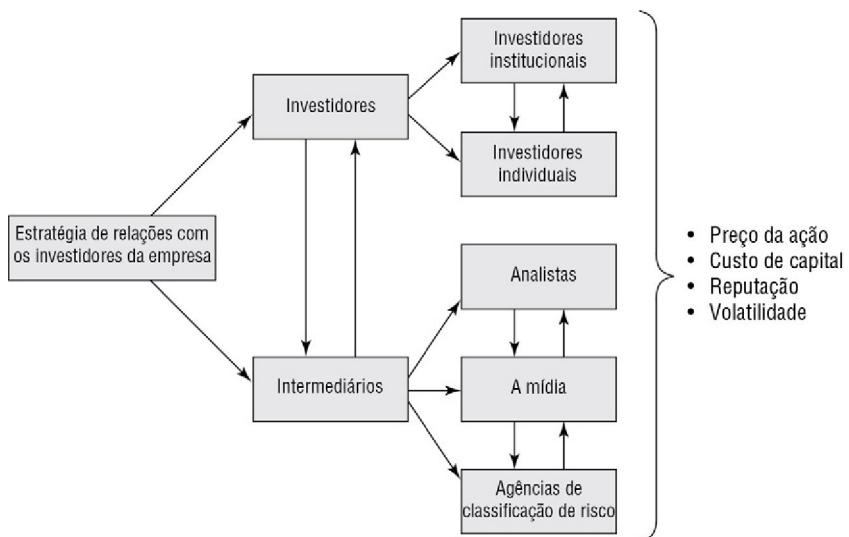
Embora a estrutura de um programa de relações com os investidores varie de uma organização para outra de acordo com o tamanho da empresa, a complexidade dos seus negócios e a composição de sua base de acionistas, o principal objetivo de qualquer programa de RI é o mesmo: posicionar a empresa para competir de forma eficiente pelo capital dos investidores. Para atingir tal meta, as empresas precisam enfatizar os seguintes objetivos:

1. Explicar a visão, a estratégia e o potencial da empresa para os investidores e os “elementos de ligação”, como os analistas e a mídia. Uma das tarefas mais importantes de um profissional de RI é a obtenção de informações sobre os resultados da empresa e resultados futuros potenciais de forma tão clara quanto possível ao público investidor. Vamos examinar os diversos públicos investidores mais adiante nesta seção.
2. Assegurar que as expectativas do preço da ação da empresa sejam apropriadas a suas perspectivas de lucro, o panorama da indústria e a economia. Os IROs precisam compreender as preocupações dos investidores e as expectativas com relação às suas organizações e fornecer essa informação para a administração, de modo que haja um claro entendimento do que o mercado espera da empresa. Se a gerência não percebe na empresa condições de atender às expectativas do mercado, precisa trabalhar com a função de RI para desenvolver um plano de comunicação a fim de oferecer explicações e gerenciar as expectativas de forma apropriada. Por outro lado, se a administração sente que o potencial da empresa não está refletido no preço de suas ações (que as ações estão subestimadas), uma estratégia de RI deve ser desenvolvida para ajudar os investidores a notarem seu potencial e, de acordo com isso, elevar as ações a níveis apropriados.
3. Reduzir a volatilidade do preço das ações. A atividade corporativa de relações com os investidores poderia representar até 25% de variância no preço das ações de uma empresa, de acordo com uma pesquisa recente que entrevistou 243 profissionais de investimentos *buy-side* de companhias de seguros e de fundos mútuos e de pensões; além disso, 82% dos entrevistados na pesquisa acreditam que boas relações com os investidores afetam o valor da empresa, que relações “excepcionais” com os investidores estão associadas com um preço valorizado em 10% e que relações “ruins” estão associadas com um desconto no preço das

ações de 15%.¹⁴ Essa capacidade pode ser obtida por meio do objetivo específico que é a otimização da estrutura de acionistas da empresa para incluir principalmente proprietários de ações em longo prazo. As empresas com preços das ações estáveis costumam ter um custo de capital menor e, assim, podem emitir mais ações de maneira mais econômica. Além do objetivo estratégico de estabilizar o preço da ação no longo prazo, os IROs geralmente têm de responder às notícias de mercado ou a eventos que tenham potencial para influenciar negativamente o preço da ação no curto prazo. Vamos apresentar alguns exemplos disso mais adiante neste capítulo.

Agora que entendemos o que as relações com os investidores devem realizar, vamos analisar como atingir esses objetivos. A Figura 8.1 descreve como a função de RI se comunica direta e indiretamente com os investidores. A comunicação indireta ocorre através de “intermediários” como analistas, a mídia e agências de classificação de risco. A comunicação com esses públicos influencia o preço da ação, sua volatilidade e, dessa forma, o custo de capital e a reputação da empresa.

Figura 8.1
Estrutura de relações com os investidores.



Fonte: Adaptado de Markus Will e Anna-Lisa Wolters. "Interdependencies of Financial Communications and Corporate Reputation". *Proceedings of the 5th International Conference on Corporate Reputation, Identity, and Competitiveness*, Paris, França, 17-19 de maio de 2001, p. 14.

Tipos de investidores

A estratégia de RI de uma empresa deve lidar tanto com investidores de varejo (acionistas individuais) quanto com investidores institucionais (fundos de pensão, fundos mútuos, seguradoras, fundos de doações e bancos). Esses públicos, contudo, têm diferentes demandas sobre o departamento de RI e exigem o uso de diferentes canais de comunicação. Por exemplo, os acionistas individuais em geral exigem substancialmente menos informações detalhadas em função de sua relativa falta de conhecimento específico, mas exigem mais no que diz respeito a questões rotineiras como transações de desdobramentos de ações. Comparadas aos indivíduos, as instituições permitem às empresas acesso a montantes de capital maiores e mais concentrados, permitindo maior eficiência na entrega de informações e no impacto de mercado (definido como a combinação de volume negociado e movimento no preço das ações).

Investidores institucionais

No final de 2010, os investidores institucionais detinham US\$11,5 trilhões dos US\$23,29 trilhões do mercado acionário dos Estados Unidos.¹⁵ A proporção de ações dos Estados Unidos mantidas pelos investidores institucionais tem crescido, gerando preocupação entre os participantes do mercado a respeito do impacto que isso pode ter na volatilidade do mercado e na assimetria das informações entre os investidores individuais e os institucionais mais sofisticados. A última pesquisa sugere, entretanto, que o que importa não é a propriedade geral das ações por instituições, mas a concentração de propriedade de determinadas ações.¹⁶ A proporção das mil maiores empresas dos Estados Unidos mantidas por investidores institucionais estava em 73%, uma alta sem precedentes, de acordo com um Relatório da Conference Board de 2010.¹⁷ Há um debate contínuo a respeito da influência de investidores institucionais sobre a volatilidade das ações individuais e do mercado como um todo, mas a importância desse subconjunto de investidores é evidente.

Os departamentos de RI podem identificar e enfatizar múltiplas categorias de investidores institucionais. As instituições podem ser classificadas em grupos com base na rotatividade do portfólio (alto, moderado e baixo), assim como nos estilos de investimento (crescimento, valor, renda e índice). Ao agrupar os investidores em públicos menores com características semelhantes, os IROs podem comunicar de forma eficiente sua mensagem aos públicos-alvo apropriados. Explicar a visão de uma empresa e o seu panorama para investidores de índice, por exemplo, terá poucos benefícios, porque os gestores de fundos

de índices têm pouca autonomia para alterar as participações de um portfólio em relação aos pesos do índice.

Os profissionais de RI (ou suas agências) podem usar bancos de dados para coletar informações sobre participações acionárias, taxas de rotatividade e características básicas do portfólio e identificar instituições cujas características de portfólios coincidam com seus índices preço/lucro (P/L), retorno, capitalização de mercado e classificação do setor. Uma empresa com um baixo *price/book ratio*, por exemplo, pode enfatizar seu marketing para gerentes de fundos mútuos que se especializam em investimentos de “valores”. Uma pequena empresa vai, analogamente, procurar atrair gerentes de baixa capitalização e, possivelmente, começar a aumentar a conscientização entre os gerentes de média capitalização, se estiver alcançando capitalização maior. Esse tipo de pesquisa vai evitar que a empresa gaste muito tempo comunicando-se com investidores pouco interessados.

Após ter identificado aquelas instituições cujos critérios de investimento são adequados às suas características, a empresa deverá desenvolver um plano para que elas se interessem pelo investimento de longo prazo. Os IROs podem então atingir aquelas instituições de diversas formas, incluindo contatos telefônicos diários e reuniões particulares com os analistas. Para reuniões com representantes de instituições grandes e influentes com as quais a empresa gostaria de ter um relacionamento, o CEO e/ou o CFO são frequentemente envolvidos.

Reuniões formais são outro meio de ter acesso a grandes grupos de investidores institucionais. Por exemplo, os CEOs geralmente falam com os analistas ou corretores, participam de conferências setoriais e seminários direcionados a determinados tipos de organização (como, por exemplo, empresas de alta tecnologia, de baixa capitalização). As empresas também fazem suas próprias reuniões nos principais centros financeiros, como Nova York e Boston, e convidam investidores institucionais que detêm ou têm interesse em comprar suas ações.

Investidores individuais

Os investidores individuais nos Estados Unidos detinham aproximadamente US\$8,5 trilhões em ações no final de 2010.¹⁸ Assim como as instituições, os investidores individuais não são um público monolítico. Eles podem adquirir a ação diretamente ou por meio de fundos mútuos, planos de compra de ações da empresa ou planos 401(k). Eles podem transacionar ativamente títulos para gerar lucros em uma base de dados *intraday*, aplicar estratégias de comprar-e-manter de modo a poupar para a aposentadoria ou qualquer possibilidade intermediária.

Comparados às instituições, os investidores individuais têm contas com tamanhos menores e geram menor volume de transações. Além disso, conforme mencionado anteriormente, tendem a exigir tipos de informação diferentes daqueles dos investidores institucionais.

No Capítulo 2, falamos sobre fronteiras indistintas entre os públicos de uma empresa. Como exemplo, investidores individuais podem também ser funcionários da empresa na qual estão investindo, por meio de um programa 401(k), de bônus na forma de ações ou de opções da empresa. Os funcionários leem sobre o desempenho financeiro de suas próprias empresas na mídia e esperam ver informações que sejam coerentes com o que eles escutam internamente. As empresas devem então estar preparadas para responder às preocupações dos funcionários sobre descrições de sua organização que aparecem na imprensa e que são inconsistentes com as mensagens recebidas por eles da administração.

Alcançar indivíduos é mais difícil do que entrar em contato com instituições, já que eles são mais numerosos e difíceis de identificar. Os canais que as empresas utilizam para se comunicar com os investidores individuais incluem mensagens diretas a grupos com interesse comum (acionistas atuais, funcionários, clientes, fornecedores), a comunidade de investimentos, para promover suas ações com os indivíduos, e a visibilidade gerada por meio da mídia e da propaganda (no Capítulo 4, mais informações sobre propaganda financeira).

Em anos recentes, a Internet também provou ser um poderoso canal para fornecer aos investidores informação em tempo real sobre as empresas. Em 2010, um estudo do Investment Company Institute descobriu que 89% das famílias que possuíam fundos mútuos tinham acesso à Internet.¹⁹

A Internet é certamente utilizada por investidores institucionais assim como por indivíduos — gerentes de portfólio e analistas agora podem utilizá-la para obter informações básicas de forma rápida e fácil sobre os dados financeiros da empresa e acompanhar press releases atualizados — mas, para indivíduos que também não têm relações com os IROs ou CFOs da empresa, ela demonstrou ser um acesso a informações sem precedentes. A Internet começou a reproduzir a experiência pessoal, até então acessível apenas a grandes acionistas institucionais por meio de tecnologias como vídeos sob demanda, webcasts e apresentações disponíveis em tempo real.

Intermediários

Os investidores frequentemente aprendem sobre as empresas por meio de outras fontes que não a empresa em si. Especificamente, a mídia e a comunidade

de analistas são importantes fontes de informação. As empresas fornecem informações por meio de conferências telefônicas que ressaltam resultados trimestrais, coletivas de imprensa que anunciam os resultados financeiros anuais e reuniões presenciais para discutir o desenvolvimento e a estratégia da empresa. Jornalistas e analistas geralmente questionam detalhadamente a administração sobre temas difíceis e relatam as respostas da empresa ao público investidor. Do mesmo modo, a gerência deve apresentar respostas e mensagens honestas que sejam consistentes com o que a organização comunica diretamente a seus investidores.

A mídia

Aprendemos no Capítulo 6 que o mundo dos negócios cada vez mais atrai a cobertura da televisão e das mídias impressa e on-line. Os apresentadores das redes de notícias de negócios regularmente discutem anúncios de lucros em seus programas e geralmente convidam estudiosos do mercado de ações para comentar acontecimentos nas empresas que eles acompanham.

A cobertura de negócios da mídia pode ter um efeito drástico sobre o preço das ações de uma empresa. Como exemplo disso, no início de 2002, as ações da Krispy Kreme Doughnuts caíram quase dois pontos depois que um artigo da *Forbes* ressaltava um “truque fora do balanço” nos demonstrativos financeiros da empresa. Infelizmente, o jornalista leu a linha errada do balanço para chegar a tal conclusão. Depois que o diretor operacional (COO) da Krispy Kreme escreveu uma carta ao editor da *Forbes* e entrou em contato com serviços de mídia para que eles pudessem divulgar artigos no dia seguinte ressaltando o erro, o preço das ações retornou a seus níveis anteriores.²⁰

Para outro exemplo mais global, considere a produtora de cerveja sulafricana SABMiller PLC. A empresa mantém há muito tempo uma reputação ilibada entre os investidores por sua capacidade de administrar cervejarias adquiridas de mercados emergentes. Entretanto, um ano após assumir a Miller Brewing Company em 2002 por US\$5,6 bilhões, suas ações começaram a despencar. Em um esforço para entender os motivos por trás desse declínio repentino, os executivos solicitaram a ajuda da Echo Research para analisar a cobertura da mídia financeira e apontar um potencial catalisador. Com base nas descobertas da Echo, que comparou a cobertura e os comentários dos analistas com o movimento das ações da SAB, os executivos obtiveram algumas perspectivas em relação a quais jornalistas e analistas tinham maior influência sobre o preço das ações. Além disso, a pesquisa identificou o fator que mais contribui para a

queda das ações: o desempenho consistentemente baixo e contínuo da Miller. Com essas informações em seu arsenal, os executivos da SAB reequiparam sua estratégia de comunicação para restaurar a confiança dos investidores. Desde então, o preço das ações vem subindo — demonstrando claramente que a cobertura da mídia e as relações com os investidores são fatores essenciais do desempenho financeiro.²¹

Certamente, ter uma boa função de relações de mídia coordenada com o departamento de RI vai beneficiar os esforços da empresa nas relações com os investidores ao maximizar o acesso a recursos de mídia e assegurar coerência nas mensagens enviadas por cada grupo.

Além disso, para empresas com baixa visibilidade que procuram atrair novos investidores, obter o tipo certo de cobertura da mídia pode ser um componente essencial da estratégia de RI. Em resposta à influência crescente da mídia financeira, alguns consultores de RI e de RP oferecem programas “financeiros de relações com a mídia” para ajudar as empresas a focalizar a mídia de forma estratégica.

Como será abordado na próxima seção, a mídia também desempenha um papel importante ao levar as visões de analistas proeminentes ao público investidor, dando voz a esse outro importante intermediário.

Analistas *sell-side*

As funções de relações com investidores têm como foco a comunidade financeira por meio de analistas *buy-side* e analistas *sell-side*. Os analistas *buy-side* em geral trabalham para empresas de administração de recursos (fundos mútuos ou fundos de pensão, por exemplo) e empresas de pesquisa para os portfólios de investimentos de suas próprias instituições. Eles às vezes utilizam pesquisas *sell-side* em suas análises, mas muitos realizam análise própria, incluindo visitas e suas próprias revisões dos dados financeiros da empresa. Assim, para os propósitos de nossa estrutura de relações com os investidores, os analistas do *buy-side* pertencem ao grupo de público de investidores institucionais e não são intermediários.

Os analistas *sell-side*, contudo, cobrem ações em certos setores e geram relatórios de pesquisa detalhada que oferecem recomendações de compra, venda ou manutenção de ações. Essa pesquisa é então oferecida aos clientes de bancos de investimento como o Merrill Lynch ou corretoras como a Charles Schwab. Desse modo, os analistas *sell-side* são intermediários entre uma empresa e os investidores existentes e potenciais. De acordo com uma pesquisa

do Professor de Contabilidade da UCLA Michael Brennan, manter sólidas relações com investidores pode aumentar o interesse na empresa tanto dos investidores quanto dos analistas *sell-side*. A pesquisa de Brennan mostra que os analistas *sell-side* podem afetar positivamente a negociação de ações melhorando a liquidez do mercado, aumentando o volume de negociações e ajustando a reação do mercado a notícias que afetam a empresa.²²

No fim da década de 1990 e com o colapso da bolha da Internet em 2000, os analistas *sell-side* ficaram em maus lençóis, pois continuaram a recomendar a compra de ações que estavam com desempenho muito ruim. A mídia demonstrou preocupação em relação aos potenciais conflitos de interesse na atuação de um analista *sell-side* que trabalha para um banco de investimentos. Tradicionalmente, empresas cobertas por uma equipe de pesquisa também eram importantes clientes do banco e poderiam fazer negócios em outro lugar ou impedir o acesso dos analistas às informações se recebessem uma classificação desfavorável.

Como a economia da Internet prosperava e os preços das ações pareciam estar em uma trajetória ascendente sem fim, muitos desses analistas *sell-side* tiveram *status* momentâneo de celebridades. A analista de entretenimento do Merrill Lynch, Jessica Reif Cohen, poderia, em suas próprias palavras, “instantaneamente adicionar — ou subtrair — bilhões em valor de mercado”.²³ À medida que a cobertura dos negócios recebia atenção crescente na mídia, esses analistas tornaram-se nomes conhecidos.

Esse tipo de visibilidade significava que as recomendações dos analistas carregavam um enorme peso. De acordo com a Zacks Investment Research, entre 1985 e 2000, ações que atraíram a cobertura de três ou mais analistas subiram 37% acima das ações que não receberam o mesmo destaque nos seis meses seguintes.²⁴ Contudo, quando o período analisado é de 1996 a 2003, as recomendações de compra realizadas por empresas de títulos independentes (aqueles que não têm negócios com bancos) superaram as recomendações de compra realizadas por analistas de bancos de investimento, em uma média de 8% anuais. No período seguinte ao pico de mercado da Nasdaq, as recomendações de compra tiveram desempenho inferior de 17% anuais.²⁵

Mesmo quando a bolha da Internet estourou no início de 2000, muitos analistas mantiveram nas alturas as avaliações de empresas cujas ações estavam caindo vertiginosamente. Os investidores, que tinham se acostumado a ver esses analistas como consultores confiáveis, sentiram-se traídos e mal informados. A

cobertura da mídia desses “analistas-estrelas” era tão intensa quanto havia sido no auge do período das pontocom, mas seu prisma havia definitivamente mudado. Um artigo da *Vanity Fair* caracterizava o grupo como “analistas superestrelas que não eram mais observadores objetivos do mercado em longo prazo: tratava-se de um grupo de pessoas com informações privilegiadas e potenciais conflitos de interesse”.²⁶ Mary Meeker, outrora chamada de “Rainha da Rede”, apareceu na capa da revista *Fortune* em um artigo caricaturado intitulado “Can We Ever Trust Wall St. Again?” (“Será que algum dia conseguiremos confiar novamente em Wall St.?”).²⁷

A explosão da bolha conduziu a uma era de regulamentação de analistas que modificou o cenário da comunicação com a comunidade de analistas *sell-side*.

Em outubro de 2000, a proposta Regulation Fair Disclosure (Reg FD) da SEC entrou em vigor. Anteriormente, as empresas se comunicavam com os analistas por meio dos mesmos canais que utilizavam para instituições. Reuniões privadas ou almoços com o CEO ou com o CFO eram comuns. Diariamente, os profissionais de RI gastavam muito tempo ao telefone com analistas, fazendo perguntas específicas ou fornecendo respostas sobre seus modelos. A Reg FD procurava eliminar essa prática, de compartilhar informações não públicas com analistas de títulos, comum aos executivos das empresas, exigindo paralelamente a transparência pública da informação. Alegou-se que os executivos poderiam revelar informações financeiras e operacionais substanciais a analistas de bancos de investimento com os quais suas empresas mantinham relações comerciais. Como resultado da Reg FD, as empresas não teriam mais liberdade para dar respostas específicas sobre os modelos de ganhos dos analistas a não ser correções a dados factuais — para o desânimo da comunidade de analistas.²⁸ Essa conexão tinha sido a prática usual por muito tempo e um importante mecanismo utilizado pelos analistas na formulação de suas estimativas para as empresas. Muitas empresas responderam à nova regra fornecendo seus próprios modelos aos analistas em vez de fornecer respostas específicas aos modelos que os analistas haviam criado.

Em abril de 2003, a SEC, a Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), a Associação Nacional de Corretoras de Valores (NASD) e a Procuradoria Geral de Nova York anunciaram o acordo global de analistas de pesquisas (Global Analyst Research Settlement) de US\$1,4 bilhão com 10 dos maiores bancos de investimentos dos Estados Unidos. O acordo global foi resultado de uma longa investigação da procuradoria de Nova York, que encontrou provas de bancos de investimentos que estavam influenciando de forma inapropriada o trabalho de

analistas de pesquisa. O acordo procurava eliminar os potenciais conflitos de interesse na atuação de analistas *sell-side* trabalhando para determinado banco de investimentos. O acordo determinou o pagamento de US\$1,4 bilhão em multas e penalidades em 10 dos maiores bancos de investimentos do país e obrigou a realização de mudanças estruturais para assegurar que as decisões de cobertura eram independentes e proibiu interações impróprias entre o banco de investimento da empresa e as funções de pesquisa. Especificamente, a remuneração do analista não poderia mais ser baseada direta ou indiretamente em receitas do banco de investimentos, e os analistas foram proibidos de participar de esforços de vendas de bancos de investimento, como demonstrações de vendas e *roadshows*.²³

Diversas mudanças ocorreram no ambiente de RI depois da Reg FD e do Acordo Global. Os rigorosos regulamentos relacionados com a pesquisa de ações tornaram mais difícil e custoso para as empresas de investimento manter a cobertura de tantas ações quanto elas costumavam fazer. Os principais corretores passaram a concentrar a pesquisa em ações com grande capitalização. De todas as empresas listadas na Nasdaq, 40% é acompanhada por dois ou menos analistas.³⁰ Como resultado da regulamentação, existem agora menos analistas e, assim, menos canais para as empresas de capital aberto se comunicarem com a comunidade de investidores.

O acordo também significou que a cobertura de analistas se tornou menos otimista. Em 2000, no auge da bolha, 95% das ações no S&P500 não tinham classificações de venda e não havia ações com mais do que uma classificação de venda.³¹ Desde o acordo, contudo, segundo uma pesquisa da Washington University em St. Louis, os analistas tornaram-se mais cautelosos na hora de emitir previsões e recomendações.³² Entre as empresas de investimento que tinham tanto práticas de pesquisa quanto de banco de investimentos, recomendações de “compra forte” foram feitas para ações em 37% das vezes no período anterior ao Acordo Global, contra 21% no período seguinte ao acordo; recomendações de compra foram feitas 40,6% das vezes antes contra 32,2% depois; e recomendações de manutenção, que tradicionalmente eram interpretadas como más notícias pelo mercado, foram feitas 19,9% das vezes antes e 43,3% depois por analistas afiliados.

Uma certeza é que as relações entre os analistas e as empresas que eles cobrem podem ser carregadas de tensão se não forem trabalhadas de forma estratégica. Veja a história de Tad LaFountain, analista de longo prazo na Wells Fargo Securities, que anunciou em julho de 2005 que estava abrindo mão da

análise da gigante de semicondutores Altera Corporation, porque a administração da empresa não retornava suas ligações ou não fornecia as informações adequadas para acompanhamento do negócio. De acordo com LaFountain, que tinha uma classificação de venda para as ações, a empresa se opôs à sua opinião negativa. Um entre 31 analistas acompanhando a Altera, LaFountain afirma que foi informado pelo vice-presidente de relações com os investidores da empresa, Scott Wylie, e pela CFO Nathan Sarkisian, que “não era interesse do acionista facilitar” sua análise.³³

A cobertura dessa decisão na mídia foi rápida e negativa, com muitas pessoas vendo o movimento como uma tentativa de manipular a opinião do analista. Poucos dias depois, a Altera foi forçada a se desculpar, dizendo “em retrospecto, nossa decisão de nos desobrigar foi um erro, e pedimos desculpas ao sr. LaFountain, a nossos investidores e à comunidade de investimentos”.³⁴

É claro que os relatórios de analistas contêm muito mais que uma simples recomendação de compra ou de manutenção e, apesar da recente crise de confiança na objetividade dessas classificações, outras informações sobre as empresas contidas nesses relatórios geralmente são utilizadas por investidores institucionais para ajudá-los com suas decisões de investimentos. Os analistas permanecem como um importante elemento de ligação para a estratégia da empresa de RI. Os IROs também devem estar preparados para se comunicar de forma estratégica e lidar com reduções de classificação de analistas com um plano de comunicação.

Agências de classificação

Nos Estados Unidos, exemplos de agências de classificação (*rating*) incluem a Standard & Poor's da McGraw-Hill (S&P), a Moody's Investors Service e a Fitch Ratings. Essas agências analisam as empresas da mesma forma que os analistas *buy-side* e *sell-side*, mas com um foco específico em sua credibilidade. As classificações que tais agências atribuem a uma empresa refletem sua avaliação sobre a capacidade da empresa de atender suas obrigações de dívida. Isso, por sua vez, determina o custo de capital da dívida da empresa (as taxas de juros com que ela pega dinheiro emprestado).

Essas agências tornam suas classificações disponíveis para o público por meio de mesas de informação de classificação e relatórios publicados. As maiores classificações são AAA (S&P, Fitch) e Aaa (Moody's), e as menores são D (S&P) e C (Moody's), representando as empresas que estão inadimplentes em relação aos acordos de financiamento existentes. As empresas classificadas

como BBB/Baa ou acima são consideradas *investment grade* e aquelas abaixo não são consideradas grau de investimento, ou de “alto retorno”. A expressão perjorativa *junk bonds* (títulos de alto risco) também se refere aos títulos abaixo do nível de grau de investimento. Quanto menor a classificação, maior a avaliação da agência de que a empresa tem grande potencial para ficar inadimplente com seus financiamentos, tornando assim mais caro para a empresa alavancar seu capital por meio de emissões de dívida.

A classificação de dívida não afeta somente o custo de capital da empresa. O senador norte-americano Joseph Lieberman, presidente do Comitê do Senado para Assuntos Governamentais, apresenta a questão da seguinte forma:

Os classificadores de crédito têm a chave para o capital e a liquidez, o sangue da América corporativa e de nossa economia capitalista. A classificação de risco afeta a capacidade da empresa de tomar dinheiro emprestado, indica se um fundo de pensão ou um fundo do mercado monetário pode investir nos títulos da empresa e influencia o preço das ações. A diferença entre uma boa classificação de risco e uma ruim pode significar a diferença entre sucesso e fracasso, prosperidade e má sorte.³⁵

Como exemplo recente dos efeitos em cascata que as classificações de risco podem exercer sobre uma empresa estão as muitas seguradoras de títulos vítimas da crise de crédito, iniciada em grande parte pelo colapso das hipotecas de alto risco (*subprime*) de 2007. Consideremos o caso da FGIC Corp.: em 30 de janeiro de 2008, a Fitch Ratings derrubou a classificação da seguradora de títulos de AAA para AA após o déficit de capital ter chegado a US\$1,3 bilhão. A Ambac Financial Group, Inc. também teve sua classificação reduzida após a tentativa frustrada de captar US\$1 bilhão necessário para satisfazer os requisitos da Fitch. O valor das ações da Ambac caiu de uma alta em 2007 de US\$96,10 (em 18 de maio de 2007) para uma baixa de 52 semanas de US\$4,50 em 17 de janeiro de 2008. Em fevereiro de 2008, o presidente do conselho da Berkshire Hathaway, Warren Buffet, apresentou-se para oferecer seguro-reserva em até US\$800 bilhões em títulos da dívida municipal para auxiliar a indústria prejudicada, mas em novembro de 2010, a empresa entrou com pedido de falência para se reestruturar. Em janeiro de 2012 as ações estavam sendo negociadas a US\$0,08.³⁶

Os analistas de classificação de crédito são semelhantes aos analistas de pesquisa de ações quando o assunto está ligado à sua relação com uma empresa, com a exceção óbvia de que eles enfatizarão a estrutura de dívida da empresa.

Além disso, muitos analistas *buy-side* e *sell-side* utilizam a pesquisa e a classificação de crédito como um componente de sua própria avaliação das empresas como um todo, especialmente para negócios em setores de uso intensivo de capital, caracterizados por dívidas elevadas.

Os analistas de crédito das grandes agências, após a crise de 2008, ficaram na linha de fogo por motivos semelhantes aos que fizeram os analistas de ações ficar na mesma posição em 2001. As agências de avaliação perderam credibilidade junto ao público investidor devido à percepção de conflitos de interesse e da falta de disposição em baixar a classificação tanto da dívida corporativa quanto da dívida soberana mesmo após o surgimento da crise.³⁷ As agências de avaliação também têm sido apontadas como culpadas, e diretamente responsabilizadas, por parte do que aconteceu na crise de crédito. Como resultado, enfrentaram processos, investigações e muitas críticas do público e da mídia. No início de 2012, o Departamento de Justiça realizava investigações na Standard & Poor's, especificamente, concentrando-se em suas avaliações de títulos de hipoteca durante a crise financeira.³⁸ Ainda que a regulamentação dessas agências esteja em processo, é de se esperar que passem por uma transformação similar a dos analistas de pesquisa de ações *sell-side* ocorrida no início dos anos 2000.

Como desenvolver um programa de relações com os investidores

Agora que entendemos quais são os principais públicos investidores, vamos observar como as funções de RI são estruturadas para se comunicar com eles: dentro da empresa, delegadas para uma agência ou alguma combinação das duas opções. Esta seção também vai abordar em mais detalhes algumas atividades que tornam a função de RI tão importante em uma empresa.

Como (e onde) a função de RI se encaixa na organização?

A função de RI de uma empresa pode ser estruturada de diversas formas, desde totalmente interna a totalmente terceirizada. As equipes de RI internas são em geral pequenas: de acordo com o NIRI, o tamanho médio de um departamento de RI de uma empresa está entre uma e duas pessoas.

Em organizações menores, o CFO pode lidar com as responsabilidades de RI diretamente e utilizar uma agência para executar algumas das tarefas mais rotineiras de elaboração e redação de relatórios.³⁹

Relatórios anuais: mais que apenas números

As exigências de apresentação de relatórios por parte da SEC criam a necessidade de que vários documentos sejam produzidos periodicamente, tais como o relatório anual, o formulário 10-K e o formulário 10-Q, por exemplo. As empresas podem registrar esses arquivos eletronicamente na SEC, e os investidores podem baixá-los on-line do banco de dados da SEC, do EDGAR, ou do próprio website da empresa e, além disso, ou em vez disso, recebê-los em cópias impressas.

Entre todos esses documentos, o relatório anual é o que consome mais tempo, o mais caro e o mais divulgado. O relatório anual das empresas é um item absolutamente essencial, e agora está sendo usado tanto como veículo de imagem quanto como ferramenta de divulgação. Há décadas os relatórios anuais têm desempenhado um papel importante na consolidação da reputação corporativa e da percepção do público. Os investidores podem obter as informações financeiras do relatório anual muito mais rápido em sua versão on-line, mas ainda há grande procura por sua versão impressa. Os executivos pesquisados por Roper Starch classificaram o relatório anual impresso como o documento mais importante que suas empresas produziam. Um executivo disse que o relatório anual “deveria ser a cara da empresa”.¹ O documento dá à empresa não apenas a oportunidade de compartilhar e explicar resultados do ano anterior, mas também de comunicar sua visão.

Relatórios anuais costumam apresentar temas dispostos ao longo do material por meio de textos e gráficos. O tema do respeitado relatório anual da Thompson Reuters de 2010 era “O efeito do conhecimento”, que enfatizava o papel da empresa na melhoria da relação sinal-ruído para profissionais ao redor do mundo e na crença de que a informação certa nas mãos certas levam a coisas incríveis. O relatório anual era um website

dinâmico, com downloads, fotografias, dados e casos de clientes. O relatório anual ganhou prêmios por sua forma on-line, seu texto escrito, a carta do presidente e as fotografias.² A Thompson Reuters apresenta outro proeminente tema dos relatórios anuais de hoje: o surgimento do relatório de sustentabilidade. Seu relatório foi endereçado a “nossos acionistas e outros stakeholders”, enfatizando a importância dos vários grupos de interessados e incluindo não apenas as seções típicas sobre estratégia, visão e finanças, mas também as de alocação de capital e talentos ao redor do mundo e para um bem maior. Em seus relatórios anuais de 2010 e 10-Ks, 52% das empresas da *Fortune 100* incluíram declarações de responsabilidade social empresarial.³ De acordo com a *Forbes*, “uma empresa que faz isso da maneira correta rapidamente percebe que a comunicação transparente e efetiva é a chave para maximizar investimentos, bem como para transformar a empresa e sua marca”.

Hoje em dia, relatórios anuais são utilizados como veículos para divulgar informações, construir a marca, servir como peças de recrutamento, funcionar como prospectos de marketing, livros de imagem corporativa e ferramentas de posicionamento estratégico.⁴ Mesmo que mais empresas publiquem seus relatórios anuais on-line, nada aponta para a saída da versão impressa de circulação.

1 “Are Annual Reports Still Relevant?”, @ISSUE, *The Journal of Business and Design*, 6 n. 2 (2001), p. 26-31.

2 Site corporativo da Thompson Reuters: <http://thompsonreuters.com/about/awards_recognition>.

3 CSR in Annual Reports: 7 Conflicting Trends, blog Forbes CSR, 20 de julho de 2011, <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/20/csr-in-annual-reports-7-conflicting-trends/>.

4 *Ibid.*

Quando as empresas efetivamente recorrem a agências, podem escolher entre agências especializadas em trabalho de RI, como as norte-americanas Kekst & Company, a Abernathy MacGregor e a Financial Relations Board, ou empresas de RP de serviço completo que têm grupos de RI fortes, como a Fleishman-Hillard ou a Burson-Marsteller. As agências podem ajudar com projetos e atividades ao longo do espectro de RI, do preparo de relatórios e auxílio nas conferências de analistas a serviços altamente especializados, como comunicação de falência e litígio, fusões e aquisições e ofertas públicas

iniciais (IPOs). Na última década, as agências também se concentraram em compreender totalmente a Reg FD, de modo a poder ajudar as empresas com suas políticas de divulgação. A Reg FD tem o objetivo de criar um campo de atuação igualitário entre os investidores institucionais e individuais; entretanto, também adiciona uma dificuldade para a empresa identificar e revelar todas as informações substanciais a todos os públicos simultaneamente.⁴⁰

A divisão de responsabilidades entre o que é feito internamente e o que é feito pelas agências depende de vários fatores, incluindo o porte da empresa e seus objetivos de RI. Contudo, independentemente da forma como a empresa é organizada, os indivíduos responsáveis pelos esforços de RI devem ter acesso à alta gerência, incluindo o CEO e o CFO. Esse parece ser o caso de profissionais de RI internos — dois terços dos membros corporativos do NIRI reportam-se ao CFO.⁴¹

Dada a crescente sobreposição em RI e áreas como relações com a mídia, em algumas organizações, RI e comunicação empresarial estão relacionadas ou fazem parte do mesmo grupo. O advento do Regulation Fair Disclosure também fez com que muitas empresas considerassem os méritos de combinar essas áreas — ou pelo menos assegurar que elas sejam coordenadas de forma próxima — para evitar que inadvertidamente seja feita divulgação seletiva.⁴² Se as empresas aprovam a ideia de uma parceria mais próxima entre RI e a comunicação empresarial, contudo, isso ainda não está amplamente refletido na estrutura corporativa. De acordo com uma pesquisa recente, os departamentos de comunicação empresarial e de marketing ainda se reportam de forma independente da RI em mais de 70% das empresas.⁴³

Como usar a função de RI para agregar valor

Conforme mencionado anteriormente, a função de relações com os investidores assume um papel de marketing em relação às ações e dívidas da empresa, que envolve muito mais que produzir e distribuir relatórios anuais e trimestrais, responder a perguntas de acionistas e enviar informações a analistas de títulos. A função de relações com os investidores tem papel proativo e reativo dentro de uma organização.

De forma proativa, as RI procuram investidores para os quais oferecer as ações da empresa e fornecem atualizações regulares e explicações sobre o desempenho para o mercado. As comunicações proativas podem ir além do que o analista tradicional considera e incluir atividades como “viagens de campo” para analistas e gerentes de portfólio. Visitas a fábricas e reuniões ou

almoços com os principais executivos da empresa podem fornecer aos investidores e potenciais investidores um sentimento realista em relação à empresa e sua administração.

Os IROs também desenvolvem estratégias de comunicação para responder a determinados eventos internos ou externos. Eventos internos, como fusões, aquisições ou a venda de parte do negócio, possibilitam realizar consultas ao CEO e ao CFO, desenvolver uma estratégia de comunicação ao redor do evento e servir de roteiro para respostas a questões e preocupações antecipadas. Eventos externos, contudo, como crises imprevistas (consulte o Capítulo 10), exigem um controle de danos muito mais rápido.

Charles C. Conaway, ex-presidente da cadeia de farmácias norte-americanas CVS Corp., explicou: “A menos que tenha um programa de relações com os investidores muito focado que transmita sua mensagem, você terá problemas.”⁴⁴ A CVS passou por uma reestruturação em 1995, que resultou em um giro completo de seus acionistas no período de um ano. Para conter essa instabilidade, a CVS criou um programa de relações com os investidores e começou a recrutar ativamente investidores institucionais de longo prazo para se adequar ao seu novo perfil de crescimento.⁴⁵ Em 2004, a CVS ganhou o prêmio de relações interativas com os investidores da Web Marketing Association.

Empresas com amplos recursos de RI podem conduzir pesquisas para identificar os acionistas mais influentes e procurar entender o que os motiva, permitindo à administração prever de forma mais precisa o efeito sobre o preço das ações de diversos eventos ou anúncios. A pesquisa sobre a variação dos preços das ações das grandes empresas de capital aberto norte-americanas e europeias ao longo de um período de dois anos mostrou que o preço da ação de uma empresa é muito influenciado por, no máximo, 100 atuais ou potenciais acionistas.⁴⁶ Ao identificar esses investidores e criar para cada um deles perfis que detalhem o modo como tomam decisões e o que os motiva, as empresas podem analisar melhor os cenários sobre o efeito potencial de determinados anúncios no preço das ações. Se necessário, a administração pode modificar seus planos para alinhá-los aos desejos dos principais acionistas e minimizar os efeitos no valor das ações.⁴⁷

Contudo, a gerência também deve ser cuidadosa para não ficar presa às demandas do investidor no curto prazo. Os mercados em alta das décadas de 1980 e 1990 eram a principal causa para a orientação de curto prazo da comunidade de investimento. Conforme Darrell K. Rigby, diretor da Bain & Company, comentou: “Vi tantos executivos seniores falando e agindo para divulgar notícias de curto prazo ultimamente que é um pouco assustador...

Seu horizonte de tempo está se reduzindo. Eles estão pensando mais em se aposentar ricos aos 45 ou 50 anos e menos sobre a instituição que deixam para trás.”⁴⁸ Talvez uma determinada estratégia corporativa não traga os retornos que os investidores e os analistas estão esperando no curto prazo, mas, se a empresa acredita que a estratégia está correta no longo prazo, a administração tem de explicar suas razões para a comunidade de investimentos. De fato, o ex-CEO da Marck diz: “Os CEOs estão concentrados demais em maximizar o valor ao acionista e em resultados de curto prazo.”⁴⁹

O ex-chefe do NIRI, Lou Thompson, afirma que as quedas de 19% nas ações da Hewlett-Packard (HP) e de quase 10% nas ações da Compaq, que ocorreram no dia em que a fusão HP-Compaq foi anunciada em 2004, poderiam ter sido mitigadas por esforços maiores de RI. Se a Compaq e a HP tivessem identificado o ceticismo do mercado em relação à fusão, argumentou Thompson, as empresas poderiam ter abordado essas preocupações antes que os investidores tivessem se manifestado e derrubado o valor das ações.⁵⁰

Quando acontece uma crise ou a empresa passa por uma mudança estrutural à qual o mercado reage negativamente, os investidores já perderam dinheiro, já que as ações da empresa caem quase que instantaneamente. Os acionistas podem vender ações ou mantê-las esperando uma recuperação. Para assegurar que os acionistas não vendam, as empresas devem estar preparadas com uma comunicação honesta e rápida para os investidores quando o preço das ações entrar na espiral descendente.

A administração tem de identificar o problema (ou a percepção de problema), o que o causou e, mais importante, o que se está fazendo para lidar com a situação. Nesses tipos de operação de “controle de danos”, a escolha do canal tem importância: uma conferência telefônica ou um webcast com o CEO ou com o CFO terá muito mais peso do que um comunicado à imprensa no site da empresa.

De forma análoga, quando uma empresa não alcança tão bom desempenho quanto deveria, os profissionais de RI devem comunicar aos analistas e aos investidores o que a gerência está fazendo a respeito da situação. A sinceridade definitivamente atende ao melhor interesse da empresa. Conforme o autor Thomas Garbett afirma:

A informação reduz o risco. O mercado de ações, como um processo, chega ao preço da ação com base em todos os elementos relacionados com uma empresa. Alguns dos fatores desconhecidos aumentam o preço, outros diminuem. Áreas da empresa pouco conhecidas geralmente contribuem para o lado negativo da equação.⁵¹

Relações com os investidores e o ambiente em constante mudança

Neste capítulo, tratamos da evolução da função de RI ao longo dos anos e alguns dos avanços externos que a moldaram. Ao longo da última década, os avanços tecnológicos e o ambiente de negócios em constante mudança foram uma influência significativa no campo das relações com os investidores.

Conforme mencionado anteriormente, muitas empresas estão criando áreas de relações com os investidores em seus sites corporativos que disponibilizam cotações e gráficos com a evolução das ações da empresa, divulgam notícias e demonstrativos financeiros para qualquer um com acesso à Internet. Os investidores acham esse tipo de informação imediata importante, especialmente em períodos de volatilidade e incerteza. Webcasts para divulgação de lucros também se tornaram comuns. Tais eventos permitem aos participantes verificar em primeira mão o comportamento dos principais executivos da empresa e podem levar a alta gerência para perto dos investidores reais e potenciais.

As RI baseadas na Web estão se tornando cada vez mais importantes e têm o apoio de fornecedores e agências externas que ajudam uma empresa a criar sites funcionais. Jeffrey Parker (que criou a First Call) e Robert Adler criaram a Corporate Communications Broadcast Network (CCBN) em 1997 e reconhecem que “o conceito de ‘tempo de Internet’ criou pressão sobre as empresas para fazer tudo de forma melhor, mais barata, mais rápida e o quanto antes”.⁵² A CCBN (adquirida pela Thomson em 2004) agora constrói e gerencia as partes relativas a RI dos sites de mais de 2.500 empresas de capital aberto. A Shareholder.com também surgiu na década de 1990 para fornecer uma gama de serviços de RI on-line — incluindo a hospedagem de sites na rede, webcasts e transmissões integradas de e-mail — e agora trabalha com mais de 750 empresas, incluindo Johnson & Johnson, Kellogg's e Microsoft.⁵³

A Internet permite maior transparência ao fornecer informações praticamente em tempo real sobre empresas para um grande público, e essa transparência é especialmente valorizada no atual ambiente de negócios. Consulte o Capítulo 9 para obter mais informações sobre a lei Sarbanes-Oxley e seu efeito sobre a necessidade de transparência nos negócios.

Considerando que das 20 maiores falências da história apenas três não ocorreram entre 2000 e 2009, os investidores presenciaram eventos corporativos antes inimagináveis em um curto período. Em setembro de 2008, no pico da crise de crédito, Lehman Brothers, o gigante dos serviços financeiros, foi de longe a maior falência da história, totalizando US\$691 milhões.⁵⁴

Mesmo as mais admiradas empresas norte-americanas sentiram os efeitos em cascata da insegurança do investidor. A General Electric, por exemplo, viu suas ações despencarem para US\$35 em fevereiro de 2002, ainda que a empresa não tivesse sido acusada de nada — diferentemente de um número crescente de empresas atualmente sob os holofotes da mídia. Contudo, o subsetor financeiro da GE, a GE Capital, foi criticado por não ter oferecido informações substanciais sobre seus resultados ao público, forçando a empresa a fazer mudanças no relatório que aumentaram sua transparência.⁵⁵

A Cendant, anteriormente um dos mais importantes fornecedores de serviços de viagem e de imóveis no mundo, foi criada com a fusão da HFS Inc. e da CUC International em dezembro de 1997. Em abril de 1998, a Cendant foi duramente atingida quando descobriu que os demonstrativos financeiros da CUC tinham sido inflados em centenas de milhões de dólares tanto em receitas quanto em lucros. A partir da descoberta, o valor de mercado da Cendant caiu mais de 40%, ameaçando a credibilidade da empresa e do CEO Henry Silverman. Também gerou uma série de dúvidas entre públicos diferentes. Como a empresa e seu CEO não fizeram a adequada auditoria para descobrir os relatórios fraudulentos da CUC antes que a transação fosse concluída? Silverman concluiu que para recuperar a credibilidade, total honestidade e transparência financeira eram os únicos cursos viáveis de ação. Ele criou o mantra: “Fale a verdade. Conte toda a verdade. Conte agora”, insistindo que todas as irregularidades contábeis fossem reconhecidas à medida que eram descobertas. Silverman e o chefe da comunicação empresarial e de relações com os investidores da empresa, Sam Levenson, continuaram a contar a história da Cendant de forma tão frequente e clara quanto possível para recuperar a confiança dos investidores na empresa. “Não posso me afastar das relações com os investidores e das relações com o público. No final das contas, eu sou responsável”, afirma Silverman. “Você nunca corre o risco de exagerar na comunicação. Isso não existe.”⁵⁶

Conforme visto nos exemplos anteriores, as relações com os investidores são mais importantes para as empresas na incerteza e na falta de confiança. A divulgação plena e clara de resultados dos negócios colocará as empresas em uma forte posição de competição pelo capital do investidor.

Conclusão

Muitas atividades estão incluídas na função de relações com os investidores, desde o planejamento e a realização de reuniões anuais e o registro de relatórios nas comissões de valores mobiliários até a adequação e a comercialização

das ações para os investidores. A forma como tudo isso deve ser abordado não é diferente de outra atividade de comunicação: as empresas precisam seguir uma estratégia de comunicação que inclua uma compreensão clara dos objetivos da empresa e uma análise profunda de seu público, de forma que mensagens apropriadas possam ser feitas e transmitidas.

Infelizmente, os esforços para quantificar o efeito direto de RI nos preços das ações e/ou sobre o custo de capital da empresa tiveram pouco resultado. Os mercados acionários hoje são influenciados por muitos fatores que estão além do controle da empresa e, mesmo que ainda seja um indicador amplo, o preço das ações não pode ser um sinal único do sucesso ou do fracasso de RI. Existem indícios, contudo, para a simples conclusão de que RI é uma função de comunicação absolutamente necessária no mercado atual.

Nenhuma empresa pode querer lidar com a atual comunidade de investimentos sem desenvolver uma função de relações com os investidores, seja ela interna, terceirizada para uma agência ou uma combinação das duas. O preço pago por desprezar esse conselho é muito maior que o investimento feito no pessoal que executa essa importante função.

Notas

1. COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I, *Built to Last*. Nova York: Harper Business, 1994, p. 8.
2. Site corporativo do NIRI, <http://www.niri.org>.
3. NELSON, Brett. "So What's Your Story?". *Forbes*, 30 de outubro de 2000, p. 274.
4. LIGHT, David A. "Performance Measurement: Investors' Balanced Scorecards". *Harvard Business Review*, novembro-dezembro 1998, p. 17-20.
5. COOMBES, Paul e WATSON, Mark, "Three Surveys on Corporate Governance". *McKinsey Quarterly*, dezembro de 2000.
6. "IR Magazine US Awards 2011". *Inside Investor Relations*, 24 de março de 2011, <http://www.insideinvestorrelations.com/events/2011/ir-magazine-us-awards-2011/>.
7. Site corporativo da Microsoft, <http://www.microsoft.com/investor/default.aspx>.
8. DAVIDSON, Steve. "Understanding the SEC's New Regulation FD". *Community Banker*, março 2001, p. 40-42.
9. Site do National Investor Relations Institute, http://www.niri.org/about/mem_profile.cfm.
10. "World Equity Markets Lost \$5.2 Trillion in January", 8 de fevereiro de 2008, http://money.cnn.com/2008/02/08/news/economy/world_markets/. (acesso em 9 de fevereiro de 2008).
11. "11 Historic Bear Markets". MSNBC, http://www.msnbc.msn.com/id/37740147/ns/business-stocks_and_economy/world_markets/.
12. "S&P Perfectly Flat for 2011, Dow up 5.5% for year". *USA Today*, 3 de janeiro de 2012.
13. Site da World Federation of Exchange, <http://www.world-exchanges.org/statistics/annual/2010>.
14. Holmes Report. "Investment Professionals Believe Communications Adds — or Subtracts — Value", julho de 2007.

15. Informe estatístico de 2012, escritório do censo dos EUA, relatório 1201 — Patrimônios, títulos corporativos e títulos do tesouro — manutenções e compras líquidas, por tipo de investidor, http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/stocks_and_bonds_equity_ownership.html.
16. "Institutional Ownership Nears All-Time Highs. Good or Bad for Alpha-Seekers?" AllAboutAlpha.com, 2 de fevereiro de 2011.
17. "The 2010 Institucional Investment Report: Trends in Asset Allocation and Portfolio Composition", The Conference Board, 2010.
18. Informe estatístico de 2012, escritório do censo dos EUA, relatório 1201.
19. *2011 Investment Company Factbook*, Chapter 11, "Characteristics of Mutual Fund Owners", http://www.icifactbook.org/fb_ch6.html.
20. LONDNER, Robin, *Investment Insiders Grow Skeptical of Financial Data*. *PR Week*, 11 de fevereiro de 2002, p. 3.
21. "What Price Reputation?" *BusinessWeek*, 9 de julho de 2007.
22. BRENNAN, Michael e TAMAROWSKI, Claudia, "Investor Relations, Liquidity and Stock Price". *Journal of Applied Corporate Finance* 12, n. 4 (2000).
23. MUNK, Nina. "In the Final Analysis". *Vanity Fair*, agosto de 2001, p. 100.
24. NELSON, Brett. "So What's Your Story?". *Forbes*, 30 de outubro de 2000, p. 274.
25. UCLA Anderson School of Management, <http://www.anderson.ucla.edu/x5046.xml>.
26. LONDNER, Robin. "Street Cleaning". *PR Week*, 23 de julho de 2001, p. 17.
27. ELKIND, Peter. "Can We Ever Trust Wall St. Again?". *Fortune*, 14 de maio de 2001, p. 69.
28. BARNETT, Tommie M. "To Speak or Not to Speak". *Oil and Gas Investor*, setembro de 2001, pp. 73a75.
29. SEC Fact Sheet on Global Analyst Research Settlement, <http://www.sec.gov/news/speech/factsheet.htm>.
30. Serviço de contabilização de ações NASDAQ.com, <http://www.nasdaq.com/screening/companies-by-industry.aspx?exchange=NASDAQ>.
31. DONALDSON, William H. "Speech by SEC Chairman: CFA Institute Annual Conference", *Philadelphia*, PA, 8 de maio de 2005.
32. TAUB, Stephen, Spitzer Pact Cut Analyst Bias: Study. *CFO.com*, 2004, 10 de novembro de.
33. MORGENTHAU, Gretchen. "An Analyst Receives a Time Out from Altera". *The New York Times*, 27 de julho de 2005.
34. MORGENTHAU, Gretchen. "With Apology to an Analyst, Altera Seeks to Repair a Rift". *The New York Times*, 29 de julho de 2005.
35. Declaração do Chair Joseph Lieberman, "Rating the Raters: Enron and the Credit Rating Agencies". Site do Comitê do Senado para assuntos governamentais dos Estados Unidos, 20 de março de 2002, http://www.senate.gov/~gov_affairs/03202002lieberman.htm, 30 de abril de 2002.
36. <http://ir.ambac.com>.
37. "Rating Agencies under Fire, But Big Reform Unlikely". CNBC, 13 de maio de 2010.
38. "Justice Department Ramps Up Probe into S&P's Rating During Financial Crisis". Reuters, 17 de janeiro de 2012.
39. "Investor Relations: Corporate". *PR Week*, 24 de setembro de 2001, p. 19.
40. *Ibid.*
41. "Understanding IR". *PR Week*, 24 de setembro de 2001, p. 17.
42. LONDNER, Robin. "IR-PR Link Not Seen in Chain of Command". *PR Week*, 4 de março de 2002, p. 3.

43. "Business Wire Announces Survey Results on the Consolidation of Communications in IR and PR". *Business Wire*, 21 de março de 2002, Online Lexis-Nexis Academic, abril de 2002.
44. BYRNE, John A. "Investor Relations: When Capital Gets Antsy". *BusinessWeek*, 13 de setembro de 1999, p. 72.
45. *Ibid.*
46. COYNE, Kevin P. e WITTER, Jonathan W. "What Makes Your Stock Price Go Up and Down". *McKinsey Quarterly*, n. 2, 2002, p. 28.
47. GARBETT, Thomas F. *How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p. 99.
48. BYRNE. "Investor Relations".
49. GILMARTIN, Raymond V. "CEOs Need a New Set of Beliefs". *Harvard Business Review*, Blog Network, 26 de setembro de 2011.
50. "Understanding IR". *PR Week*, 24 de setembro de 2004, p. 17.
51. GARBETT, Thomas F. *How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image*. (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 99, site da empresa CCBN, <http://www.ccbn.com/about/faqs.html>. (acessado em 11 de abril de 2002).
52. Editores de tecnologia/negócios, "Shareholder.com Clients Showcase Strength at IR Magazine U.S. Awards". *Business Wire*, 3 de abril de 2002, Online Lexis-Nexis Academic, abril de 2002.
53. Site corporativo Shareholder.com.
54. "The Biggest Bankruptcy Filings of the Decade", <http://www.totalbankruptcy.com/blog/the-biggest-business-bankruptcy-filings-of-the-decade/>.
55. ARGENTI, Paul A; HOWELL, Robert A. e BECK, Karen A. "The strategic communication imperative". *MIT Sloan Management Review* 46, n. 3, primavera de 2005, pp. 83 a 89.
56. *Ibid.*

Caso 8.1

Steelcase, Inc.

Perry Grueber estava em sua sala na Steelcase, Inc., em um dia ensolarado de julho de 2000, pensando sobre o trabalho que tinha à sua frente. Grueber acabara de entrar para a Steelcase, fabricante de material de escritório e soluções para ambientes de trabalho, como diretor de relações com os investidores. A Steelcase visava a melhorar a função de RI na empresa e prometeu a Grueber os recursos que ele exigira para tornar o departamento uma ferramenta efetiva de comunicação com os principais públicos.

Quando Grueber aceitou o cargo em maio, a Steelcase era negociada a US\$11,56 por ação, pouco acima de seu patamar histórico mais baixo de US\$10,38 e 70% abaixo de um máximo de US\$37,94. O desempenho operacional da Steelcase era o principal culpado pelo declínio do preço das ações; contudo, a comunicação da empresa com seus investidores também teve importância. A empresa tinha alta rotatividade em sua base de acionistas institucionais e, desde o período da IPO (oferta pública inicial de ações), não se promovera ativamente para os analistas *sell-side*. Esses analistas, por sua vez, expressaram pouco interesse na empresa. Ao mesmo tempo, as vendas internas estavam crescendo, enviando mais informações ao mercado em meio à suave demanda. Grueber precisava de uma estratégia de RI para ajudar a Steelcase a mudar sua situação. Quando se estabeleceu em seu escritório na matriz em Grand Rapids, no estado norte-americano de Michigan, ele começou a avaliar seu desafio de forma mais objetiva.

HISTÓRIA DA STEELCASE, INC.*

A Steelcase foi fundada em 1912 por Peter Wege, Henry Idema e 12 outros investidores sob o nome de Metal Office Furniture. Wege esperava capitalizar os benefícios

dos móveis de metal em comparação com os de madeira inflamável.

A visão original teve sucesso à medida que os arquitetos do governo começaram a especificar o metal em seus projetos e voltaram-se rapidamente para a Metal Office Furniture para atender à sua demanda. Os sucessos da empresa incluíram o desenvolvimento da cesta de lixo de metal e a invenção posterior do armário suspenso, que se tornaram a base para todos os modernos arquivos de aço.

As vendas da empresa em 1913, o primeiro ano de plena operação, foram de US\$76 mil. À medida que as receitas começaram a crescer, a Metal Office Furniture contratou um consultor de mídia, que criou a marca comercial Steelcase em 1921. A Segunda Guerra Mundial e os contratos significativos que se seguiram à guerra beneficiaram a empresa, e o boom das décadas de 1950 e 1960 alavancaram a Steelcase em termos de receitas e lucros. No fim da década de 1960, a Steelcase havia se tornado a maior fabricante na indústria de móveis de escritórios. O *status* foi mantido ao longo do ano de 2001, quando a empresa reportou receitas de US\$4,1 bilhões.

O fundador da Steelcase, Peter Wege Sr., morreu em 1947. O sócio de Wege, Henry Idema, morreu quatro anos depois, em 1951, e o controle da empresa foi para o filho de Henry Idema, Walter. Os Idemas começaram uma tradição de controle familiar da empresa que continuou quando o genro de Walter Idema, Robert Pew II, assumiu a liderança em 1966. Pew tornou-se o presidente do Conselho em 1974 e manteve o cargo até sua aposentadoria em 1999, embora James P. Hackett tenha sido presidente e CEO em 1994. Em 2000, a Steelcase como empresa mantinha a visão e a direção que havia recebido dos descendentes da família de fundadores.

IDENTIDADE, VISÃO E REPUTAÇÃO

A Steelcase construiu sua imagem a partir do conjunto de valores defendido por seus fundadores Peter Wege e Henry Idema, claramente articulados em seus objetivos organizacionais: “A Steelcase pretende transformar a forma como as pessoas trabalham [...] para ajudá-las a trabalhar

*Fonte: Este caso foi preparado por Thomas Darling sob a supervisão do Professor Paul A. Argenti na Tuck School of Business em Dartmouth. As informações foram coletadas de fontes públicas e corporativas, incluindo entrevistas com Perry Grueber na Steelcase em maio de 2002.

© 2008 Trustees of Dartmouth College. Todos os direitos reservados. Para solicitar autorização para reimpressão, entrar em contato com a Tuck School of Business pelo telefone 603-646-3176.

de modo mais eficiente do que imaginavam ser possível.”¹ Todo funcionário lê a declaração dos valores essenciais da empresa:

Na Steelcase, nós:

- Agimos com integridade
- Falamos a verdade
- Mantermos compromissos
- Tratamos as pessoas com dignidade e respeito
- Promovemos relações positivas
- Protegemos o meio ambiente
- Superamos as expectativas²

A Steelcase tinha um histórico de “colocar as pessoas à frente dos lucros”³ e de lidar de forma justa com seus funcionários. Conforme Grueber explicou: “Existe uma atmosfera familiar [...] Nunca vi um pacote melhor de benefícios, e não apenas para executivos; envolve todos os níveis hierárquicos.” O período médio de trabalho na empresa era de aproximadamente 18 anos. Os valores incorporados ao tratamento conferido pela Steelcase a seus funcionários também se aplicavam a outros públicos, incluindo corretores, fornecedores e comunidades com os quais a Steelcase operava.

Conforme Grueber descreveu, a Steelcase se orgulhava de “comunicar valores por meio de ações. Não se trata apenas da linha corporativa”. Por exemplo, pouco tempo depois de se tornar CEO, James Hackett expressou sua preocupação com o fato de os escritórios da Steelcase não comunicarem a meta da empresa de transformar a forma de trabalho das pessoas para torná-la mais eficiente. Projetos desatualizados das décadas de 1960 e 1970 para a matriz da empresa isolavam os executivos em seus escritórios. Quando a gerência queria conduzir sessões de *brainstorming* ou outras atividades criativas, geralmente “fugiam” da matriz.⁴ James Hackett desafiou a alta administração a mudar de seus escritórios tradicionais para um novo ambiente, um andar abaixo. O novo escritório eliminava a separação existente e utilizava 25% menos espaço. A oferta continha uma cláusula de fuga, permitindo que a gerência voltasse aos escritórios tradicionais após um período de teste. Mas os escritórios reprojetados provaram

ser um sucesso total, aumentando a eficiência do ambiente de trabalho e se tornando o protótipo para uma nova linha de móveis chamada Pathways.⁵

Internamente, todos os membros da Steelcase agiam de forma a reforçar a mensagem da empresa de comunicação aberta em todos os níveis. Conforme Grueber explicou: “Todos os executivos têm uma política de sinceridade e franqueza. Se você viesse visitar nossos escritórios, veria que nossos diretores trabalham em um ambiente aberto. Eles não têm salas fechadas e, dessa forma, nos empenhamos bastante para tornar nossa visão realidade.”

Externamente, os sólidos valores da Steelcase ajudaram a criar a rede de revendedores que era o “objeto de desejo” da indústria e demonstrava a extensão dos ideais com os quais a Steelcase moldava seus negócios. A Steelcase tinha absoluta confiança nos seus revendedores para sustentar o modelo de negócios “feito sob demanda”, e decidiu tratá-los com respeito, como principais compradores de seus produtos e como parceiros, cujos próprios negócios prosperariam à medida que os negócios da Steelcase prosperassem.

A OFERTA PÚBLICA INICIAL (IPO)

Durante sua existência como empresa privada, a Steelcase desenvolveu uma reputação muito admirada que advinha de sua identidade, visão, estratégia e cultura bem articuladas. Embora a Steelcase pretendesse continuar o foco definido pelas famílias fundadoras para o futuro, também acreditava que havia atingido um ponto no qual se beneficiaria da mudança para o capital aberto. Essa mudança permitiria um aumento de liquidez para as famílias fundadoras e daria a elas a capacidade de diversificar suas posições. Conforme a lista de herdeiros da Steelcase crescia, a liquidez tornava-se cada vez mais importante para esses proprietários privados. Muitos dos membros das famílias queriam diversificar suas posições de longo prazo e esperavam pela distribuição para doações benéficas e outras atividades filantrópicas. Durante seus 90 anos como empresa privada, a Steelcase havia crescido para se tornar integrante da *Fortune 500* e a maior fabricante de soluções para escritório dos Estados Unidos. Em 1998, a estrutura da propriedade privada para a organização era simplesmente inflexível demais.

1. Site da Steelcase, Inc. “Our Company: Overview”, <http://www.steelcase.com/servlet/OurCompany>, 24 de maio de 2002.

2. *Ibid.*

3. Conversa com Perry Grueber.

4. SPIEGLER, Marc. “Changing the Game”. *Metropolis Feature*, julho de 1998, <http://www.metropolismag.com/html/content/0798/jl98game.htm>.

5. *Ibid.*

O ambiente econômico norte-americano no fim da década de 1990 foi primordial para a oferta pública inicial da Steelcase. Dados da Business and Industrial Furniture Manufacturer's Association (BIFMA) previram aumentos de dois dígitos no comércio de móveis de escritório ao longo dos três primeiros trimestres de 1997.⁶ A Steelcase era a líder nessa indústria em crescimento, que já valia US\$10 bilhões em 1996. Além disso, a economia dos Estados Unidos ainda estava em crescimento a uma taxa impressionante (embora a crise da Ásia tenha gerado alguma dúvida no fim de 1997), o aumento do número de postos de trabalho para executivos continuava elevado, e as empresas tinham feito caixa no mercado acionário em expansão.

A Steelcase foi a mercado em 18 de fevereiro de 1998 com uma oferta de 12,5 milhões de ações precificadas a US\$28 cada uma; os resultados foram inteiramente destinados às partes interessadas da família. A oferta teve bastante sucesso entre os gestores de recursos e gerou tal demanda que o número de ações passou de 9,4 milhões para 12,5 milhões, e o preço de IPO rapidamente excedeu a faixa originalmente projetada de US\$23 a US\$26 por ação. No primeiro dia de negociação, as ações da Steelcase subiram para fechar a US\$33,63, uma alta de aproximadamente 20%.

Após a IPO, um total de 156 milhões de ações estava em circulação, com 12,5 milhões em mãos do público e o restante controlado pela família fundadora. Os funcionários receberam um brinde de 10 ações cada um e opções que permitiam a eles comprar ações a taxas abaixo do mercado. Um terço das ações da IPO foi para os funcionários. As instituições foram os maiores compradores dos 12,5 milhões de ações para o público.

STEELCASE COMO UMA EMPRESA ABERTA (IPO EM JUNHO DE 2000)

A Steelcase atingiu um preço máximo por ação de US\$37,94 em 13 de março de 1998, menos de um mês depois da IPO. Contudo, praticamente tudo que se seguiu em relação ao preço da ação da empresa foi frustrante. A incerteza causada pela crise da Ásia em 1997 e pela inadimplência da Rússia em 1998 afetou de forma substancial as despesas de capital das empresas. Além disso, como o ano 2000 estava próximo e o medo do "bug do

milênio" aumentava, as despesas corporativas estavam quase que inteiramente centradas em sistemas de tecnologia e informação. Embora os indicadores tradicionais de demanda de sistema de móveis permanecessem fortes, não se traduziam em demanda final por produtos da Steelcase.

Em 1999, assim que a rentabilidade da empresa começou a piorar, a Steelcase comprou os 50% restantes da Strafor, uma participação anterior em *joint venture* na Europa e na África com vendas anuais de US\$500 milhões. Como as duas empresas concentravam-se em aspectos diferentes do negócio de móveis, o acréscimo do negócio da Strafor ao balanço teve um efeito substancial em vários índices financeiros da Steelcase. Todos os produtos da Steelcase eram "feitos sob demanda". Esse modelo de negócio permitiu à empresa manter apenas uma pequena quantidade de estoque, e os revendedores da Steelcase normalmente pagavam suas compras em menos de 30 dias. A Strafor não tinha as mesmas limitações de estoque. Além disso, muitos dos clientes da Strafor estavam acostumados a pagar quase 90 dias depois de receberem um pedido. Com a aquisição da Strafor, os estoques da Steelcase cresceram e o giro do estoque caiu. Ao mesmo tempo, contudo, uma nova base de clientes aumentou o risco de arrecadação da Steelcase. A suavização no balanço reforçava as preocupações do investidor a respeito do desempenho operacional que se deteriorava.

O desempenho da Steelcase entre 1999 e 2000 foi mediocre. As vendas caíram ou, na melhor das hipóteses, permaneceram estagnadas. As iniciativas de controle de custos e um corte nos custos elevaram os lucros em 1999, mas os ganhos foram superados por uma queda substancial nos lucros declarados em 2000.⁷ A Steelcase tinha esperado um certo volume de negócios em 1999 que nunca ocorreu, abalando a estrutura de custos da empresa e causando uma queda nas margens brutas.

A queda das vendas transformou-se em uma avalanche de pedidos no início de 2000, vindos de empresas que postergaram seus projetos de reforma para depois desse ano. Os investidores esperavam que a Steelcase se recuperasse rapidamente. Infelizmente, a empresa subestimou os custos associados ao atendimento a um grande número de novos pedidos. De acordo com Grueber: "Com a explosão dos negócios em 2000, quando nosso sistema deveria

6. DUTTA, Mahua. "Steelcase Builds IPO". IPO Reporter, 16 de fevereiro de 1998.

7. Note que a Steelcase opera com um ano fiscal que acaba em fevereiro, e todas as referências aos demonstrativos financeiros são para o ano que se encerra nesse mês.

estar pronto para atender às necessidades sem qualquer dificuldade, as exigências de atendimento ao cliente foram tão rigorosas em termos de fornecimento de produtos e prazos de entrega e o ambiente de preços tão voraz que tivemos uma erosão adicional de nossas margens brutas e margens operacionais." As margens operacionais e de rentabilidade continuaram a despencar.

À época do IPO, a Steelcase não tinha dívidas em seu balanço. Tinha lucros positivos de US\$1,40 por ação (incluindo ações emitidas por meio de IPO) e uma forte demanda global por seu produto. Dois anos depois, a Steelcase enfrentava uma volatilidade crescente na demanda final e um balanço patrimonial mais fraco. A empresa estava insegura quanto à estratégia para se comunicar com os investidores. "O mercado simplesmente não entendeu o que estava acontecendo", disse Gruuber, "e não estávamos em posição de articular uma grande estratégia".

O ESFORÇO DE RELAÇÕES COM OS INVESTIDORES (1998 A 2000)

Estrutura

Por causa de seu grande tamanho e de sua posição de líder de mercado, a Steelcase tinha potencial para ser um investimento atrativo e confiável para múltiplos tipos de investidores institucionais. Mas as instituições não aderiram às ações da Steelcase. A empresa era grande o suficiente para ser incluída em vários índices; contudo, esse peso percentual era geralmente ajustado para refletir seu pequeno *float* (o número de ações possuído pelo público, não incluindo *insiders*). Muitos investidores institucionais optaram por se afastar por causa de relativa falta de liquidez. Os relatórios da SEC mostraram apenas 28 detentores institucionais da Steelcase em 2000, representando entre 5% e 8% das ações disponíveis ao público. Com exceção de muitos participantes de índice pequeno, a rotatividade entre as instituições estava bem acima de 50%, o que significava que a base de acionistas institucionais mudava a cada dois anos.

Quando Perry Gruuber chegou à empresa como diretor de relações com investidores, substituiu Gary Malburg, vice-presidente de finanças, tesoureiro e chefe de RI. Malburg era o responsável pela comunicação com os investidores, respostas às perguntas e auxílio com os demonstrativos financeiros. Contudo, devido às significativas e crescentes responsabilidades do departamento de tesouraria, apenas um quarto do seu tempo estava disponível para atividades de

relações com os investidores. O diretor de comunicações empresariais da empresa, Allan Smith — que se reportava à vice-presidente de marketing e comunicações global Georgia Everse —, também auxiliava no esforço de RI, desenvolvendo e disseminando comunicados à imprensa e criando relatórios anuais para a empresa. A equipe nessas duas divisões tinha poucos canais formais para interação. A estrutura interna da Steelcase não tinha um elemento de ligação clara para a equipe de RI responder às preocupações de seus acionistas.

Embora a função de RI não tenha sido uma prioridade na Steelcase, a empresa não permaneceu inativa em suas tentativas de se comunicar com os então acionistas a partir da IPO. Contratou os serviços da Genesis, Inc., uma altamente respeitada empresa de consultoria de relações com os investidores. De acordo com Deborah Kelly, uma sócia da Genesis: "A boa notícia era que a Steelcase era amplamente respeitada pelos seus principais públicos como uma força dominante na indústria de móveis e por ser dirigida por pessoas com visão estratégica e uma sólida compreensão de tendências."⁸ Contudo, ela continuou: "Havia frustração entre os analistas de investimento com relação a seu desempenho."

A principal responsabilidade da Genesis era aconselhar a Steelcase na criação de seu relatório anual. A Genesis também ajudou a planejar o primeiro "dia do analista" da Steelcase em novembro de 1999, um evento promovido pela empresa para os analistas *buy-side* e *sell-side* e os gerentes de portfólio. Para chegar ao "dia do analista", a Steelcase contratou outro consultor externo a fim de realizar um estudo de percepção das opiniões dos investidores sobre as comunicações da empresa. O relatório produzido pelo estudo, de acordo com Kelly, revelou que os "investidores estavam procurando por um programa de RI mais ativo que pudesse ajudá-los a entender melhor os objetivos estratégicos; eles queriam também ter mais acesso à administração, de forma que pudessem ter mais que apenas seu telefonema respondido". O dia do analista ajudou a ampliar o processo de tomada de decisão para muitos analistas e gerentes de portfólio, mas a esse importante passo faltava o acompanhamento que as comunicações proativas adicionais poderiam ter fornecido. Quando entrou na empresa, Gruuber teve a oportunidade de lançar um novo e sustentável esforço para implementar sólidas estratégias de RI na Steelcase.

8. Esta e todas as citações são de entrevistas com Deborah Kelly em maio de 2002.

Orientação e Divulgação

De algumas formas, a Steelcase lembrava uma empresa de capital aberto mesmo antes da IPO em 1998 — ela tinha um conselho de administração, demonstrativos financeiros auditados e uma grande base de acionistas. Quando a Steelcase abriu o capital, contudo, os acionistas anteriores mantiveram uma mentalidade de “círculo fechado” que se revelou difícil de mudar. A gerência não era consultada para os pedidos adicionais de informação, e algumas vezes assumia uma postura defensiva em relação a analistas ou investidores inquisitivos. “Quando a empresa abriu o capital”, disse Gruuber, “nós estávamos fornecendo os elementos necessários, mas não insights suficientes sobre o processo de decisão na empresa ou na direção estratégica da empresa”.

A relutância da Steelcase em compartilhar publicamente seus processos internos de tomada de decisão estendeu a abordagem da empresa para a comunicação que foi desenvolvida durante as décadas da grande confiança na liderança do controle familiar. As famílias escolhiam os membros do conselho como representantes, que então contratavam e supervisionavam a equipe de administração. A empresa sob esse sistema ganhava um forte grau de confiança tanto na direção quanto na qualidade da informação relatada. Pouca informação era questionada ou exigida por pessoas de fora do Conselho. Com essa confiança, contudo, surgiu uma visão altamente conservadora da liderança da empresa com relação à quantidade de informação que era compar tildada e as declarações prospectivas com relação ao desempenho do negócio.

Em cada um dos comunicados de lucros, a Steelcase em geral divulgava orientações muito específicas para o ano ou trimestre futuro. Conforme Gruuber notou: “A empresa, devido à sua natureza conservadora, tem sido muito cautelosa em relação à divulgação seletiva em sua fase de empresa de capital aberto. A forma que encontraram para se comunicar com a Street foi por meio de um comunicado à imprensa.” Seguindo a orientação do departamento jurídico interno e um desejo de evitar divulgação seletiva, a gerência nunca “subia ou descia a rua” com suas estimativas.⁹ Outro importante fator

na abordagem conservadora da Steelcase em relação a seus comunicados apóis ter aberto o capital era a falta de incentivos para desenvolver uma forte disciplina trimestral de previsão durante seus anos enquanto empresa privada. Além disso, a empresa não lutava para construir e manter relações com seus analistas; então, quando era necessário divulgar informações, não era bem recebida pelos analistas *sell-side*.

A inexperiência da Steelcase com relação à divulgação de informações da empresa para a comunidade de analistas custou a ela credibilidade nos anos imediatamente subsequentes à IPO. Os comunicados à imprensa assumiram uma importância relativamente alta na Steelcase dado o ambiente empresarial em que faltava um forte canal tanto para ajustar sua orientação quanto para refletir a atitude intrinsecamente conservadora da empresa a fim de fornecer informações a terceiros. Infelizmente, se a informação publicada em um comunicado à imprensa fosse incoerente com sua orientação anterior, a Steelcase poderia fazer muito pouco para minimizar a surpresa que tal informação causaria nos investidores. Diversos pré-anúncios em 1998 e 1999 prejudicaram a reputação da Steelcase com os investidores e aumentaram os riscos percebidos com a manutenção da ação. Conforme Deborah Kelly, da Genesis, explicou, “eles continuaram errando os trimestres, e era um número grande. Para uma empresa que tinha acabado de abrir o capital, queríamos ter quatro a cinco trimestres no bolso... Não aqui.”

Próximos Passos para a Steelcase

De forma geral, a Steelcase fez um esforço tremendo em sua oferta pública inicial (IPO) e em se adequar ao rigor de se tornar uma empresa de capital aberto. Infelizmente, as projeções sobre as comunicações de uma empresa de capital aberto que a Steelcase fez com base em experiências anteriores, como empresa privada, levaram ao desapontamento dos investidores. Além disso, os mercados acionários entraram em um período turbulento depois da IPO, o que causou choques significativos para os valores de participação acionária e despesas de capital corporativo e também criou um ambiente hostil para uma empresa que acabara de abrir seu capital tornar-se perspicaz em suas relações com os investidores. Deborah Kelly resumiu a situação da Steelcase da seguinte forma:

Acho que eles se esforçam muito para entender o que uma empresa de capital aberto significa sob a perspectiva da comunicação. Eles são bons.

9. Nos Estados Unidos, usa-se o termo *walking the street* (andando na rua) para descrever uma prática que inclui fornecer informação substancial a analistas durante conversas, fazer declarações excessivas a respeito da perspectiva de lucros futuros, ou encorajar de forma ostensiva os analistas a fazer estimativas maiores ou menores de resultados. Algumas dessas táticas foram proibidas pela Regulation Fair Disclosure, publicada em 2000.

São uma ótima equipe gerencial, pois fazem o que é certo, são íntegros e se preocupam com o que acontece. O choque foi que eles passaram tantos anos se comunicando com os proprietários que acho que não perceberam que poderia haver alguma diferença depois que se abre o capital. Foi um choque perceber que era preciso agir de forma diferente e ter uma sensibilidade diferente com o grupo.

Como parte do esforço da Steelcase para tratar de outra forma a comunicação com os investidores, a empresa contratou Grueber, e estava a critério dele delinear suas metas e estratégia para o departamento de RI.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Como parte da criação da posição de RI em tempo integral, a Steelcase teve de decidir onde posicionar Grueber na hierarquia da empresa. Considerando os problemas enfrentados pela Steelcase quando Grueber chegou, quais são as vantagens e as desvantagens de colocá-lo sob um CFO em vez de no departamento de comunicação empresarial?
2. Que recursos Grueber pedirá? Como ele deve organizar a função (linhas hierárquicas, equipe interna *versus* agências etc.)?
3. Quais públicos de investidores a Steelcase deve tentar atrair para as ações da empresa? Que canais Grueber deve usar para atraí-los? Que mensagem a Steelcase deve passar para eles?
4. Que erros a Steelcase cometeu nos seus esforços de RI anteriores?
5. Quais são os maiores desafios que a Steelcase enfrentará em meados de 2000 e mais tarde? Como você posicionaria a função de RI para lidar com tais desafios?
6. O que você pode aprender sobre a Steelcase hoje por meio da pesquisa on-line em seu site na Web?

Relações com o governo

O governo e o ramo empresarial nos Estados Unidos tendem a uma relação de rivalidade, uma vez que os empresários tentam minimizar o envolvimento do governo no setor privado e Washington tenta gerenciar as necessidades de todos os cidadãos ao exercer seu poder sobre o império corporativo.

O governo exerce influência sobre as atividades de negócios essencialmente por meio da regulamentação. Originalmente, a regulamentação do governo lidava com concorrência de mercado. As primeiras intervenções governamentais aplicavam-se a indústrias como telecomunicações, nas quais as altas barreiras à entrada facilitavam a emergência de monopólios que poderiam ser prejudiciais ao consumidor. Nesses casos, a regulamentação substituiu a “mão invisível” de Adam Smith para proteger os cidadãos dos altos preços, maus serviços e discriminação.

Contudo, a intervenção governamental de monopólios não impediu que as grandes corporações exercessem um poder social e político impressionante. A predominância de gigantes corporativos globais como a ExxonMobil, Coca-Cola e Microsoft transcende as fronteiras políticas e eleitorais. Algumas das organizações mais ativas politicamente dos Estados Unidos são, de fato, empresas locais ou multinacionais e associações de comércio.¹ As benesses políticas por parte das grandes empresas tornaram os norte-americanos cépticos em relação à integridade do processo político em Washington e sua capacidade de governar o mundo corporativo de forma adequada. As

atividades recentes sob o guarda-chuva “Occupy Wall Street”* são um bom exemplo disso.

Nas listas das profissões mais confiáveis, muitos eleitores classificaram políticos abaixo dos empresários. Contudo, 90% dos eleitos ainda retornam ao Congresso a cada eleição, indicando que, se tal desconfiança existe, os norte-americanos não estão traduzindo sua descrença nos políticos em geral em ações contra detentores de cargos específicos ao não votarem neles.² Ao mesmo tempo, conforme o Capítulo 1 mostrou, a ação contra determinadas empresas que o público percebe como corruptas está cada vez mais intensa. Campanhas anticorporativas vão de boicotes e manifestações até apoio à legislação para restringir a influência corporativa no Capitólio. No outono de 2008, o quase colapso do sistema bancário e financeiro e a crise de crédito global que veio em seguida levaram o Congresso a aprovar uma lei, em julho de 2010, que aumentou o papel do governo nos mercados financeiros. Pela primeira vez em quase um século, o governo investigou o setor bancário norte-americano, setor este que, historicamente, é ignorado pelo Congresso. Quando o Congresso pressionou os executivos dos bancos norte-americanos sobre como o dinheiro de Troubled Asset Relief Program (TARP) estava sendo usado, tinha-se a impressão de que o governo estava do lado de quem protestava.

Neste capítulo, primeiramente examinamos a natureza da relação entre o governo e o mundo dos negócios. Em seguida, discutimos a importância de departamentos de relações com o governo dentro das empresas e como a função desenvolveu-se ao longo das últimas décadas. Depois de avaliar como os negócios hoje administram questões internas e externas ao governo, destacamos algumas das atividades políticas que as empresas utilizam para defender suas posições em Washington.

O governo começa a administrar os negócios: a ascensão da regulamentação

A regulamentação governamental nos Estados Unidos começou há mais de cem anos com a regulamentação estatal de empresas ferroviárias. Em meados do século XIX, os trens triunfaram sobre formas rivais de transporte por terra.

* *Nota da Revisão Técnica:* Movimento de protesto, sem liderança, contra a desigualdade econômica e social, a corrupção e a influência das empresas no governo dos Estados Unidos. Iniciado em 17/09/2011, no Zuccotti Park, no distrito financeiro de Manhattan, na cidade de Nova York, tem como slogan: *We are the 99%* (Nós somos os 99%) que se refere à crescente desigualdade na distribuição de renda entre o 1% mais rico e o resto da população norte-americana.

Os sistemas ferroviários abriram oportunidades de viagens para pessoas em todo o país e lideraram o crescimento da indústria, embarcando mercadorias de forma rápida por longas distâncias. Contudo, as ferrovias também geraram enormes problemas. Embora proponentes da abordagem *laissez-faire* para os mercados defendessem a ideia de que a competição regulamentaria os negócios, esta não regulamentou as ferrovias e surgiu a corrupção.

A regulamentação do governo federal dos Estados Unidos nos negócios começou em 1887, com o *Act to Regulate Commerce* (Lei de Regulamentação do Comércio) e a criação da *Interstate Commerce Commission* (ICC). Então, em 1890, outro ponto fundamental da legislação foi aprovado: a *Lei Sherman Antitruste*. Isso criou uma estrutura legal para evitar que trustes restringissem o comércio e reduzissem a concorrência, permanecendo até hoje como a principal lei antitruste nos Estados Unidos. Da ICC e a *Lei Sherman Antitruste* às centenas de regulamentações atualmente em vigor, abrangendo tópicos que vão desde o meio ambiente até a pornografia e à qualidade alimentar, o governo está ativamente engajado em questões empresariais. A cada ano, o governo federal norte-americano aprova leis ou mesmo cria novos órgãos para corrigir o que percebe como externalidades de mercado produzidas por empresas privadas.

Alguns exemplos de leis que afetaram os negócios incluem a *Cigarette Labeling and Advertising Act*, a lei de propaganda e rótulos de cigarros, de 1965, que exige que todos os maços de cigarros tenham advertências sobre os perigos do fumo; as *Clear Air Act Amendments*, de 1970, emendas à Lei do Ar Limpo, que descreveram os procedimentos para monitorar a qualidade do ar; e a *Employee Retirement Income Security Act (ERISA)*, de 1974, a Lei do Mercado de Valores Mobiliários relativa aos rendimentos do trabalhador aposentado, que estabeleceu novos padrões federais para os programas de pensão dos funcionários.

Uma das medidas mais significativas que afetou os negócios foi a lei Sarbanes-Oxley de 2002, oficialmente intitulada *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act (PCAOB)*, ou lei de proteção ao investidor e de reforma na contabilidade da empresa de capital aberto. Ela surgiu na esteira de uma série de escândalos financeiros corporativos, incluindo os que afetaram a Enron, a Arthur Andersen e a WorldCom.

A lei foi projetada para rever exigências de auditoria legislativa ultrapassadas e, ao fazê-lo, proteger os investidores aumentando a precisão e a confiabilidade de divulgações corporativas. A lei abrange questões como o estabelecimento de um conselho externo de contabilidade para a empresa de capital aberto, a

independência do auditor, a responsabilidade social empresarial e a maior transparência financeira. Também eliminou algumas das práticas mais notórias no mundo da contabilidade, como a utilização da auditoria como isca para encorajar as empresas a adquirir serviços de consultoria altamente lucrativos. Também obrigou as empresas a testar seus controles financeiros internos para ajudar a assegurar que não haveria fraudes.³

Historicamente, as empresas têm resistido a novas regulamentações, especialmente a leis que obriguem adaptações custosas a procedimentos existentes. Um exemplo dessas regulamentações são as cláusulas de “melhor tecnologia disponível” de muitas leis ambientais, que exigem que empresas poluidoras maximizem os investimentos em equipamentos “limpos” quando reformam suas instalações. A indústria norte-americana reclamou que as regulamentações prejudicam os negócios norte-americanos e seus esforços para competir com rivais estrangeiros. As leis regulamentadoras, argumentam os especialistas, adicionam custos às empresas norte-americanas que não incidem nos concorrentes estrangeiros. Esses custos podem aumentar o preço dos produtos americanos, tornando-os comparativamente menos atrativos que os substitutos estrangeiros. A América corporativa tem sido especialmente atingida pelos custos relacionados com a adequação à Sarbanes-Oxley. O montante e a extensão do envolvimento do governo no mercado flutuaram com as mudanças nas administrações na Casa Branca, mas, apesar dessas flutuações e dos argumentos contra a regulamentação, as empresas sempre terão que lidar com a regulamentação governamental.

O alcance dos órgãos reguladores

Ao longo dos anos, os órgãos reguladores nos Estados Unidos evoluíram e se tornaram organizações sofisticadas. O New Deal de Franklin D. Roosevelt deu ao governo um poder incrível para regulamentar os negócios. A Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC) foi criada para estabilizar os mercados financeiros, e o National Labor Relations Board, para remediar problemas trabalhistas. A Federal Communications Commission (FCC) regulamentava rádio, televisão e telefones, e a Civil Aeronautics Board (CAB) regulamentava as linhas aéreas. Os poderes de criação de regras de segurança seriam posteriormente transferidos para uma nova agência, a Federal Aviation Administration (FAA), e então passariam ainda por uma nova reestruturação como parte do Homeland Security depois dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001. Mais recentemente, a Sarbanes-Oxley (SOX) aumentou o

poder da PCAOB, uma organização do setor privado criada pelo Congresso, sem fins lucrativos. O PCAOB tem plenos poderes em relação aos auditores externos da nação no que diz respeito à sua auditoria de empresas de capital aberto. Trata-se de apenas uma seleção pequena dos órgãos reguladores que surgiram ao longo do último século.

O governo está envolvido em praticamente todos os estágios do desenvolvimento do negócio. Muitas empresas não podem começar as operações até obter uma licença de um órgão regulador, como a Interstate Commerce Commission (ICC), a FCC ou a Food and Drug Administration (FDA). Uma vez que a empresa tenha sua licença para operação, os mesmos órgãos governamentais têm de inspecionar e aprovar seus produtos. A Consumer Product Safety Commission (CPSC) ajuda a estabelecer os padrões de segurança para os produtos de consumo, e muitos produtos precisam passar por seus “testes” antes de chegar ao mercado.

Além de aprovar os produtos que ficarão disponíveis ao público, o governo também pode influenciar os preços dos bens e serviços. Os produtos agrícolas, florestais e metais são exemplos. Utilizando fórmulas aprovadas pelo Congresso, os órgãos federais norte-americanos estabelecem os preços-base, os subsídios baseados em volume e os sistemas de cota que definem os preços nesses mercados. O governo também tem grande influência nos preços estabelecidos pelos setores de transporte, comunicação e de utilidade pública que fornecem a infraestrutura básica para a sociedade.

Desde os dias da Lei Sherman Antitruste, o governo dos Estados Unidos continua com seus esforços para impedir monopólios e outras práticas de negócios anticompetitivas. Um exemplo é a rejeição da Federal Trade Commission’s (FTC) de uma fusão entre a Staples e a Office Depot. A FTC argumentou que, se as empresas se fundissem, cada superloja poderia perder seu principal concorrente. Sem a verificação cuidadosa que a concorrência direta entre a Staples e a Office Depot havia criado em relação aos preços, a rede de lojas de material de escritório, após a fusão, ganharia um controle considerável sobre o que cobrava de seus consumidores. A FTC via a união da Staples e da Office Depot mais como uma ameaça aos clientes do que como um benefício, e então proibiu a fusão.⁴ Um exemplo mais recente do poder da FTC é a desistência da AT&T de assumir a T-Mobile, o que se seguiu de grande oposição do Departamento de Justiça e da FCC, que consideraram que a fusão das duas empresas “reduziria substancialmente a concorrência e a inovação, o investimento, o preço ao consumidor e os benefícios de serviços subjacentes”.⁵ A

AT&T desistiu da aquisição e, por essa atitude, pagou à T-Mobile uma multa de US\$4 bilhões.

Na próxima seção, avaliaremos o modo como o mundo empresarial respondeu à regulamentação do governo e de que maneira as empresas trabalham com legisladores para assegurar que sua voz seja ouvida quando a legislação específica para os negócios está sendo formulada.

Como as empresas “administram” o governo: a ascensão das relações com o governo

Em função do grande envolvimento do governo em questões comerciais, os empresários norte-americanos entenderam que, em vez de combater a regulamentação, uma abordagem mais efetiva seria defender suas próprias posições para os principais tomadores de decisões políticas. As empresas começaram a proteger seus interesses com um lobby bem construído e táticas de negociação, especialmente ao enfrentarem grande oposição de um grupo de consumidores e da comunidade que os políticos estavam ansiosos para atender.

Um dos maiores bancos de investimentos de Wall Street, o Goldman Sachs, é um bom exemplo de organização politicamente ativa em um setor por vezes controverso. O banco foi o segundo maior doador corporativo no período de 1989 a 2012, distribuindo US\$36.215.437 em doações políticas.⁷ Durante as eleições de 2008, uma época de grande incerteza econômica e de regulamentação em relação às corretoras de valores mobiliários que passavam pela crise econômica, a Goldman Sachs fez US\$6.025.681 em doações para campanhas políticas, o que representou um aumento de 36% em relação a 2000. Mas a empresa não era a única preocupada com a política econômica e a regulamentação do setor financeiro. Em 2008, o grupo formado por corretoras de valores e firmas de investimentos espalhou dólares em Washington, contribuindo com US\$167.106.035 para as campanhas — mais que o dobro das doações dos últimos dois anos — e ficando em terceiro lugar nas doações para as campanhas daquele ano — bem acima do quinto lugar ocupado em 2006.⁸

Em 2011, os cinco principais grupos de lobby do governo norte-americano eram todos do setor privado, com os lobistas de uma única causa voltados às questões legais com gastos significativamente menores do que das empresas. Encabeçando a lista estava o setor de assistência médica, totalizando US\$500 milhões em gastos com lobby apenas em 2011.⁹ A GE era a corporação com

maior gasto ao longo das últimas décadas, bem como em 2011, ano em que seu orçamento de lobby foi superior a US\$26 milhões.

Na interação entre o mundo dos negócios e o Capitólio, lobbys poderosos e associações comerciais são predominantes — exercendo vários tipos de pressão sobre o governo. Conforme Alfred D. Chandler Jr., historiador econômico, escreveu: “A mão visível da administração substituiu o que Adam Smith denominou mão invisível das forças de mercado [...] [O mundo dos negócios] assumiu funções até aqui desempenhadas pelo mercado, tornou-se o mais influente grupo de tomadores de decisões econômicas.”¹⁰

As empresas utilizam várias táticas para ampliar suas próprias agendas em Washington. Nesta seção, observamos o crescimento da função de relações com o governo dentro das empresas.

A função de relações com o governo ganha forma

No fim da década de 1960 e início da década de 1970, as regulamentações do governo em algumas indústrias aumentaram de forma significativa o custo de fazer negócios. “Tornou-se evidente para os líderes empresariais norte-americanos que, para vencer em Washington, eles precisariam adaptar as regras de modo a obter vantagens, e isso significava jogar o jogo de Washington.”¹¹ “Jogar o jogo” tornou-se o trabalho da função de relações com o governo de uma empresa ou de um departamento de relações com o governo. A função concentrava-se especificamente nos efeitos positivos e negativos da política e de mudanças políticas, no monitoramento de modificações na ideologia e nas pautas do Capitólio e na identificação precisa das tendências emergentes. Ao ter conhecimento sobre o governo e se envolver no desenvolvimento das políticas de regulamentação, o mundo dos negócios pôde proteger-se melhor de regulamentações danosas ao mesmo tempo obter vantagens de quaisquer oportunidades que a regulamentação do governo criava.

Desde a década de 1980, os departamentos de relações com o governo têm melhorado sua eficiência ao estudar os métodos de outras empresas, contratar consultores, organizar apoio popular, aprender a utilizar a mídia de forma apropriada, fazer alianças, criar comitês de ação política e estabelecer conexões com pessoas influentes em Washington. Ao aplicar as técnicas de negócios e marketing à política, e ao combinar as ferramentas organizacionais tradicionais com tecnologia avançada (p. ex., associação de membros computadorizada, a Internet, newsletters eletrônicas e impressas), as empresas aumentaram sua influência sobre os legisladores de Washington. Mais de 50%

das empresas da *Fortune* 500 têm representantes na capital ou contrataram assessores jurídicos locais.¹²

Muitas empresas, como a Bridgestone/Firestone e o Walmart, aprenderam os custos associados a *não* ter presença em Washington. Quando a Highway Traffic Safety Administration forçou a Bridgestone/Firestone a realizar o recall de milhões de pneus, a empresa não tinha escritório em Washington e tinha perdido vários de seus consultores externos. A empresa precisava procurar uma nova representação no meio de uma crise amplamente noticiada. A Bridgestone/Firestone aprendeu com esse erro e agora tem um escritório permanente em Washington e vários consultores.¹³

Na década de 1990, quando a China entrou na Organização Mundial do Comércio, os executivos do Walmart descobriram um problema: os negociadores dos Estados Unidos concordaram com um limite de 30 lojas aos varejistas estrangeiros operando na China — um grande empecilho para os planos de expansão do Walmart. Então, em 1998, o Walmart contratou seu primeiro lobista em uma tentativa de firmar presença em Washington para uma empresa que tradicionalmente evitava envolvimento político, mas que percebeu estar enfrentando desafios legais de sindicatos, advogados de trabalhadores e de investigadores federais. Hoje, o comitê de ação política do Walmart é o maior doador corporativo a partidos federais e candidatos em 2003, repassando mais de US\$3,2 milhões nas eleições de 2010.¹⁴

A Foundation for Public Affairs (FPA) realizou uma pesquisa em 2000 para definir as responsabilidades dos executivos de relações públicas. Dois terços dos 223 executivos entrevistados relataram que fornecem à alta administração tendências políticas e sociais como uma de suas atribuições, com mais da metade reportando-se diretamente ao CEO da empresa, presidente ou presidente do conselho.¹⁵ Dos entrevistados, 60% relataram uma correlação direta entre esse acompanhamento de tendências e a estratégia abrangente da empresa. As tarefas para os assuntos com o governo que os executivos revelaram nas estatísticas da Foundation for Public Affairs (FPA) ressaltam maior interação entre esse departamento e as relações públicas, duas funções que eram separadas dentro das empresas.¹⁶ Uma pesquisa mais recente feita pela FPA descobriu que seis profissionais e duas pessoas da equipe administrativa formam o típico departamento de relações públicas corporativo e que o orçamento médio anual é de US\$2 milhões a US\$3,5 milhões.¹⁷

Além de uma forte equipe interna para relações com o governo, várias organizações hoje terceirizam algumas funções para empresas externas em

uma estratégia de “dividir e conquistar”. Em resposta a uma pesquisa recente, metade dos executivos de relações com o governo relatou um aumento na terceirização de 1997 a 2000.¹⁸ Não é surpreendente então o fato de que o número de lobistas em Washington mais que dobrou desde 2000 para mais de 34.750, enquanto o valor que os lobistas cobram de seus novos clientes aumentou 100%. Um estudo feito em 2011 pela FPA descobriu que, mesmo na recente recessão, 80% das empresas mantiveram seus orçamentos de assuntos públicos, apesar das pressões para o corte de custos.¹⁹

Os consultores lobistas externos em Washington para os quais as empresas geralmente pedem conselhos e orientação em relação a atividades políticas podem cobrar taxas de US\$15 mil a US\$25 mil por mês. A Hewlett-Packard Co., fabricante de computadores da Califórnia, praticamente dobrou seu orçamento para lobistas contratados para US\$734 mil em 2004 e contratou a famosa empresa lobista Quinn Gillespie & Associates LLC. Seu objetivo era aprovar a legislação apoiada pelos republicanos que permitiria repatriar para os Estados Unidos uma alíquota de imposto dramaticamente baixa, dos seus US\$14,5 bilhões em lucros de subsidiárias estrangeiras. O lobby extra valeu a pena. A legislação foi aprovada, e a Hewlett-Packard poupará milhões de dólares em impostos. “Estamos tentando tirar vantagem do fato de que os republicanos controlam o Congresso, o Senado e a Casa Branca”, disse John Hassell, diretor de relações com o governo na Hewlett-Packard. “Existe uma oportunidade aqui para a comunidade empresarial justificar sua posição e ser bem-sucedida.”²⁰

Esses altos custos fazem com que a confiança inteiramente em assessores jurídicos externos para observar todas as atividades de relações com o governo não seja realista para a maior parte das empresas. Por exemplo, depois de fechar seu escritório de Washington em 2000, a Lucent Technologies descobriu que depender de consultores externos pode ser tão caro quanto operar um escritório de pequeno porte na capital.²¹ A Microsoft construiu, de forma bem-sucedida, uma forte função interna de relações com o governo. Depois que o Departamento de Justiça entrou com uma ação antitruste contra a empresa em 1998, a Microsoft começou uma revisão da função de relações com o governo de magnitude sem precedentes. O resultado foi uma equipe de 15 astutos profissionais em Washington — uma presença três vezes maior que a média da presença de lobby de uma empresa na capital — assim como representantes lobistas em todos os principais estados da nação.²² A Microsoft também implementou várias estratégias menos convencionais, incluindo a construção de

um site específico destinado a gerar apoio nacional para a empresa por parte dos cidadãos. A empresa gastou mais de US\$61 milhões em lobbies desde 1998, de acordo com o Center for Public Integrity, um grupo de vigilância política. A maioria das 20 empresas de lobby registradas da Microsoft são escritórios de advocacia que lidam com questões legais e tributárias.²³

Assim como em todas as outras funções de comunicação empresarial, as empresas precisam medir o impacto de seu programa de relações com o governo para auferir se ele está apropriadamente dimensionado ao ambiente político em questão. Hoje, as empresas utilizam uma variedade de métodos para rastrear e avaliar seus esforços. Em 2011, uma pesquisa feita pela Foundation for Public Affairs revelou que, como balizador para medir seu desempenho em questões com o governo, 68% das empresas usam objetivos estabelecidos e atingidos, 70% usam custos reduzidos ou evitados, 68% usam a satisfação do consumidor interno e 59% usam vitórias e derrotas. Uma abordagem baseada em resultados ajudará a assegurar que o programa de relações com o governo seja estrategicamente controlado.

Os meios e os modos de gerenciar Washington

Uma equipe interna de profissionais de relações com o governo e líderes seniores envolvidos nas questões que afetam suas empresas são dois importantes componentes de qualquer estratégia para ter conexões em Washington. Nesta seção, observamos algumas das atividades específicas que as empresas utilizam para defender suas posições perante os legisladores.

Como desenvolver uma coalizão

A década de 1970 viu um grande “ressurgimento político dos negócios”. Muitos dos métodos utilizados pelos departamentos de relações com o governo hoje se estabeleceram ou foram aperfeiçoados durante esse período. Especificamente, a construção de coalizão surgiu como uma forma comum de influência política. Muitas empresas agiam anteriormente apenas para defender interesses próprios quando tinham de enfrentar problemas legislativos, sem considerar os aspectos em que suas próprias preocupações podiam coincidir com as de outros grupos ou organizações. Quando uma determinada empresa estava com problemas, geralmente brigava sozinha com Washington, mesmo quando as mesmas questões se aplicavam a muitas outras empresas do setor.

O tempo de cada empresa enfrentar Washington sozinha terminou quando a legislação que afetava a maioria, se não todas as empresas, tornou-se mais comum que as regulamentações anteriores, que afetavam somente um ou um conjunto pequeno de setores. As leis referentes à segurança do consumidor, trabalho e reforma trabalhista levaram a uma onda de regulamentações mais abrangentes. As empresas rapidamente aprenderam os benefícios de trabalhar em conjunto. Quando uma empresa era afetada por novas regulamentações, buscava outras empresas em uma posição similar para formar comitês especiais específicos. Nesses comitês, as empresas faziam alianças de apoio no nível comercial, que se traduziam então em canais para expressar suas visões para um grande número de distritos e estados do congresso.

Embora coalizões específicas desestruturadas ainda sejam comuns, as empresas geralmente juntam-se a associações da indústria estabelecidas para que reúnem recursos financeiros e organizacionais de modo a representar suas posições em Washington. A Consumer Electronics Association (CEA), por exemplo, defende a visão coletiva do setor de produtos eletrônicos de consumo em questões que incluem a regulamentação por parte do governo da banda larga, dos direitos de gravação doméstica do consumidor e da proteção aos direitos autorais. A National Cattlemen's Beef Association (NCBA) é uma organização parecida que apresenta visões unificadas de milhares de fazendeiros e produtores de carne com relação à política pública que afeta o setor pecuário.

Ao unir forças por meio de coalizões específicas ou associações setoriais estruturadas, as empresas podem assegurar maior poder e ter melhores chances de afetar os resultados legislativos do que se estivessem agindo por conta própria.

Envolvimento do CEO nas relações com o governo

Pequenas e grandes empresas fortalecem igualmente seus programas de relações com o governo por meio do envolvimento da alta administração em atividades políticas. À medida que passaram a reconhecer a importância de ganhar voz na mesa das discussões políticas, um número crescente de CEOs entrou no debate político. Essa tendência não surpreende a maioria dos executivos. Conforme John de Butts, ex-presidente do Conselho da AT&T, ressaltou: “Tão vital [...] é a relação do governo e da empresa que, na minha opinião, o CEO que está satisfeito em delegar a responsabilidade por aquela relação a seu especialista em relações públicas pode estar negligenciando um dos aspectos mais cruciais de sua responsabilidade.”²⁴

De fato, 98% dos principais executivos das 115 principais empresas pesquisadas participaram em alguma atividade de envolvimento político em 2002, incluindo um extenso trabalho de relações com o governo para associações comerciais ou mercantis. Outras atividades direcionando a participação de CEOs foram: corresponder-se com legisladores federais ou regulamentadores, o endosso do comitê de ação política da empresa, o lobby direto dos legisladores federais e o atendimento aos captadores de recursos de candidatos.²⁵

Frederick W. Smith, fundador, presidente e CEO da FedEx, exemplifica os benefícios do envolvimento do CEO nas relações com o governo. Desde o surgimento da FedEx em 1973, Smith defendeu os interesses da empresa utilizando engenhosidade, redes de alianças pessoais e contribuições estratégicas para caridade. Exemplos do alcance da sua criatividade política vão da manutenção de uma pequena frota de jatos da FedEx pronta para levar membros do Congresso por todo o país em qualquer momento à preservação de sua amizade de longa data com o ex-membro da sociedade de estudantes de Yale, George W. Bush.²⁶ Conforme Wendell Moore, chefe da equipe do governador do estado norte-americano do Tennessee, Don Sundquist, explicou: “O fato de que Smith conhece os membros do Congresso pelo primeiro nome é um dos principais motivos do sucesso da empresa.”²⁷

A FedEx continua a colher os frutos da notável presença de seu CEO no Capitólio. Por exemplo, durante a administração Clinton, o relacionamento de Smith com o presidente sem dúvida contribuiu para que ele fizesse parte da delegação oficial em uma missão comercial para a China. Em 2002, o serviço de correios dos Estados Unidos anunciou uma parceria de sete anos com a FedEx no valor de até US\$7 bilhões, na qual os aviões da FedEx forneceriam os serviços postais em uma rede de entregas aéreas em troca de divulgar sua marca nas caixas de correio instaladas em 10 mil agências em toda a nação, uma conquista e tanto para a bem posicionada empresa de Smith.²⁸

Fazendo lobby em base individual

Quando os líderes empresariais perceberam a importância de suas atividades no Capitólio, recorreram aos grupos de lobistas para ajudá-los a defender de forma bem-sucedida seus pontos de vista com os tomadores de decisão do Congresso. (*Lobby* é qualquer atividade que procure promover ou assegurar a aprovação de legislação específica por meio de comunicações coordenadas com os principais legisladores.) Em décadas recentes, à medida que a intervenção do governo cresceu, também aumentou o número de organizações em Washington

que apresentam as visões do mundo dos negócios ao Congresso, à Casa Branca e aos órgãos reguladores.

Utilizar lobistas (cujas atividades tipicamente consistem em escrever cartas, editoriais ou artigos para editoriais da mídia impressa e fazer visitas oficiais a legisladores) pode ter um impacto significativo no Congresso. A Câmara de Comércio dos Estados Unidos, por exemplo, conduziu campanhas muito efetivas e sofisticadas para aumentar sua influência. Com seções estaduais e locais compostas por milhares de membros, a Câmara de Comércio tem uma ampla base de trabalho. Em 1980, estabeleceu 2.700 “Comitês de Ação do Congresso”, constituídos por executivos que eram conhecidos pessoais de senadores e representantes. Esses executivos receberam informação sobre eventos em Washington por meio de boletins do escritório da Câmara, estabelecendo vínculo com seus representantes, de forma que estes pudessem contactá-los quando assim fosse necessário. Em 2011, eles eram o maior grupo de lobby nos Estados Unidos, com gastos anuais de mais de US\$800 milhões.²⁹

Esse método de lobby por meio de públicos com grande projeção tem produzido bons resultados: “No espaço de uma semana [a Câmara do Comércio] [...] pode realizar pesquisa sobre o impacto de um projeto de lei em cada distrito do legislador e, por meio de suas filiais locais, mobilizar uma ‘campanha popular’ sobre o tema a tempo de afetar o resultado de determinada votação.”³⁰ Atualmente, a Câmara de Comércio — que já foi pouco considerada em Washington — tem uma rede extensa de 50 mil ativistas de negócios, uma associação abrangente com 3 milhões de empresas, 830 associações comerciais e 102 Câmaras de Comércio no exterior.³¹

Voltando ao exemplo anterior da Microsoft, os esforços de lobby da empresa, que incluíram uma campanha de base “popular” no site, claramente foram bem-sucedidos. Em 2001, o lobby da Microsoft contra os violadores de direitos autorais resultou em uma sanção severa do governo contra a pirataria de software. Mais tarde naquele ano, na esteira dos ataques terroristas de 11 de setembro, a Microsoft conseguiu persuadir a administração Bush a alocar mais de US\$70 milhões para melhorar a “segurança cibernética” nos Estados Unidos.³²

Histórias de sucesso como a da Microsoft e da Câmara de Comércio dos Estados Unidos têm incentivado várias grandes empresas a criar campanhas direcionadas aos indivíduos. Além de conseguir atingir os resultados legislativos esperados: “Um programa de base bem gerenciado pode ser um exercício de desenvolvimento de equipe. Fornecer informação sobre a legislação que afetará

as atividades atuais e futuras da empresa será de interesse de muitos funcionários em todos os níveis [...] Construir um programa de base popular com funcionários torna-os parte da equipe.”³³ Utilizar lobistas é um dos métodos mais comuns de as empresas e seus funcionários se envolverem em política. Os blogs tornaram-se uma parte importante dessas campanhas populares, já que podem facilmente ser direcionados a nichos de eleitores.

Comitês de ação política

Outro método comum de se envolver no governo é a formação de comitês de ação política (PAC). A ideia desse movimento veio de uma organização trabalhista, que criou comitês oficiais para aumentar e distribuir recursos voltados a apoiar campanhas políticas. Em 1980, 1.200 empresas tinham seus próprios PACs; hoje existem 4.700.³⁴ Aproximadamente 58% das empresas da *Fortune* 500 atualmente têm um PAC.³⁵ Os líderes setoriais, como o Walmart, a UPS e o AT&T, têm alguns dos maiores e mais ativos PACs, tendo contribuído com US\$1 milhão a US\$1,8 milhão para candidatos em 2003.³⁶

Dos 60 mil gerentes locais do Walmart, 19% contribuem para seu PAC, a maioria por meio de deduções de folha de pagamento que, em média, são de US\$8,60 por mês.³⁷

Para direcionar corretamente o financiamento, os administradores do PAC precisam ter acesso a informações sobre cada candidato político e as correntes que eles apoiam. O Business-Industry Political Action Committee (BIPAC) foi formado para atender a essas necessidades de informação. Embora o grupo não contribua diretamente para os candidatos, seu papel mais importante é pesquisar os candidatos e identificar disputas apertadas. Ao longo de cada ano eleitoral, o BIPAC oferece briefings mensais aos gerentes do PAC, além de fornecer atualizações diárias sobre as pautas do Congresso por meio de um serviço de atendimento telefônico do BIPAC. Ao utilizar sua organização nacional, os PACs individuais permanecem bem informados e podem direcionar seus recursos de modo inteligente.

Os PACs surgiram a partir da crescente consciência política de gerentes corporativos, fornecendo uma estrutura simples para envolver os empregados em questões políticas que podem determinar o bem-estar deles no futuro. O envolvimento dos funcionários é fundamental, já que a lei eleitoral federal nos Estados Unidos impede contribuições corporativas diretas para comitês de partidos e candidatos. De acordo com um executivo: “Os PACs são um dos veículos mais efetivos para gerar participação individual no processo político no

longo prazo.” Outro executivo comentou: “Nosso principal objetivo é envolver as pessoas no processo político. Somente 5% de nosso tempo é dedicado à captação e distribuição de recursos; 95% é dedicado à educação política. Nossa filosofia é encorajar a compreensão no longo prazo e o envolvimento contínuo no processo político.”³⁸

O Public Affairs Council estima que as contribuições do PAC atualmente sejam responsáveis por entre 1% e 10% das doações políticas.³⁹ O montante de dinheiro com que o mundo empresarial contribui para os políticos em qualquer eleição é assustador. De acordo com o Center for Responsive Politics, as empresas contribuem com muito mais verba para candidatos e partidos políticos do que as associações trabalhistas ou grupos ideológicos. Nas eleições de 2010, o lobby total consumiu mais de US\$3,5 bilhões, com a maior parte proveniente das corporações.⁴⁰

O fluxo do dinheiro desse segmento para as campanhas políticas alarmou parte do público norte-americano, que teme que a capacidade de as empresas sustentarem suas posições com grandes somas de dinheiro confere a elas uma vantagem desleal ao ter sua voz ouvida no Congresso. Uma pesquisa recente da *BusinessWeek-Harris Poll* revelou que três quartos dos norte-americanos pensam que as grandes empresas têm influência demais em Washington. A mesma pesquisa concluiu que 84% do público acredita que as contribuições de campanha feitas pelas grandes corporações exercem excesso de influência na política americana.⁴¹ Claramente, nem todos veem a política empresarial como uma tendência positiva.

Conclusão

A relação da América corporativa com os vários níveis de governo vai muito além de licenças, padrões de segurança e preços de produtos. Hoje, a influência de negócios privados em questões públicas e vice-versa tornou-se tão estabelecida que geralmente assumimos que mudanças em determinado setor levarão necessariamente a mudanças em outros setores. A reforma democrática na América Latina e na Europa Oriental caminhou lado a lado com a reforma de mercado e com a aceitação da China pela Organização Mundial do Comércio (OMC). George W. Bush declarou: “Acredito que um sopro de liberdade no mercado causará um maior clamor pela democracia.”⁴²

Nos Estados Unidos, definir os papéis do governo e dos negócios em sua relação mútua é um processo contínuo. No verão de 2002, uma crise de confiança na ética empresarial e na governança corporativa impeliu o Presidente

Bush a discursar para os líderes de Wall Street, dizendo: “Precisamos promover uma nova era de integridade na América corporativa.”⁴³ O Congresso agiu rápido para pôr em discussão uma série de projetos de lei e propostas a fim de regulamentar não somente o modo como as empresas são administradas, mas também a maneira de reportarem suas atividades ao público. Muitos anos depois, o governo e as empresas ainda estão lutando para encontrar um equilíbrio, com o mundo empresarial alegando que os custos de se adequar à lei Sarbanes-Oxley são muito altos.

Na frente tecnológica, a Internet moldou de forma significativa as abordagens das empresas em relação a questões com o governo. As empresas podem utilizar extensamente o monitoramento via Web, sites dedicados a questões específicas e redes on-line de lobistas de base para acompanhar legislação importante e ampliar o alcance de suas próprias coalizões.⁴⁴ Ao mesmo tempo, conforme aprendemos nos Capítulos 1 e 4, a velocidade com a qual a informação flui pela Internet significa que notícias sobre os eventuais erros ou violações legais cometidos pela empresa têm o potencial de atingir muitos públicos diferentes antes que a alta gerência esteja preparada para lidar com a crise.⁴⁵

Com as complexidades da globalização e da velocidade cada vez maior dos fluxos de informação, as empresas precisam dedicar atenção e recursos para gerenciarativamente suas relações com o governo e com seus legisladores. As empresas de sucesso reconhecem a importância de acompanhar o que acontece no Capitólio. “É essencial termos uma forte presença em Washington”, afirma Robert L. Garner, presidente da American Ambulance Association. “É caro, mas esse é o custo de fazer negócios no ambiente federal.”⁴⁶

Fundamental nesse esforço para se manter a par dos acontecimentos na capital do país é a função de relações com o governo que, internamente ou via consultorias externas, deverá ser integrada à estratégia de comunicação geral de qualquer empresa.

Notas

1. American Institute of Certified Public Accountants, <http://www.aicpa.org>.
2. PINKHAM, Douglas G. “How’d We Get to Be the Bad Guys?”. *Public Relations Quarterly*, 22 de julho de 2001, p. 12.
3. American Institute of Certified Public Accountants, <http://www.aicpa.org>.
4. BRODER, John M. “FTC Rejects Deal to Join Two Giants of Office Supplies”. *The New York Times*, 5 de abril de 1997, p. 7.

5. “FCC Report Slams AT&T’s Takeover of T-Mobile”, CNET, 29 de novembro de 2011, http://news.cnet.com/8301-1035_3-57333499-94/fcc-report-slams-at-ts-takeover-of-t-mobile/.
6. “AT&T Admits Defeat over T-Mobile Takeover, Will Pay \$4 Million Break Up Fee”, <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2011/12/att-admits-defeat-on-t-mobile-takeover-will-pay-4-billion-breakup-fee.ars>.
7. Dados de www.opensecrets.org, <http://www.opensecrets.org/industries/totals.php?cycle=2012&ind=F07>.
8. <http://www.opensecrets.org/industries/totals.php?cycle=2012&ind=F07>.
9. <http://opensecrets.org/lobby/top.php?indexType=c>.
10. ADAMS, Walter e BROCK, James W. *The Bigness Complex: Industry, Labor, and Government in the American Economy*. (Nova York: Pantheon Books, 1986).
11. LEVITAN, Sar A. e COOPER, Martha R. *Business Lobbies: The Public Good and the Bottom Line*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1984, pp. 4 a 5.
12. HANSEN; Mitchell. “Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity”, p. 891.
13. ZELLER, Shawn. “Lobbying: Saying So Long to D.C. Outposts”. *National Journal*, 1º de dezembro de 2001, <http://www.nationaljournal.com>.
14. <http://opensecrets.org/pacs/lookup2.php?strID=C00093054>.
15. “Survey Shows Public Affairs Emerging as Top Management Function”. *Public Relations Quarterly*, 22 de julho de 2000, p. 30.
16. *Ibid.*
17. “CEOs More Politically Involved, but Many Shrug Off Value of Crisis Planning”. *Executive Update Magazine*, fevereiro de 2003.
18. “Survey Shows Public Affairs Emerging as Top Management Function”, p. 30.
19. Foundation for Public Affairs, “Stte of Public Affairs 2011-2012”, 2011.
20. *Ibid.*
21. ZELLER. “Lobbying”.
22. BIRNBAUM Jeffrey H. “How Microsoft Conquered Washington”. *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 95 a 96.
23. MUNDY, Alicia. “Consultants for Microsoft Aren’t Such Odd Couples”. *Seattle Times*, 4 de maio de 2004.
24. SINGER James W. “Business and Government: A New ‘Quasi-Public’ Role”. *National Journal*, 15 de abril de 1978, p. 596.
25. “CEOs More Politically Involved”.
26. STEEL, Michael. “FedEx Flies High”. *National Journal*, 24 de fevereiro de 2001, <http://national-journal.com>.
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. <http://www.opensecrets.org/lobby/top.php?indexType=s>.
30. WILSON, Graham. *Interest Groups in the United States* (Nova York: Oxford University Press, 1981).
31. Site da Câmara Americana de Comércio.
32. BIRNBAUM. “How Microsoft Conquered Washington”.
33. KEIM, Gerry. “Corporate Grassroots Program in the 1980’s”. *California Management Review* 28, n. 1 (outono de 1985), p. 117.
34. Federal Election Commission, <http://www.fec.gov>.
35. REASON, Tim, “Campaign Contributions at the Office”. *CFO Magazine*, 12 de julho de 2004.
36. BIZZELL, Wesley. “Office Politics”. *Corporate Counsel*, março de 2004.

37. CUMMINGS. "Joining the PAC", p. A1.
38. HANDLER, Edward e Mulkern, John R. *Business in Politics*. Lexington, MA: Lexington Books, 1982.
39. BIRNBAUM, Jeffrey H. *et al.* "The Influence Market: Capitol Clout: A Buyer's Guide: Access in Washington Comes at a Price". *Fortune*, 26 de outubro de 1998, p. 177ff.
40. Center for Responsive Politics, <http://www.crp.org>.
41. <http://www.opensecrets.org/lobby/index.php>.
42. KAPLAN, Lawrence F. "Why Trade Won't Bring Democracy to China". *New Republic*, 9 de julho de 2001, p. 23.
43. MIKKELSEN, Randall. "Update 4: Bush Seeks 'New Era of Corporate Integrity'. *Reuters*, 9 de julho de 2002, <http://www.Forbes.com>.
44. PINKHAM. "How'd We Get to Be the Bad Guys?", p. 12.
45. PINKHAM, Douglas G. "Corporate Public Affairs: Running Faster, Jumping Higher". *Public Relations Quarterly*, n. 5 (verão de 1998), p. 33-37.
46. BIRNBAUM, Jeffrey H., "Lobbying Firms Hire More, Pay More, Charge More to Influence Government". *Washington Post*, 22 de junho de 2005.

Caso 9.1

Parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos: A terceira batalha de Bull Run

Quando você faz um pedido a uma estrela, não importa quem você é. Tudo o que seu o coração desejar virá a você. Se seu coração estiver em seus sonhos, nenhum pedido será grande demais...

(When You Wish Upon A Star, Grilo Falante, em Pinóquio)

Em 22 de setembro de 1994, Michael Eisner, CEO da empresa Walt Disney, um dos mais poderosos e conhecidos conglomerados de mídia do mundo, olhou pela janela de seu escritório em Burbank, contemplando a situação que envolvia o parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos. Desde 8 de novembro de 1993, quando o *Wall Street Journal* foi o primeiro a noticiar o furo de que a Disney estava planejando construir um parque temático perto de Washington, D.C., o intenso e contínuo debate nacional sobre a localização e o conceito do parque de US\$650 milhões causaram tremenda frustração. Eisner pensou sobre os eventos do ano anterior. Como aquela grande ideia poderia enfrentar tamanha resistência?

A CONTROVÉRSIA CHEGA A UM IMPASSE*

A secretaria de Eisner havia reunido diversos artigos cobrindo duas passeatas que tinham acontecido no dia 17 de setembro. Em Washington, D.C., várias centenas de adversários da Disney de mais de 50 organizações anti-Disney tinham marchado em frente à Casa Branca e acampado diante do National Mall em protesto contra o parque. No mesmo dia, nas ruas de Haymarket, no estado norte-americano da Virgínia, próximo ao local proposto para

o parque, Mickey Mouse e 101 crianças da região vestidas como Dálmatas apareceram em uma passeata imbuída de sentimentos pró-Disney. Eisner ficou particularmente impressionado pelo contraste entre os dois cenários: um mostrava o protesto anti-Disney no National Mall e outro Mickey e Minnie Mouse andando pelas ruas de Haymarket durante a exuberante passeata da comunidade.

Apesar da controvérsia apontada pela imprensa, em 21 de setembro na Prince William County, em Virgínia, os encarregados do planejamento urbano recomendaram a aprovação do zoneamento local para o parque da Disney, e os funcionários do departamento de transportes local autorizaram a verba de US\$130 milhões para a construção de vias na região de modo a atendê-lo. Muito provavelmente, o projeto receberia a aprovação final do zoneamento em outubro. Em nível estadual, o governador da Virgínia, George Allen, continuou a dar forte apoio ao desenvolvimento do parque.

Contudo, após três semanas, Eisner ficou pensando sobre uma ligação que recebera no fim de agosto de John Cooke, presidente do Disney Channel desde 1985. Embora Cooke não tivesse responsabilidade alguma pelo parque temático da Disney, ele tinha mais experiência no cenário político de Washington, D.C. do que qualquer outro gerente de alto escalão da empresa e era um dos executivos de confiança de Eisner. Cooke não estava muito entusiasmado com as perspectivas do parque. Muito familiarizado com os oponentes do projeto, sua opinião era a de que eles não abririam mão de sua posição em hipótese alguma. Considerando os notáveis recursos financeiros da coalizão anti-Disney, a altamente divulgada campanha nacional contra a empresa poderia durar indefinidamente, infligindo danos imensuráveis à imagem de família e diversão da Disney. Cooke aconselhou Eisner a pensar seriamente em encerrar o projeto.

**Fonte:* Este caso foi escrito por Elizabeth A. Powell, professora assistente de administração de empresas, e Sarah Stover, MBA, 1997. Foi escrito como base para discussão em aula, e não para ilustrar o tratamento eficaz ou ineficaz de uma situação de administração. Copyright © 2001 University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA. Todos os direitos reservados. Para encomendar cópias, envie um e-mail para dardencases@virginia.edu.

Desde meados da década de 1980, a estratégia de negócios de Eisner era revitalizar a Disney ampliando sua marca em novos negócios. Embora promissores a princípio, a sensatez de alguns dos empreendimentos parecia então menos certa. O pior exemplo, a EuroDisney, parque localizado nos arredores de Paris, continuava a afundar. Os números para o ano fiscal de 1994, a serem divulgados poucos dias depois, no dia 30 de setembro, não pareciam promissores. Estimativas afirmavam que a receita líquida cairia para US\$300 milhões, em comparação com os US\$800 milhões do ano anterior, principalmente porque a EuroDisney perdera US\$515 milhões em operações e US\$372 milhões em um encargo contábil relacionado.¹

As boas notícias eram que, devido ao corte de custos, as perdas da EuroDisney eram de fato menores que as do ano anterior, enquanto as más notícias eram que a demanda também estava baixa. O príncipe Al-Waleed bin Talal bin Adulaziz, da Arábia Saudita, concordara em comprar 24% do parque e construir nele um centro de convenções, reduzindo assim alguma pressão financeira, mas parecia que a cobertura negativa da mídia sobre os problemas do parque nunca acabaria.

Contudo, o problema do parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos era particularmente incômodo. Eisner percebeu que a controvérsia envolvendo o parque, aliada aos vários outros problemas altamente noticiados em 1994, estava prejudicando a imagem da Disney. Devido à publicidade sobre esses problemas corporativos de alta visibilidade, a imagem da Disney como empresa ameaçava arranhar sua reputação ligada à diversão familiar e à fantasia.

Pessoalmente, Eisner estava orgulhoso do conceito do parque temático histórico. Ele tinha desenvolvido a ideia original e a defendera pessoalmente dentro da organização Disney. Lembrava as reuniões iniciais durante as quais diversos executivos da Disney, incluindo ele mesmo, tinham feito sessões de brainstorming para elaborar o conceito e contar a história norte-americana. Ele e outros executivos acreditavam fortemente que a Disney tinha capacidade única para projetar um parque temático sobre a história dos Estados Unidos, valendo-se da perícia técnica da empresa para oferecer aos visitantes uma viagem divertida, educativa e comovente pela história do país. Eles imaginaram

os visitantes, adultos e crianças igualmente, abraçando a ideia de um parque dedicado a contar a história da nação. Eisner esperava que o parque fosse parte do legado pessoal que ele deixaria para a Disney. Conforme afirmou para um jornalista do Washington Post: "Esta é a ideia que ouvi que, no jargão empresarial, é sinônimo de lucro certo."²

O CONCEITO E A LOCALIZAÇÃO DO PARQUE DA DISNEY

A ideia de construir um parque temático sobre a história norte-americana surgiu em 1991, quando Eisner e outros executivos da Disney foram a uma reunião em Colonial Williamsburg, no sudeste do estado da Virgínia. Os executivos ficaram impressionados com a capital pré-revolução restaurada. A Disney já vinha pensando sobre locais para parques temáticos que teriam uma escala um pouco menor que os de grande porte da empresa. Visitar Williamsburg ajudou a Disney a ligar a ideia a um novo parque baseado em temas históricos.

A atenção da Disney rapidamente mudou de foco para Washington, D.C. Como terceiro maior mercado de turistas nos Estados Unidos e centro do governo norte-americano, a capital da nação parecia um local natural para um parque sobre a história americana. A abundância de locais históricos na área reforçou seu charme como centro da história do país. Os outros parques da Disney estavam localizados em periferias de centros urbanos desenvolvidos (Anaheim, Orlando, Tóquio e Paris). Os parques tinham a vantagem de estar próximos a centros urbanos, mas, devido a suas localizações periféricas, a Disney conseguia adquirir terrenos a preço baixo e garantir um ambiente seguro para visitantes, longe de congestionamentos e crimes.

A Disney precisava de um local com fácil acesso a um aeroporto e com uma saída por uma estrada interestadual. Os executivos esperavam encontrar terrenos que já haviam sido zoneados para desenvolvimento, assim como políticos locais e estaduais que estivessem abertos ao crescimento econômico. Em Prince William County, localizado no coração da região de Piedmont, Virgínia, a Disney encontrou todos esses elementos. O aeroporto internacional de Dulles estava localizado a leste de Prince William County. A interestadual 66 (I-66), principal artéria do tráfego ligando

1. Relatório anual de 1995 da Walt Disney Company. Veja também MASTERS, KIM. *The Keys to the Kingdom* (Nova York: William Morrow, 2000), p. 299.

2. POWERS, William M. "Michael in Eisnerland: Disney's Chairman's Sense of Wonder, Will to Win Drive for Virginia Theme Park Plan". *Washington Post*, 23 de janeiro de 1994, p. H1.

Washington, D.C., com seus subúrbios a oeste, poderia transportar turistas diretamente dos museus e monumentos de Washington para Prince William County, a uma distância de aproximadamente 55 quilômetros.

Os contextos político e econômico também tornaram Prince William County atrativa para a Disney. A Virgínia foi por muito tempo um estado voltado ao crescimento, e seus governadores estavam constantemente sob pressão para alinhar novos negócios. O governador do partido democrático Doug Wilder deixaria o poder em novembro de 1993, tendo perdido algumas campanhas notáveis para fazer a economia da Virgínia crescer. As pesquisas indicavam que, provavelmente, ele seria substituído pelo republicano George Allen, filho do ex-treinador de futebol americano do time Washington Redskins e formado pela Universidade da Virgínia. Se eleito, Allen estaria então sob instantânea pressão para gerar crescimento econômico ao estado. Muitos dos funcionários públicos de Prince William County eram "pró-crescimento", embora não estivessem bem preparados para isso. A população crescente de residentes de classe média do condado (um crescimento de 62% desde 1980) pagava os mais altos impostos no estado da Virgínia devido à falta de desenvolvimento econômico. A legislação da Virgínia estabelecia uma meta ambiciosa em 1990 para atrair 14 mil empregos e US\$1 bilhão em crescimento não residencial para o local, a fim de gerar recursos para melhorar as escolas e os serviços administrativos do condado, além de reduzir os impostos residenciais pagos por família.

Na primavera de 1993, Peter Rummell, presidente da Disney Design and Development, que incluía o famoso grupo Imagineering e a divisão de imóveis, identificou 3 mil acres em Prince William County, próximos à pequena cidade de Haymarket (população de 483 pessoas). A maior propriedade tinha uma área de 2.300 acres, a Waverly Tract, de uma subsidiária imobiliária da Exxon Corporation. Waverly já estava zoneada para o uso misto no desenvolvimento de casas e construção de escritórios, mas, devido ao fraco mercado imobiliário, a Exxon nunca tinha se estabelecido no terreno. Por um preço de manutenção modesto, a Exxon estava interessada em vender a propriedade. Utilizando um esquema que tinha funcionado anos antes em Orlando, o grupo de imóveis da Disney comprou ou colocou opções de venda para Waverly e os 3 mil acres restantes sem revelar a identidade corporativa da empresa em quaisquer das transações.

PIEDMONT, VIRGÍNIA

A região nordeste da Virgínia abrange a área de Piedmont. Lá estão inúmeros locais importantes relacionados com a história dos Estados Unidos, incluindo, por exemplo, as casas preservadas de quatro dos cinco primeiros presidentes: Washington, Jefferson, Madison e Monroe. De acordo com o historiador David McCullough, ganhador do prêmio Pulitzer: "Este é o território dos fundadores da nacionalidade norte-americana, nossos *Founding Fathers*. Estas são as nossas paisagens — pequenas cidades, igrejas, campos, montanhas, córregos e rios — isso diz tudo."³ Thomas Jefferson amava a vida agrária que encontrou nas fazendas a leste de Blue Ridge Mountains. Em suas cartas, ele exaltava a "deliciosa primavera" da região, "as maravilhosas temperaturas amenas" e a boa qualidade do solo.⁴

A região também foi cenário de mais de 24 batalhas da Guerra Civil. A Guerra Civil dos Estados Unidos foi consequência do conflito existente em torno da escravidão, colocando os estados do norte contra os do sul, que haviam se separado da União. A apenas poucos quilômetros de Waverly Tract está o parque Manassas National Battlefield, terreno protegido e preservado pelo National Park Service dos Estados Unidos, comemorando as duas principais batalhas da Guerra Civil. A primeira batalha em 1861 foi o primeiro grande confronto em terra da Guerra Civil. O segundo, em 1862, marcou o início da primeira invasão do norte do general confederado Robert E. Lee. No mesmo ano, em um dos locais que se tornariam um dos mais sangrentos na história dos Estados Unidos, em Bull Run, o general refletiu: "As paisagens são tão magníficas, os vales são tão belos e o cenário é tão pacífico. Que mundo glorioso o Senhor nos concedeu. Como somos pouco agradecidos e ingratos, e como nos empenhamos em frustrar Suas bênçãos."⁵

Embora grande parte da população fosse de classe média e rural, a região também era notável por ser berço de alguns dos mais influentes e ricos cidadãos norte-americanos. As maiores propriedades sugeriam a presença de regalias em toda parte: cercas perfeitas construídas de pedra ou madeira, pastos cuidadosamente tratados, grandes celeiros exigindo grande quantidade de

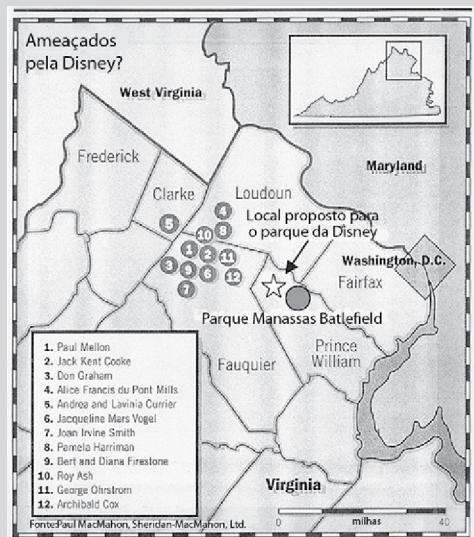
3. WORSNOP, Richard L. "Historic Preservation". *The CQ Researcher*, 7 de outubro de 1994, p. 867.

4. ABRAMSON, Rudy. "Land Where Our Fathers Died". *Washington Magazine*, outubro de 1996, p. 62.

5. "Making a Stand". *Conde Nast Traveler*, setembro de 1994, p. 148.

QUADRO 9.1 Parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos: a terceira batalha de Bull Run. Proximidade do parque em relação às mansões na região.

Ameaçados pela Disney?



Local proposto para o parque da Disney
Parque Manassas Battlefield

Fonte: Lisa Gubernick. A terceira batalha de Bull Run. *Forbes 400*, 17 de outubro de 1994, p. 72. Reimpresso com a permissão da revista *Forbes*, copyright 2002, Forbes, Inc.

ajudantes, poucas pistas de pouso particulares e longas alamedas privadas repletas de flores ou bem arborizadas que levavam a mansões espetaculares. O Quadro 9.1 apresenta um mapa indicando a localização de alguns dos proprietários mais ricos da área.

A região de Piedmont também tinha um histórico de sucesso no combate a projetos de desenvolvimento local. No final da década de 1970, a Marriott Corporation tinha proposto a construção de um grande parque de diversões e, no final da década de 1980, uma incorporadora planejara desenvolver um shopping center na área. Os dois projetos foram derrubados pela oposição local.

A REVELAÇÃO DOS PLANOS DA DISNEY

Para manter secreta a aquisição do terreno, a Disney trabalhou pouco com o governo local e com as comunidades, mas, no fim de outubro de 1993, Eisner soube que

os planos da empresa tinham começado a vazar.⁶ Seria somente uma questão de dias antes de as notícias chegarem à mídia, por isso a Disney tinha de agir rápido. Eisner entrou em contato com o governador Wilder, que estava saindo, e o governador eleito Allen. Ambos lhe deram apoio imediato e concordaram em fazer um anúncio público agendado para 11 de novembro. A empresa contratou um escritório de advocacia local e também os serviços de Jody Powell, ex-secretário de imprensa do presidente Jimmy Carter, que administrava a empresa de relações públicas Powell Tate.

Em 8 de novembro de 1993, uma pequena notícia apareceu no *Wall Street Journal* afirmando que a Disney planejava construir um parque temático em algum lugar

6. EISNER, Michael D. *Work in Progress*. Nova York: Random House, 1998, p. 323.

na Virgínia. Naquele mesmo dia, os executivos da Disney confirmaram a história, mas não deram detalhes adicionais. No dia seguinte, um jornalista do *Washington Post* identificou Prince William County como a área escolhida. O porta-voz da Disney confirmou a localização e incluiu alguns detalhes. Os executivos da Disney informaram repórteres e legisladores, afirmando que tinham investigado os possíveis obstáculos ao projeto, incluindo as preocupações ambientais e referentes à preservação histórica, e que acreditavam que não haveria problemas sérios.⁷ Os executivos também afirmaram que tinham estudado os padrões de tráfego na I-66 e acreditavam que o trânsito adicional gerado pelo parque temático não aumentaria o congestionamento na hora do rush.⁸ Como 65% dos habitantes de Prince William County tinham de ir trabalhar em condados ao norte do estado da Virgínia, os engarrafamentos eram uma preocupação importante. Em 10 de novembro, o *Post* fez a primeira história completa, com a seguinte manchete: “Disney planeja parque temático aqui; Haymarket, VA: Projeto deverá incluir shopping e contar a história americana.”

Como a discussão local aumentou, a Disney realizou uma coletiva de imprensa em 11 de novembro e também emitiu um comunicado à imprensa. Rummell, auxiliado pelos governadores e pelos executivos locais, divulgou a maquete do parque temático e os planos de desenvolvimento para o entorno. O logotipo do parque exibia um ousado closeup de uma águia estilizada apresentada em azul-marinho, vestida com uma camisa listrada vermelha e branca, e com as palavras, “Disney é a América”, bordadas em ouro no peito da águia.

O parque temático foi apresentado como um “conceito totalmente novo [...] para celebrar as qualidades únicas dos norte-americanos que são o baluarte do país e que fizeram com que esta nação fosse fonte de esperança para o mundo inteiro”. A Disney usaria sua experiência de entretenimento em multimídia e atrações de parques temáticos. Os executivos da Disney enfatizaram o foco do parque na Guerra Civil. A entrada dos visitantes seria em uma vila reconstituída do tempo da guerra; andariam, então, de trem a vapor para explorar nove áreas, cada uma dedicada a um episódio da história norte-americana. Uma delas incluía um forte da Guerra Civil

completo com encenações das batalhas. Outras atrações incluíam: *We the People* [Nós, o povo], descrevendo a experiência dos imigrantes em Ellis Island e *Enterprise* [Empreendimento], uma cidade industrial com uma emocionante atração de alta velocidade chamada de “Revolução industrial”.

Os executivos da Disney venderam o parque principalmente pelos seus benefícios econômicos para a região, afirmando que o empreendimento permitiria gerar diretamente cerca de 3 mil funcionários permanentes⁹ além de 16 mil empregos indiretos.¹⁰ Ao redor do parque, a empresa poderia desenvolver resorts, um parque para visitação às ruínas das batalhas, um campo de golfe de 27 buracos, um complexo comercial com espaço para lojas e escritórios e 2.300 casas.¹¹ A Disney projetou US\$169 milhões em receitas com impostos para os primeiros 10 anos depois da abertura do parque em 1998 e cerca de US\$2 bilhões ao longo dos primeiros 30 anos.¹² Além disso, a Disney poderia doar terrenos para escolas e para uma biblioteca e reservar até 40% de área verde em torno da área recreacional principal.¹³

Em parte, o anúncio foi melhor na mídia impressa do que na coletiva. No comunicado à imprensa, Bob Weis, vice-presidente sênior da Walt Disney Imagineering, disse: “Além dos brinquedos e atrações pelos quais a Disney é famosa, o parque pode ser um local para pessoas de todas as idades, especialmente os mais jovens, para debater e discutir o futuro de nossa nação e aprender mais sobre nosso passado, vivenciando-o.” Contudo, a respeito das atrações, Weis disse na coletiva: “Queremos tornar o visitante um soldado da Guerra Civil. Queremos que o público sinta como era ser escravo ou como era ter de fugir por uma ferrovia subterrânea.” O sentido pretendido por Weis era mencionar a nova tecnologia de realidade virtual que seria utilizada, mas os críticos rapidamente atacaram a declaração. Courtland Milloy, columista do *Washington Post*, contrastou a descrição com a “história autêntica” que teria de contar as atrocidades cometidas contra escravos, como surras e estupros.¹⁴

9. HSU, Spencer S. “Disney Project Runs into Concern about Traffic Pollution”. *Washington Post*, 12 de novembro de 1993, p. A18.

10. GUBERNICK, Lisa. “The Third Battle of Bull Run”. *Forbes 400*, 17 de outubro de 1994, p. 68

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Park Net, National Park Service. “More Battles: The Horse and the Mouse, Battling for Manassas”, <http://www.cr.nps.gov/history/online mana/adhil1b.htm>, última atualização em 8 de agosto de 2001.

8. *Ibid.*

O autor William Styron escreveu que ele acreditava que o comentário sugeria que a escravidão era de alguma forma um assunto para brincadeiras ou que aquela rota de fuga utilizada pelos escravos era semelhante a um sistema subterrâneo.¹⁵

A OPOSIÇÃO DE PIEDMONT

Praticamente após a Disney ter confirmado seus planos de construir um parque em Prince William County, as forças anti-Disney começaram a organizar sua oposição. Para muitos que estavam alarmados, os planos pareciam já tão desenvolvidos que davam a impressão de ser *fait accompli*. Alguns dias depois do anúncio formal da Disney, uma reunião foi agendada na casa de Charles S. Whitehouse, funcionário consular aposentado que tinha uma propriedade na região de caça do estado da Virgínia desde o início da década de 1960. Uma dúzia de convidados, incluindo William D. Rogers, ex-subsecretário de estado quando Henry Kissinger era o secretário e na ocasião principal sócio de um poderoso escritório de advocacia de Washington, Joel McCleary, ex-assistente na gestão de Carter na Casa Branca e ex-tesoureiro do Comitê Nacional do Partido Democrático, e Lavinia Currier, bisneta do financista Andrew Mellon, de Pittsburgh. William Backer, ex-executivo do setor de publicidade de Nova York que criou slogans para a Coca-Cola (“Coke — It's the Real Thing” — “Coca-Cola é isso aí”) e para a cerveja Miller (“If you've got the time, we've got the beer”), também compareceu. O grupo estava preocupado com a possibilidade de o desenvolvimento proposto prejudicar “o caráter tradicional e a ordem visual” de alto nível de Piedmont.

A frase veio da carta do Piedmont Environmental Council (PEC), um grupo de preservação rural copresidido por Whitehouse. Muitos dos convidados de Whitehouse dedicaram quantidades consideráveis de tempo e recursos à organização, que combatia o desenvolvimento da região e comprava terrenos e instalações para preservar a área. O PEC foi fundado em 1927 por um grupo de proprietários de terra bem-sucedidos. Ao longo dos anos, teve sucesso no combate à exploração de urânio e aos planos para a estrada de “desvio para o oeste”. O grupo estava naquele momento trabalhando para expandir programas estaduais que permitissem reduções de impostos a proprietários de terra, que prometiam utilizar sua terra para fins agrícolas em vez de loteá-las. Até aquele

momento, o esforço tinha protegido 400 mil acres de terras de fazendas contra o desenvolvimento imobiliário.

O grupo discutiu as opções para interromper o avanço da Disney no território de caça. Existia a possibilidade de derrubar o projeto na sessão seguinte da Assembleia Legislativa da Virgínia. Rogers discutia algumas das opções legais. Backer sugeriu uma campanha pública negativa, possivelmente em âmbito nacional, para forçar o recuo de uma empresa com alta conscientização de imagem como a Disney. Ele defendia uma abordagem sutil em vez de uma campanha agressiva do tipo NIMBY (“Não no meu quintal”). Ele não queria que a campanha de oposição fosse vista como um grupo de ricos proprietários de terra que queriam evitar que um parque temático atrapalhasse a caçada de raposas. Quando a reunião acabou, Backer concordou em criar um slogan.

Poucos dias depois, Backer apresentou seu slogan “Disney, Take a Second Look” [“Disney, reconsidera”] para o grupo. A intenção de Backer era convencer a Disney de que ela poderia reavaliar a ideia de construir um parque temático em meio à beleza da região de Piedmont. Embora a campanha tratasse diretamente da Disney, qualquer um que a visse lembraria as belezas naturais não devastadas de Piedmont e então ameaçadas. Em poucos dias, o slogan estava sendo veiculado pelas rádios e ganhava um estilo visual próprio. O logotipo acompanhando o slogan mostrava um balão, com um celeiro e uma fazenda dentro, sendo levado pela brisa para longe.

A reunião inicial foi seguida por dezenas de outras nas semanas e meses posteriores. Uma semana depois de se reunir na casa de Whitehouse, mais de 500 pessoas participaram de uma reunião na Grace Episcopal Church na cidade de The Plains, Virgínia, cerca de 11 quilômetros a oeste do local escolhido pela Disney. As notícias da reunião foram divulgadas boca a boca, e pôsteres foram espalhados pela região. Cidadãos de Prince William e dos condados vizinhos Fauquier e Loudoun compareceram. Os participantes da reunião tinham origens econômicas diferentes, mas tinham em comum a preferência pela vida rural que desfrutavam.

Megan Gallagher, copresidente do Conselho do Piedmont Environmental Council de Whitehouse, liderou a reunião, lembrando ao grupo outros movimentos de protesto locais que tinham interrompido grandes projetos. Outros discursos resumiram as preocupações do público: a estimativa de 9 milhões de visitantes por ano do parque geraria o desenvolvimento de uma rede auxiliar de baixa

15. FORDNEY, Chris. “Embattled Ground”. *National Parks*, novembro/dezembro, 1994, p. 28.

densidade, semelhante àquele em torno de Anaheim e Orlando. A imaculada zona rural seria invadida por hotéis baratos, restaurantes e shoppings. Os já problemáticos congestionamentos de tráfego ficariam pior. O parque criaria empregos de baixo salário e não forneceria a base tributária que a Disney havia prometido. Durante a reunião, o Piedmont Environmental Council, que já tinha contribuído com US\$100 mil de seu orçamento anual de US\$700 mil para o projeto, tornou-se o grupo líder da oposição.

Poucos dias após a reunião na igreja episcopal, houve outra reunião organizada pela Prince Charitable Trusts of Chicago, outro grupo de preservação de propriedades de terra, foi realizada em um restaurante local. A essa reunião compareceram vários grupos ambientalistas regionais e nacionais preocupados com o projeto do parque temático da Disney. O Prince Charitable Trusts daria mais de US\$400 mil para 14 diferentes grupos anti-Disney que conduziam estudos, faziam coletivas de imprensa e atacavam a Disney de todos os ângulos ambientais possíveis. A maior doação seria ao National Growth Management League, que montou uma campanha local de publicidade com o nome de "Citizens Against Gridlock" ["O povo contra os congestionamentos"]. A campanha descrevia a I-66, uma das mais movimentadas e congestionadas estradas do norte da Virgínia, como o "estacionamento da Disney".

No início de dezembro, o PEC organizou uma coletiva de imprensa em um hotel de Washington para aumentar o alcance da campanha "Second Look". Contratou um poderoso escritório de advocacia de Washington e uma empresa de relações públicas. O grupo começou a recrutar e a organizar dezenas de voluntários, de cabos eleitorais a bandas de *bluegrass*. Encaminhou uma carta para captar recursos que procurava arrecadar US\$500 mil em contribuições. Também contratou especialistas para avaliar o impacto do parque no meio ambiente, crescimento urbano, tráfego, emprego e impostos territoriais.

A CAMPANHA DA DISNEY

Logo depois do anúncio público, a Disney empreendeu um esforço conjunto para conquistar o governo local e estadual, assim como os públicos próximos ao local sugerido. O novo governador da Virgínia, George Allen, imediatamente promoveu o projeto da Disney. Ele acreditava que a reputação mundial da Disney tornaria o estado da Virgínia um destino internacional de turistas, levando milhões de visitantes ao local. Em vários comunicados à imprensa,

Allen endossou a crença da Disney de que o projeto criaria 19 mil empregos e levaria milhões de dólares em impostos para os cofres municipais e estaduais.

No início de janeiro, a Disney pediu ao estado para assumir uma parte dos custos do projeto. A Disney solicitou US\$137 milhões em melhorias na estrada estadual e US\$21 milhões para treinamento de operários, transporte de equipamentos de Orlando, custo de publicidade e sinalização da rodovia direcionando os turistas ao parque. Esses fundos deveriam estar garantidos até o fim do mandato da então Assembleia Legislativa para permitir que a Disney levasse adiante o projeto de desenvolvimento no início de 1995. Com o foco na capital do estado da Virgínia, a Disney contratou um bem relacionado escritório de advocacia de Richmond para tratar de seus esforços de lobby. Também contratou uma empresa de planejamento de eventos de Richmond para organizar duas grandes recepções. As despesas com lobby sozinhas quase atingiram o montante de US\$450 mil, incluindo US\$32 mil para recepções e US\$230 para gravatas de Mickey Mouse presenteadas aos legisladores do estado.

Allen apoiou a solicitação da Disney e argumentou que os pedidos de melhoria da estrada resolveriam os problemas de tráfego que já existiam no norte da Virgínia, além de acomodar o tráfego extra gerado pelo parque. O apoio do estado ao projeto, disse ele, poderia enviar uma mensagem de que a Virgínia estava "aberta a novos projetos".

Os executivos da Disney se reuniram com legisladores afro-americanos e prometeram assegurar que as minorias teriam uma boa parcela dos contratos e dos empregos. Eles convidaram dezenas de executivos de locais históricos e museus, incluindo Monticello e Colonial Williamsburg, para uma reunião em Orlando a fim de discutir seus planos para descrever a história do parque no norte da Virgínia. Em Richmond, os lobistas da Disney retrataram os oponentes como ricos proprietários de terra que simplesmente não queriam a Disney em seus quintais.

A Disney procurou e recebeu forte apoio da comunidade de negócios de Prince William, especialmente de corretores de imóveis, empreiteiros, hotéis, restaurantes e empresas de utilidade pública. A equipe da Disney também realizou um esforço tremendo para obter o apoio de cidadãos locais, investindo horas pregando o discurso da boa vizinhança a grupos locais. Grupos foram formados para dar apoio ao parque, incluindo o Welcome Disney Committee, Friends of the Mouse, Youth for Disney e Patriots for Disney. Membros

desses grupos assistiram a audiências da assembleia legislativa do estado, deram depoimentos e entregaram broches e adesivos. A Disney encaminhou relatórios informativos para 100 mil donas de casa locais e contratou uma segunda empresa de relações públicas de Washington para obter apoio popular. A Disney também entrou em negociações com o National Park Service no parque Manassas, que ficava a cinco quilômetros de distância. A empresa concordou em limitar a altura de suas estruturas a 43 metros, de forma que não fossem visíveis de fora do parque, e aceitou desenvolver um sistema especial de transporte de ônibus para transportar 20% dos visitantes da Disney e 10% dos funcionários. A empresa prometeu promover a preservação histórica e o parque Manassas National Battlefield dentro do parque temático histórico e imediatamente doou recursos para um grupo aliado sem fins lucrativos.

A CAMPANHA DO PEC

O PEC também montou um forte esforço em Richmond, incluindo a contratação de dois lobistas em tempo integral.¹⁶

Sua campanha estava baseada na premissa de que o parque era um mau negócio para o estado da Virgínia. O PEC reclamava que o parque geraria menos empregos do que a Disney e o governador Allen tinham prometido — 6.300 em vez de 19 mil — e que os salários seriam baixos. Acusaram Allen de exagerar os benefícios fiscais. Enfatizaram o tráfego e a poluição do ar que seriam causados pela instalação do parque. Também sugeriram 32 outros locais na área de Washington que estariam mais bem adequados ao projeto. Finalmente, sugeriram que o estado não deveria financiar o desenvolvimento do parque. O PEC gastou mais de US\$2 milhões em sua campanha contra a Disney, incluindo lobby e relações públicas.¹⁷

O VOTO

Em 12 de março de 1994, quando a Assembleia Legislativa da Virgínia votou um pacote fiscal de US\$163 milhões para a Disney, os resultados claramente favoreceram a empresa. E foi uma vitória expressiva. A Disney ganhou de 35 a 5 na câmara superior do estado e de 73 a 25 na câmara inferior. Parecia que o projeto do parque temático seria aprovado, embora um novo adesivo tenha aparecido em Piedmont: "Gov. Allen vestiu a Virgínia de Mickey."

OS HISTORIADORES E OS JORNALISTAS ASSUMEM O CONTROLE

Os executivos da Disney ficaram orgulhosos após sua vitória em Richmond. Parecia que a construção teria início nos primeiros meses de 1995. Enquanto isso, os oponentes da Disney não estavam prontos para desistir da luta. O debate público sobre os problemas locais, como congestionamentos de tráfego e poluição, não conseguiu afastar a Disney de Piedmont, e o grupo anti-Disney percebeu que precisava mudar o tema de sua campanha. Eles precisavam de algum argumento mais significativo, mas grandioso — algo com que eles ganhariam atenção nacional.

O núcleo desse argumento surgiu em dezembro de 1993, em um editorial escrito no *Washington Post* por Richard Moe, presidente do National Trust for Historic Preservation e ex-chefe da equipe do vice-presidente Walter Mondale.¹⁸ No artigo, Moe sugeriu que o desenvolvimento da Disney destruiria "algumas das zonas rurais mais belas e históricas dos Estados Unidos".¹⁹

Ele previu que o parque reduziria o fluxo de visitantes aos pontos históricos autênticos do norte do estado da Virgínia, incluindo o campo de batalha de Manassas. Moe também questionou a capacidade da Disney de retratar seriamente a história norte-americana quando o sucesso de seus outros parques temáticos estava baseado em simplesmente proporcionar aos visitantes uma boa diversão.

O artigo de Moe foi seguido de outro semelhante, publicado em meados de fevereiro de 1994 no *Los Angeles Times*, o jornal que atendia a matriz da Disney no sul da Califórnia. O editorial foi escrito pelo jornalista Nick Kotz, ganhador do prêmio Pulitzer, cuja fazenda na Virgínia estava localizada a apenas cinco quilômetros do terreno da Disney. Assim como Moe, Kotz baseou seu artigo na premissa de que o parque da Disney profanaria uma região que podia ser considerada um tesouro nacional. Ele sugeriu que a Disney tornaria mais barato e trivial seu valor histórico. Depois que o artigo foi publicado, Kotz se encontrou com Moe em um café da manhã no hotel Mayflower em Washington a fim de discutir uma estratégia anti-Disney. Esse encontro foi um dos vários que se seguiriam entre uma rede crescente dos jornalistas de elite e de historiadores que estavam cada vez mais preocupados com os planos da Disney.

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*

18. *Ibid.*

19. MOE, Richard. "Downside to Disney's America". *Washington Post*, 21 de dezembro de 1993, p. A23.

À medida que a rede crescia, vários historiadores importantes juntaram-se à briga e formaram um grupo que se tornou conhecido como Protect Historic America [Proteja a América Histórica]. Um dos primeiros a serem recrutados foi David McCullough, autor de vários best-sellers, incluindo uma biografia de Harry Truman, ganhadora do prêmio Pulitzer. McCullough era muito conhecido, particularmente pela narração de Ken Burns da altamente aclamada série "Civil War" da PBS. Outro membro importante era James McPherson, professor da Princeton University e autor do livro *Battle Cry of Freedom*, ganhador do Pulitzer. O Quadro 9.2 mostra uma lista de importantes autores e historiadores que se uniram ao Protect Historic America em seus estágios iniciais.

Em maio, a Protect Historic America preparou-se para lançar uma campanha nacional em parceria com a National Trust for Historic Preservation de Moe. Utilizando os recursos doados pelos habitantes de Piedmont, o grupo publicou um anúncio de página inteira na edição de 2 de maio do *Washington Post*, pedindo a Eisner para reconsiderar o local de Haymarket. O anúncio incluía um formulário destacável para resposta, gerando mais de 5 mil respostas. Nove dias depois, em 11 de maio, o grupo teve uma coletiva de imprensa no National Press Club que contou com a presença de McCullough e Moe, entre outros. A presença dos importantes jornalistas do grupo assegurou que a conferência receberia cobertura nacional da mídia.

Durante a coletiva, que foi muito divulgada, os oradores argumentaram que a Disney ameaçava Piedmont, incluindo cidades e campos de batalha históricos. A rica herança da região a tornara valiosa para todos os norte-americanos. David McCullough afirmou: "Temos tão pouco que seja autêntico e real. Substituir o que temos por uma história inventada, de plástico, é quase um sacrilégio."²⁰ James McPherson, em uma declaração escrita apresentada aos jornalistas, afirmou: "Um parque temático no norte da Virgínia, a cinco quilômetros do Manassas National Battlefield, ameaça destruir as paisagens históricas que se pretende interpretar."²¹

A coletiva de imprensa, além da correspondência pessoal de McCullough e McPherson, convenceu mais de 200 historiadores e escritores a endossar a briga contra a Disney. Diversos historiadores escreveram artigos em

publicações nacionais, atacando o projeto da empresa. C. Vann Woodward, renomado historiador do sul, escreveu um artigo para o *New Republic* no qual afirmava:

*O que mais nos preocupa é a degradação de uma região específica [...] os historiadores não são donos da história, mas o parque temático da Disney também não é. Nem é da história da Virgínia. Todos os estados [...] do país mandaram seus filhos para lutar aqui pelo que acreditavam, fosse certo ou errado. Eles ajudaram a tornar o lugar uma herança nacional, não um parque temático.*²²

Os historiadores e os jornalistas tentaram limitar seus argumentos à importância de preservar a terra de Piedmont e sua herança histórica. Preocupados porque poderiam ser considerados elitistas culturais, tentaram evitar o argumento de que a Disney não deveria tentar contar a história do país em um parque temático. Houve, contudo, diversos desvios notáveis dessa estratégia. McCullough uma vez se referiu aos planos da Disney como "McHistory".²³ Shelby Foote, historiador da Guerra Civil, tornou claro que ele acreditava que a Disney sentimentalizaria a história como havia feito com o reino animal.²⁴ O comentarista George Will perguntou de forma brincalhona: "A ideia é ver sua irmã ser violentada e depois comer algodão doce?"²⁵ Na mesma época, uma ferrenha discussão on-line ocorreu na lista H-Civwar, cujos membros incluíam acadêmicos e historiadores aficionados pela Guerra Civil.²⁶

A RESPOSTA DA DISNEY

Depois da coletiva de imprensa de 11 de maio, o porta-voz da Disney reiterou o efeito pretendido pelo parque: "O parque da Disney dará vida à história norte-americana, celebrará a diversidade nacional, fornecerá um mapa para outras atrações da região e encorajará os norte-americanos a pesquisar mais a fundo sua história."²⁷ O governador Allen também defendeu a Disney depois da coletiva: "Eu me

20. DYNE, Larry Van. "Hit the Road, Mick". *Washingtonian Magazine*, janeiro de 1995, p. 59.

21. BRADLEY, Paul. "Prominent Historians Join Disney Foes". *Richmond Times-Dispatch*, 12 de maio de 1994, p. 81.

22. WOODWARD, C. Vann. "A Mickey Mouse Idea". *New Republic*, 20 de junho de 1994, p. 16.

23. SKOLNIK, Sarah. "The Mouse Trapped: Horton Gives a Hoot; Professor James Oliver Horton Retained by Walt Disney Company as a Consultant". *Regardie's Magazine*, setembro de 1994, p. 44.

24. BRADLEY. "Prominent Historians Join Disney Foes", p. B1

25. DYNE, Van. "Hit the Road, Mick", p. 122.

26. Arquivado por Avon Edward Foote, "Disney Documents Plus", atualizado em 26 de março de 2002, <http://www.chotank.com/disvasav2.html>, acessado em 20 de maio de 2002.

27. BRADLEY, "Prominent Historians Join Disney Foes", p. 1.

QUADRO 9.2 Parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos: a terceira batalha de Bull Run. Lista parcial de historiadores e autores na campanha AntiDisney

James David Barber	Professor de Ciência Política, Duke University
Frances Berry	Professora de Pensamento Social Americano, História e Direito, Universidade da Pensilvânia
William R. Ferris	Diretor do Centro para o Estudo da Cultura Sulista, professor de Antropologia, Universidade do Mississippi
Barbara J. Fields	Professora de História, Universidade de Columbia
Shelby Foote	Autor do livro de quatro volumes <i>Civil War</i> , que se tornou uma série popular da PBS
George Forgie	Associate Professor de História, Universidade do Texas, Austin
John Hope Franklin	Ex-presidente da American Historical Association
Ernest B. Furgurson	Jornalista e historiador
Gary Gallagher	Presidente do Conselho do Departamento de História da Universidade do Estado da Pensilvânia
John Rolfe Gardiner	Virginiano de Piedmont e autor de romances que se passam na região
Doris Kearns Goodwin	Professora de sistemas políticos da Universidade de Harvard
Ludwell H. Johnson III	Professor emérito de história da College of William and Mary
Richard M. Ketchum	Diretor editorial da American Heritage Books
Nick Kotz	Jornalista, autor de quatro livros de história e política norte-americanas
Glenn LaFantasie	Historiador adjunto e editor-geral da série <i>Foreign Relations of the United States</i> , Departamento de Estado norte-americano
David Levering Lewis	Professor de história da Rutgers University
David McCullough	Autor, ganhador do prêmio Pulitzer por <i>Truman</i>
James McPherson	Professor de história da Universidade de Princeton e ganhador do prêmio Pulitzer por <i>Battle Cry of Freedom</i>
Holt Merchant	Professor de história, Washington e Lee University
Richard Moe	Presidente do National Trust for Historic Preservation
W. Brown Morton III	Presidente do Conselho do Departamento de Preservação Histórica do Mary Washington College
Neil Irvin Painter	Professor de história americana da Universidade de Princeton
Merrill D. Peterson	Professor emérito e ex-presidente do Conselho do Departamento de História da Universidade de Virgínia
James L. Robertson Jr.	Professor de história da Virginia Polytechnic and State University
George F. Scheer	Autor especializado na história colonial e na guerra revolucionária
Arthur Schlesinger Jr.	Autor de 16 livros sobre história norte-americana
William Styron	Autor, ganhador do prêmio Pulitzer por <i>The Confessions of Nat Turner</i>
Dorothy Twohig	Professora associada de história da Universidade da Virgínia
Tom Wicker	Ex-chefe do escritório de Washington do <i>New York Times</i>
Roger Wilkins	Ex-conselheiro do Presidente Johnson e professor de história da George Mason University
C. Vann Woodward	Professor emérito de história americana da Universidade de Yale

Fonte: BRADLEY, Paul. "Prominent Historians Join Disney Foes". *Richmond Times-Dispatch*, 12 de maio de 1994, p. B1.

formei em História. Eu amo História e a considero um dos maiores atrativos para o turismo. Por mais que eu respeite Shelby Foote e tenha apreciado a série sobre a Guerra Civil, não deveríamos nos censurar." Ele acrescentou: "Espero que as pessoas fiquem interessadas e queiram visitar os verdadeiros pontos históricos."²⁸

Na Disney, a situação parecia reminiscência de uma controvérsia que ocorreu em 1991 sobre uma exposição sobre Abraham Lincoln, que foi criticada pelo tratamento superficial da escravidão. A Disney respondeu reprojetando a exposição com a ajuda de Eric Foner, professor de História da Universidade de Columbia que tinha feito a reclamação. Para evitar os custos associados ao projeto e reprojeto de um parque inteiro baseado em diferentes interpretações da História, a Disney já tinha começado a buscar assessoria especializada em meados de dezembro de 1993.²⁹ A empresa voltou-se novamente para Foner, assim como para outros historiadores. Conforme Weis explica: "Todos compartilhamos um interesse comum em assegurar que nosso tratamento da história seja sensível, honesto e equilibrado."³⁰ A Disney convidou um grupo de historiadores para Orlando de modo a fazê-los entender o que a empresa tinha em mente para o parque temático histórico. Embora estivessem céticos a princípio, alguns acharam que o parque poderia funcionar.³¹ James Oliver Horton, professor de História Afro-Americana e de Estudos Americanos na George Washington University, que também projetou exposições para o Smithsonian, acreditava que a experiência tecnológica da Disney poderia de fato auxiliar os diferentes públicos a aprender mais sobre a história.³²

Mesmo com essa previsão, a força das objeções da Protect Historic America pegou Eisner desprevenido. Em abril, o departamento de transportes dos Estados Unidos decidiu avaliar o impacto ambiental do desenvolvimento proposto pela Disney. Para impedir o envolvimento federal e a campanha nacional do PHA, Eisner decidiu visitar pessoalmente Washington em meados de junho a fim de se encontrar com repórteres e editores do Washington Post, com o secretário do interior Bruce Babbitt, com o porta-voz Thomas Foley e 30 outros legisladores. Eisner defendeu as

intenções da empresa e expressou sua frustração abertamente para a imprensa, dizendo:

*Estou chocado porque pensei que estivéssemos indo bem. Eu esperava ser aclamado por todos [...] Se esta fosse qualquer outra cidade do país, o [governo federal] não estaria sequer interessado [...] [Eu não sabia] que tantas pessoas ricas [viviam na zona oeste de Washington] [...] O parque temático da Disney oferecerá uma abordagem alternativa para a História que pode ter mais efeito sobre as pessoas que a História convencional [...] É propriedade particular que está no meio de uma área histórica, mas não está no meio do campo de batalha [...] Temos o direito de fazê-lo [...] Se as pessoas pensam que vamos recuar, estão redondamente enganadas.*³³

Então, Eisner valeu-se de pelo menos outro comentário que não seria perdoado pela mídia: "Eu assisti a muitas aulas de História, nas quais lia o material e não aprendia nada."³⁴ Poucos dias depois, a PHA respondeu com um anúncio de página inteira no *New York Times*. A manchete "O homem que pode destruir a história norte-americana" reiterava a citação e comentava: "Infelizmente, ele está sendo sincero."³⁵ Em uma tentativa de gerar alguma publicidade positiva para a Disney, a visita de Eisner coincidiu com a estreia do filme *O Rei Leão*, em Washington. O plano saiu pela culatra quando o evento atraiu mais de 100 protestantes do PEC e de outras organizações, incluindo um casal vestido como leões carregando um cartaz em que se lia *Michael Eisner, o Lyin' King* [rei da mentira].

A AUDIÊNCIA DO CONGRESSO

Os líderes da Protect Historic America se reuniram em seguida com muitos senadores e deputados do Congresso dos Estados Unidos. Como resultado, o Senador do Arkansas Dale Bumpers, presidente do subcomitê com jurisdição sobre os parques nacionais, concordou em realizar uma audiência sobre a questão, que aconteceu em 21 de junho. McCullough, McPherson e Moe defenderam o ponto de vista dos historiadores, enquanto o governador Allen e muitos executivos da Disney apresentaram seu lado da questão. Os historiadores

28. *Ibid.*

29. EISNER. *Work in Progress*, p. 326.

30. SKOLNIK. "The Mouse Trapped", p. 44.

31. EISNER. *Work in Progress*, p. 329-31.

32. Park Net, National Park Service, "More Battles".

33. POWERS, William F. "Eisner Says He Won't Back Down". *Washington Post*, 14 de junho de 1994, p. A1.

34. *Ibid.*

35. DYNE, Van. "Hit the Road, Mick", p. 123.

apresentaram uma peça processual preparada *pro bono* para a audiência por um escritório de advocacia de Washington, afirmando que o Departamento de Interior tinha a responsabilidade de investigar o projeto, dada sua proximidade com o campo de batalha de Manassas e com o parque nacional de Shenandoah. Eles acrescentaram que os marcos históricos da Virgínia estavam ameaçados e, como os pontos eram tesouros nacionais, o governo federal tinha responsabilidade de protegê-los. Allen e os executivos da Disney rebateram, argumentando que o parque era uma questão fundiária local que deveria ser tratada dentro do estado da Virgínia.

A maioria dos congressistas simpatisou com a Disney, acreditando que o Congresso e o governo federal deveriam ficar fora da situação, e Bumpers disse que não tomaria medidas adicionais. Embora não tenha tido impacto legislativo, a audiência resultou em milhares de matérias em jornais, caricaturas e editoriais por toda a nação, aumentando a consciência nacional da questão. O serviço de clipping da Protect Historic America coletou 10 mil itens cobrindo a audiência. Nesse ponto, programas nacionais de televisão e rádio começaram a cobrir o assunto em detalhes, e os cartunistas políticos estavam cheios de trabalho.

O DEBATE CONTINUA

Apesar do tom satírico ou ultrajante na imprensa, alguns colunistas apoiavam a Disney no debate. Por exemplo, o colunista Charles Krauthammer escreveu:

*Quem teme que uma diversão infantil vá destruir a verdadeira história tem pouca fé na História. O parque temático da Disney é uma diversão para as crianças que levam seus pais ao passeio. A questão de crescimento urbano desenfreado é séria. A sugestão de profanação cultural não é. Como as crianças diriam, "se liga, pessoal".*³⁶

Em outra circunstância, William Safire, do *New York Times*, chamou o grupo de oposição de “um pequeno bando de historiadores bem credenciados, ambientalistas protestantes, colunistas liberais e proprietários de terra que querem se proteger”.³⁷

Contudo, a maioria esmagadora da impressa estava com os historiadores, e a crítica se tornou cada vez mais perversa com o tempo. Pat Buchanan sugeriu que Eisner

deveria “pegar seus bilhões e voltar para Hollywood [...] onde eles ficam impressionados com [...] bravatas”. Eisner não se abalou, continuando suas tentativas para obter o apoio público para seu projeto. Em 12 de julho, o *USA Today* imprimiu a resposta de Eisner aos argumentos dos historiadores, a fim de conquistar apoio nacional para o projeto. Eisner escreveu: “Quando começamos a desenvolver os planos de um parque no norte da Virgínia para celebrar a herança dos Estados Unidos, esperávamos encontrar dificuldades [...] Mas não esperávamos que nossa reputação enquanto educadores criativos e talentosos fosse ser atacada com tanto vigor.” Ele continuou: “Vemos o parque temático como um lugar onde as pessoas poderão celebrar os Estados Unidos, o povo, as lutas, as vitórias, a coragem, os recuos, a diversidade, o heroísmo, o dinamismo, o pluralismo, a inventividade, o bom-humor, a compaixão, a integridade, a tolerância da nação norte-americana [...] Nossa meta é instigar os visitantes a querer ver e aprender mais.”³⁸

Em 12 de setembro, o Protect Historic America e o National Trust for Historic Preservation convidaram os jornalistas e os políticos para um programa no teatro da Ford em Washington a fim de celebrar a Virgínia como o “berço da democracia”. Foote, Styron e vários outros autores deram depoimentos de seu trabalho, e cada convidado recebeu uma pasta com anúncios e notícias anti-Disney.³⁹ Don Henley, cofundador do grupo de rock The Eagles, também leu uma pequena passagem e doou US\$100 mil. Muitos anos antes, Henley tinha se envolvido em uma briga para salvar o Walden Pond, do ensaísta Henry David Thoreau, do século XIX, em Massachusetts. Em seguida, apenas cinco dias depois do evento no teatro Ford, a demonstração nacional anti-Disney e a parada pró-Disney em Haymarket aconteceram ao mesmo tempo.

A DECISÃO

Eisner olhou o lindo pôr do sol na Califórnia e ponderou a situação. Será que ele teria argumentos para modificar a opinião pública a favor da Disney? Será que o público se cansaria da discussão ou o debate continuaria voltando à tona? Em quantas ações judiciais a Disney teria de se

36. KRAUTHAMMER, Charles. “Who's Afraid of Virginia's Mouse”. *Time*, 6 de junho de 1994, p. 76.

37. Citação de Van Dyne. “Hit the Road, Mick”, p. 123.

38. EISNER, Michael D. *USA Today*, 12 de julho de 1994, p. 10A.

39. Consulte Protect Historic America. “Reaching the People: News Media Coverage of the Controversy over the Siting of ‘Disney’s America’”. Washington, D.C., 11 de maio de 1995.

envolver e qual seria o custo do litígio? O que os historiadores fariam quando o parque estivesse aberto? Será que a Disney teria de continuar reprojetando continuamente exposições que eram objeto de questionamento por várias facções de historiadores? O parque temático poderia ser mudado ou remodelado?

Se Eisner encerrasse o projeto do parque temático da Disney sobre a história dos Estados Unidos naquele momento, a empresa poderia desagrada inúmeros políticos da Virgínia, incluindo o governador Allen, que tinha brigado em sua defesa. Os vários grupos de habitantes de Piedmont que deram apoio à Disney e estavam contando com o parque para gerar empregos e receitas de impostos também ficariam descontentes. Desistir significaria que a Disney teria perdido uma campanha pública muito difícil. Eisner dissera publicamente que a Disney não desistiria, então encerrar seria voltar atrás em sua promessa. Mas valia a pena, em

termos de custos, manter tais compromissos, à luz da forte oposição e do risco para a reputação da Disney?

Eisner considerava as opções. Ele tinha atingido o ponto em que precisava tomar uma decisão em relação ao parque para que pudesse se concentrar melhor em outras preocupações empresariais.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Quais são as principais questões que Eisner deve considerar nessa situação, sob a perspectiva de relações com o governo?
2. Em que a Disney é mais vulnerável, do ponto de vista da comunicação?
3. Como a Disney poderia ter antecipado melhor a oposição à proposta de seu novo parque temático?
4. Que conselho você daria a Eisner?

Capítulo 10

Comunicação de crises

Diferentemente de muitos outros tópicos tratados neste livro, uma crise é algo que afeta todos. A morte de um parente próximo, um carro roubado ou mesmo um coração partido — tudo pode se transformar em uma crise em nossa vida pessoal. As organizações também enfrentam crises. Em 2011, um estudo com empresas ao redor do mundo, descobriu que 59% delas passaram por uma crise. A crise da Tokyo Electric Co. (Tepco), por exemplo, foi quando o terremoto e o tsunami atingiram o Japão em março de 2011, danificando sua usina nuclear de Fukushima Daiichi, o que levou a vazamentos nucleares e à evacuação obrigatória da área ao redor. Diversas universidades, organizações de caridade e grupos de investimentos privados também experimentaram uma crise em dezembro de 2008, quando descobriram subitamente que haviam perdido todo o dinheiro investido com Bernie Madoff, que operava um esquema Ponzi.*

Trinta anos atrás, tais eventos receberiam alguma atenção nacional, mas, provavelmente, ficariam restritos às regiões ou áreas específicas em que ocorreram. Hoje em dia, devido ao caráter cada vez mais digital da mídia, e da sempre presente comunidade das redes sociais, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de minutos pelos interessados nas redes sociais, como Facebook e Twitter. As notícias serão informadas pelos blogueiros e, é claro, pela mídia tradicional em seus sites. Portanto, um ambiente de mídia mais

* *Nota da Revisão Técnica:* Fraude financeira inventada nos EUA na década de 1920 pelo imigrante italiano Charles Ponzi. Em 2009 Bernard Madoff foi condenado a 150 anos de prisão por operar uma pirâmide financeira que arrecadou bilhões de dólares de investidores de forma fraudulenta.

sofisticado e uma nova ênfase da tecnologia nos negócios criaram a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises.

Este capítulo define em primeiro lugar o que constitui uma crise. Em seguida passa a discutir várias crises famosas dos últimos 25 anos. Depois de definir o que são crises, o foco muda para a maneira como as organizações podem se preparar para esses eventos. Finalmente, o capítulo oferece abordagens que as organizações devem seguir quando ocorrem crises.

O que é uma crise?

Imagine, por um momento, que você está dormindo na sua cama em uma noite quente do sul da Califórnia. De repente, sente a cama tremer, as lâmpadas piscarem e a casa balançar. Se você é da Califórnia, sabe que está no meio de um terremoto; se é da Nova Inglaterra, pode achar que o mundo está acabando. Ou imagine que você está no barco à vela de um amigo, em um passeio em uma tarde de domingo. Duas horas depois, você descobre que estava se divertindo tanto que nem percebeu que se afastava cada vez mais da costa e avançava oceano adentro. Nuvens de chuva estão se acumulando no horizonte e o sol parece estar se pondo misteriosamente cedo.

Todos concordariam que, nessas situações, estaríamos enfrentando uma crise. Se o terremoto acabar se tornando o “maior de todos os tempos” ou se o seu amigo for marinheiro de primeira viagem e vocês realmente estiverem sem rumo na tempestade, tais situações poderão representar até risco de vida.

As empresas também enfrentam crises que acontecem por causas naturais: um furacão devasta uma cidade, destruindo a principal instalação da empresa local de tratamento de lixo; o terremoto que imaginamos anteriormente transforma três enormes supermercados em pilhas de lixo; um tsunami devasta uma área costeira, abalando a indústria turística durante meses, se não anos, como consequência; um navio é pego em cheio por uma tempestade no mar e afunda com um carregamento destinado a um porto estrangeiro. Embora todos esses incidentes sejam devastadores e a maioria não possa ser prevista, todos podem ser planejados até certo ponto.

Não é possível evitar desastres naturais, mas pode haver crises — as causadas por erro humano, negligência ou, em alguns casos, com intenção criminosa — que poderiam ter sido evitadas. Na verdade, a maioria das crises descritas mais adiante neste capítulo — como as que abalaram o Tylenol, a Perrier, a Pepsi e vários varejistas e bancos on-line — foram *crises induzidas por erro humano*, em

vez de por desastres naturais. Essas crises podem ser mais devastadoras do que os desastres naturais em termos dos custos que representam para as empresas, tanto monetários quanto de reputação.

As crises causadas por erro humano, no entanto, não podem ser reunidas em um único grupo. Um tipo inclui os casos em que a empresa está claramente errada, como os de negligência. Um exemplo perfeito disso foi o devastador vazamento de óleo de 2010 no Golfo do México, ocorrido quando a BP bombeou 4,9 milhões de barris de petróleo no oceano ao longo de três meses, colocando mais de 400 espécies de animais em risco e causando danos duradouros à pesca local e ao setor de turismo. Essa é uma crise que poderia ter sido evitada. As fraudes financeiras ou contábeis constituem outro exemplo de crises geradas pelo homem — um tipo cada vez mais exposto ao escrutínio da lei Sarbanes-Oxley de 2002. Nesses casos, os preços das ações em queda e os altos honorários advocatícios não são as únicas consequências que a empresa deve enfrentar; muitas vezes, o impacto mais sério é na reputação da empresa e na subsequente perda de confiança dos principais interessados. Após o recall da Toyota de 9 milhões de veículos em 2010, em três crises separadas, porém relacionadas, sua reputação levou um grande golpe. “A Toyota é uma grande empresa e continuará a ser, mas, provavelmente, o conceito histórico de qualidade superior se foi para sempre”, disse David E. Cole, presidente da Automotive Research em Ann Arbor, Michigan.²

O segundo tipo de crise inclui os casos em que a empresa se torna vítima, como a Barclays, o Citibank, a eBay e outras grandes empresas que foram alvo de tentativas de roubo de informações on-line, o que será discutido adiante, neste capítulo. Nesses casos, assim como quando é atingida por desastres naturais, a empresa é vítima das circunstâncias. O papel da empresa em uma situação de crise, seja como criminosa, seja como vítima, é justamente a distinção que o público deve fazer. Sua atitude em relação à empresa tende a ser mais negativa em crises que poderiam ter sido evitadas, como o desastre financeiro de 2008 causado por falhas de regulamentação e supervisão, além de desonestade e ganância, ao contrário de crises sobre as quais as organizações não têm controle, como o desvastador terremoto de 2010 no Haiti, que destruiu mais de 30 mil propriedades comerciais. Em todas as circunstâncias, entretanto, o público procurará a *resposta* da organização diante da crise antes de fazer o julgamento final. Se a empresa responder bem, algumas crises, como a tragédia do Tylenol, acabam por aumentar a credibilidade geral da organização em questão.

Assim, definir o que é uma *crise* para as organizações hoje em dia é um pouco mais complicado do que simplesmente dizer que é um evento imprevisível e horrível. Para os fins didáticos deste capítulo, uma crise será definida da seguinte maneira:

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou às consequências de erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado.

Características da crise

Embora todas as crises sejam exclusivas, algumas características comuns são compartilhadas, de acordo com Ray O'Rourke,³ diretor-executivo de Assuntos Corporativos Globais no banco de investimentos Morgan Stanley. Incluem: (1) *o elemento surpresa* — como a descoberta por parte da Philip Morris de carcinogênicos nos seus filtros, ou a Pepsi tomar conhecimento dos relatos de que uma seringa fora encontrada em uma lata de Diet Pepsi; (2) *informações insuficientes* — a empresa não dispõe de todos os fatos imediatamente, mas logo descobre que está em uma posição difícil tendo de dar muitas explicações (o exemplo da Perrier mais adiante no capítulo é emblemático, pois foi necessária uma semana para a empresa perceber o que estava acontecendo após a divulgação de relatos de contaminação por benzeno); (3) *o ritmo acelerado dos eventos* — os acontecimentos atingem uma velocidade muito rápida (até mesmo antes de o centro de crises ser montado pela Exxon após o incidente em Valdez, o estado norte-americano do Alaska e vários grupos ambientais já tinham sido mobilizados); (4) *investigação detalhada* — os executivos em geral estão despreparados para os holofotes da mídia, que são instantâneos, uma vez que as respostas e os resultados demoram para aparecer. Pense em atenção dos noticiários Tony Hayward, então CEO da BP, recebeu em 2010 durante o vazamento de petróleo no Golfo do México.

O fator que dificulta a situação para os executivos é que o elemento surpresa leva a uma perda de controle. É difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados. Além disso, o frenesi da

mídia e da blogosfera que geralmente envolve a crise pode dar origem a uma mentalidade de cerco ou intimidação, fazendo com que a gerência adote um foco de curto prazo. A atenção sai do negócio como um todo para ficar totalmente voltada para a crise, forçando a tomada de decisões no menor intervalo de tempo possível. Isso tem sido verdade em situações de crise até antes de a Internet ter alterado drasticamente o ritmo da reportagem. Por exemplo, no início da década de 1990, a empresa de relações públicas Burson-Marsteller foi contratada seis dias depois que o pânico do benzeno da Perrier começou e teve de refazer três explicações diferentes da empresa — nenhuma delas verdadeira. As declarações desordenadas e de improviso da Perrier só aumentavam a probabilidade de que a crise pioraria. Quando o pânico se instala, é isso que geralmente acontece com as organizações.

Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis *depois* que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato. Vamos fazer uma análise mais detalhada de algumas crises importantes nos últimos 25 anos para ilustrar nossa definição.

Crises dos últimos 25 anos

Para a geração dos baby boomers (os nascidos após a Segunda Guerra Mundial), a crise que definiu seu tempo foi o assassinato do presidente John F. Kennedy em 1963 na cidade de Dallas. Praticamente todos que estavam vivos naquela época se lembram do que estavam fazendo quando ouviram a notícia de que o presidente Kennedy tinha sido assassinado. Os membros da geração X (os nascidos nas décadas de 1960 a 1980) nos Estados Unidos provavelmente sentem a mesma coisa quando falam da explosão do ônibus espacial Challenger em janeiro de 1986. Certamente, muitas pessoas no mundo inteiro se lembrarão dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, como o momento definidor do novo milênio. Esses eventos ficaram gravados na consciência pública por vários motivos.

Em primeiro lugar, as pessoas têm maior tendência a lembrar e a serem movidas por notícias negativas do que positivas. Os norte-americanos, especialmente, parecem preocupar-se com essas notícias negativas. As redes de notícias de televisão a cabo realçam esse ponto. Os telespectadores raramente veem matérias com “boas” notícias, simplesmente porque elas não se vendem

para um público acostumado aos mais dramáticos eventos, que podem ser vistos no horário nobre da televisão.

Em segundo lugar, a tragédia humana associada a uma crise tem apelo psicológico para quase todas as pessoas. Dois trens de alta velocidade colidem e caem de uma ponte, matando 35 pessoas e ferindo centenas delas no leste da China; o furacão Katrina devasta Nova Orleans e o governo dos Estados Unidos é lento na resposta; um atirador perturbado fere 19 pessoas, 6 fatalmente, em um encontro realizado em 2011 em Tucson, no estacionamento de uma loja, pela deputada norte-americana Gabrielle Giffords — esses acontecimentos nos fazem perceber como somos vulneráveis e com que rapidez os eventos podem transformar cidadãos comuns em vítimas inocentes.

Em terceiro lugar, as crises associadas às principais empresas permanecem na mente do público, porque muitas grandes empresas nunca tiveram credibilidade. Um público predisposto a desconfiar das grandes empresas petrolíferas, por exemplo, não ficará totalmente surpreso com o que aconteceu durante o derramamento de óleo do Deep Horizon, da BP; tampouco se surpreenderá com a ação movida contra o Walmart por discriminação sexual, que foi a maior ação de classe por direitos civis já impetrada contra um empregador privado. Na verdade, esses eventos validaram as suspeitas do público, por isso o prazer que sentiam ao ver tais empresas enfrentarem essas consequências. Em outros casos, as crises causam impacto porque nos surpreendem. Considere o banco de investimentos Lehman Brothers. Antes de pedir concordata seguindo a legislação americana sobre falências, ele era um dos quatro maiores bancos de investimentos do mundo. Em 15 de setembro de 2008, depois que o governo dos Estados Unidos negou ajuda ao Lehman e a outros bancos durante os primeiros dias da crise das hipotecas dos *subprimes*, o Lehman pediu falência. Na época, seus ativos eram de US\$ 691 bilhões. Foi a maior falência na história dos Estados Unidos e afetou milhares de empregos e poupanças de toda uma vida de muitas pessoas. Ao analisarmos outras crises importantes, começaremos a ver mais claramente por que esses eventos permanecem gravados na psique da opinião pública.

1982: O recall do Tylenol da Johnson & Johnson

O recall do Tylenol da Johnson & Johnson (J&J) no início da década de 1980 é considerado por muitos o “padrão ouro” do gerenciamento de crises por recall de produto. Embora mais de 30 anos tenham se passado desde a crise, as lições aprendidas ainda são muito relevantes. A maneira como a Johnson & Johnson lidou com a crise foi caracterizada por uma resposta rápida

e coordenada e uma demonstração de preocupação para com o público que só fortaleceu sua reputação como a “empresa que cuida das pessoas”.

No final de setembro e no início de outubro de 1982, sete pessoas morreram depois de ingerir cápsulas de Tylenol que tinham sido preenchidas com cianureto. Na época, o Tylenol detinha cerca de 40% do mercado de medicamentos de venda livre (OTC) para analgésicos, e alguns dias depois do primeiro relato de envenenamento, as vendas caíram quase 90%.

Certamente a ironia de algo que supostamente deveria aliviar a dor acabar se tornando um veneno fez desse episódio um dos mais memoráveis da história das crises corporativas. Entretanto, muitos especialistas em comunicação de crises, marketing e psicologia conjecturaram que foi a resposta atenciosa e rápida da Johnson & Johnson a principal responsável por transformar o desastre em um triunfo para a empresa. Apesar de os prejuízos terem superado a casa de US\$100 milhões, o Tylenol ressurgiu da crise mais forte do que nunca em questão de anos.

O que a Johnson & Johnson fez? Em primeiro lugar, a empresa não *reagiu* simplesmente ao que estava acontecendo. Em vez disso, tomou medidas ofensivas e removeu o produto potencialmente letal das prateleiras. (No final das contas, 31 milhões de frascos do Tylenol foram recolhidos.) Em segundo lugar, a empresa alavancou a boa receptividade que tinha construído ao longo dos anos diante de um público variado, que incluía de médicos à mídia, e decidiu tentar salvar a marca em vez de desenvolver uma nova identidade para o produto. Em terceiro lugar, a empresa reagiu de forma atenciosa e humana, em vez de simplesmente analisar o incidente de uma perspectiva puramente jurídica ou financeira. Milhares de funcionários da J&J fizeram mais de um milhão de visitas a hospitais, médicos e farmacêuticos em toda a nação para restaurar a confiança no nome Tylenol.⁴ Em quarto lugar, quando a J&J reintroduziu o Tylenol no mercado, o produto foi acondicionado em uma embalagem triplamente selada.

Por que a empresa se deu o trabalho de seguir esse procedimento? Apesar de sua estrutura descentralizada, a gerência da Johnson & Johnson mantém-se unida por um documento conhecido como o “Credo”. O Credo é um código de ética de 308 palavras válido em toda a empresa que foi criado em 1935 para aumentar o moral durante a Depressão, e atualmente está esculpido em pedra na matriz da empresa em New Brunswick, em Nova Jersey. O texto afirma: “Acreditamos que nossa primeira responsabilidade seja para com os médicos, enfermeiros e pacientes, mães e quem quer que utilize os nossos produtos e

serviços.” O então CEO, James Burke, fez questão de garantir que os princípios do Credo orientassem as ações da empresa durante a crise do Tylenol, ajudando a J&J a reagir à tragédia sem perder o foco nos aspectos mais importantes.

O mais surpreendente não é o fato de a J&J ter lidado com a crise de maneira formidável, mas a percepção de que a empresa estava efetivamente *fortalecida* pelo que havia acontecido. Burke — que foi chamado logo no início para ser o chefe encarregado de lidar com a crise — explicou: “Tínhamos de fazer valer o nosso Credo. Estábamos comprometidos em colocar o público em primeiro lugar, e todo mundo na empresa estava atento para ver se conseguiríamos cumprir nossas promessas.”⁵ A gerência da J&J cumpriu as promessas, e o público reconheceu isso. Três meses depois da crise, a empresa reconquistou 95% de sua participação de mercado.⁶ Mais de duas décadas depois, a Johnson & Johnson aparece consistentemente no ranking anual da *BusinessWeek* e da Interbrand das cem principais marcas globais, com uma carteira de marcas avaliada em US\$4,1 bilhões.⁷

1990: O susto do benzeno da Perrier

Outra crise clássica na história dos negócios é o medo do benzeno na Perrier, em 1990. A água com gás Perrier também enfrentou sua própria crise de contaminação praticamente quase 10 anos após o episódio do Tylenol. Embora a crise de contaminação da Perrier não tenha causado vítimas fatais, nem mesmo reportado casos de doença grave, ainda assim o público e a mídia exigiram resolução e explicação. As ações da Perrier durante o susto do benzeno em 1990 oferecem preciosas lições sobre como *não* lidar com uma crise, assim como o caso da J&J é um caso de resolução eficiente da crise.

Em fevereiro de 1990, a Perrier divulgou o seguinte comunicado à imprensa:

O Perrier Group of America, Inc. está fazendo o recall voluntário de toda a água com gás da marca Perrier Sparkling Water (natural e com sabor) nos Estados Unidos. Testes da Food and Drug Administration (FDA) e do estado da Carolina do Norte demonstraram a presença do benzeno químico em níveis acima dos padrões federais propostos em amostras isoladas do produto e recolhidas entre junho de 1989 e janeiro de 1990.⁸

O comunicado à imprensa marcou o início do fim do domínio da Perrier no mercado de água com gás. Em 1989, a Perrier, um dos nomes mais conhecidos do setor de água mineral do mundo, vendia um bilhão de garrafas de água com gás, aproveitando muito bem o embalo da consciência pela saúde da

década de 1980. Em seguida, em janeiro de 1990, um técnico do Departamento de Proteção Ambiental do município de Mecklenberg, em Charlotte, no estado norte-americano da Carolina do Norte, descobriu uma reduzida quantidade de benzeno na água — 12,3 a 19,9 partes por bilhão (menos do que está contido em uma xícara de café não esterilizada).⁹ Depois de receber confirmação das autoridades estaduais e federais, Mecklenberg informou o Perrier Group of America sobre a contaminação.

Dois dias inteiros após a crise ter estourado, depois de fazer o recall de mais de 70 milhões de garrafas de água na América do Norte (mas antes de identificar a fonte de contaminação), o presidente da Perrier America, Ronald Davis, anunciou confiante que o problema estava limitado à América do Norte. Os executivos informaram que um fluido de limpeza contendo benzeno tinha sido usado por engano em uma máquina da linha de produção.¹⁰ A verdadeira causa da contaminação — filtros defeituosos numa fonte¹¹ — foi descoberta menos de três dias depois e, contrariamente ao que Ronald Davis tinha anunciado anteriormente, seis meses de produção foram afetados, cobrindo todo o mercado global da Perrier.¹² A empresa foi forçada a alterar sua história.

Sem um plano oficial de crise, a Perrier confiava na mídia para comunicar sua história, o que provou ter sido uma decisão fatal. A imprensa só serviu para expor a falta de comunicação interna e a falta de comunicação global. Na coletiva de imprensa em Paris, quando a Perrier-França anunciou que também estava emitindo um recall devido à presença de benzeno, o presidente da divisão internacional da Perrier, Frederik Zimmer, ofereceu a explicação de que “a água da Perrier contém naturalmente vários gases, incluindo o benzeno”.¹³ Em função das mensagens contraditórias divulgadas para a imprensa, ficou claro que as operações norte-americanas não estavam se comunicando bem — se é que havia comunicação — com sua contrapartida europeia. Além disso, outra história emergiu para explicar a presença do benzeno, e esta contradizia as explicações anteriores: de acordo com os executivos da Perrier, “o benzeno entrou na água por causa de um filtro com tubulação suja em uma fonte subterrânea, em Vergeze, no sul da França”.¹⁴ Tudo isso afetou a credibilidade da empresa.

O custo do recall e o eventual relançamento do produto — realizado por meio de uma campanha publicitária caríssima — fizeram com que os clientes encontrassem nas prateleiras as novas garrafas de 750ml ao mesmo preço que as antigas garrafas de 1 litro. A participação de mercado da Perrier antes da crise em 1989 era de 44,8%; em 1991, caiu para 20,7%, e daí em diante a marca continuou a perder terreno na categoria de água mineral importada.

A crise do benzeno na Perrier ilustra não só as consequências de uma estratégia *reativa* para lidar com as crises, mas também os problemas de não ter uma abordagem coordenada e baseada em fatos para a comunicação da crise.

1993: A crise da seringa da Pepsi-Cola

Outro caso clássico de gerenciamento de crise é o medo da seringa contaminada da Pepsi-Cola de 1993. Nesse ano, a Pepsi também enfrentou uma crise de contaminação altamente divulgada logo após o episódio do benzeno da Perrier. A maneira como a Pepsi lidou com a história da seringa, em 1993, é totalmente diferente do exemplo da Perrier. Além de mostrar preocupação com o público e de demonstrar determinação e empenho em resolver o problema, a Pepsi também alavancou com habilidade dois outros públicos críticos — o governo e, mais importante, a mídia — para ajudá-la a combater as falsas acusações de violação de embalagens e a reconquistar a confiança do público.

Em junho de 1993, um homem no estado norte-americano de Washington afirmou que, depois de beber uma lata do refrigerante na noite anterior, encontrou uma seringa dentro da lata, na manhã seguinte quando jogou o restante do conteúdo na pia da cozinha.¹⁵ Este foi o começo de uma grave crise para a Pepsi-Cola.

O CEO da Pepsi-Cola na América do Norte, Craig E. Weatherup, não deixou que a surpresa da crise o dominasse quando foi contatado pelo comissário da FDA, David Kessler, e informado sobre a situação. Sua primeira medida foi envolver a equipe de gerenciamento de crise de quatro pessoas da Pepsi-Cola — formada por “experientes gerentes de crise de assuntos públicos, assuntos de regulamentação, relações com consumidores e operações”¹⁶ — para lidar rapidamente com a situação que se desenrolava, incluindo abrir linhas de comunicação com as autoridades reguladoras da FDA, a mídia e os consumidores. Internamente, a Pepsi impediu o caos organizacional mantendo os funcionários atualizados com informativos diários para mais de 400 instalações da empresa em todo o país.¹⁷ Diferentemente do recall do Tylenol da Johnson & Johnson, na manhã seguinte, Weatherup decidira *não* fazer o recall do produto — apesar de uma onda de novos relatos para a FDA de objetos perigosos encontrados em latas de refrigerantes da Pepsi.

Quando as redes de televisão entraram em contato com a empresa em busca de uma resposta ou de qualquer declaração formal, Weatherup percebeu que a crise estava enraizada na perturbadora imagem de seringas dentro das latas — e decidiu então apresentar uma resposta igualmente “visual” para

a mídia. Weatherup fez com que sua equipe preparasse um filme de vídeo sobre o processo de enchimento das latas na Pepsi que mostrava como seria praticamente impossível inserir uma seringa nas latas. Além disso, a Pepsi mais tarde distribuiu uma fita de vigilância de uma loja de conveniência mostrando uma mulher furtivamente colocando uma seringa dentro da sua lata de Pepsi. Depois que o vídeo foi divulgado como história principal em três grandes redes de televisão, nenhum novo caso de seringas dentro das latas foi reportado.¹⁸

Weatherup também apareceu várias vezes na TV ao longo do dia nos programas *The MacNeil/Lehrer News Hour* e *Larry King Live*. Em sua última aparição o comissário da FDA David Kessler estava ao seu lado. Os dois enfatizaram a improbabilidade das acusações e a pena por fazer declarações falsas (cinco anos de prisão e até US\$250 mil em multas).

O trabalho altamente visível da Pepsi junto à FDA na investigação da crise aumentou a credibilidade da empresa perante a opinião pública. Além disso, sem uma equipe própria de reportagem investigativa, a Pepsi verificou que o órgão do governo foi valioso para a empresa durante a crise. Em 1989, a FDA estabeleceu um centro, a fim de que o órgão pudesse contar com uma equipe de especialistas em ciências forenses que respondessem imediatamente a todos os incidentes de violação de embalagens e fornecessem assessoria profissional e provas científicas às autoridades da FDA. Foi uma investigação da FDA que forneceu as provas usadas para condenar um falsificador, que alegou ter encontrado um camundongo dentro de uma lata da Pepsi ao abri-la. Vários dias depois, o FBI prendeu quatro indivíduos por fazer acusações falsas, e o susto da contaminação cada vez mais parecia ser uma grande armação, o que acabou se comprovando. No final, 20 prisões foram feitas, e a crise foi resolvida.

A Pepsi-Cola, no entanto, não parou por aí. Para garantir que os clientes soubessem que era tudo falso, Weatherup publicou um anúncio para atender às preocupações deles e dos funcionários. Como explicou Weatherup: “Na segunda-feira, a Pepsi publicará anúncios de página inteira em 200 jornais em todo o mundo, incluindo o *Washington Post*. O texto do anúncio é o seguinte: ‘A Pepsi tem o prazer de anunciar [...] nada. Como os Estados Unidos já sabem, as histórias sobre a Diet Pepsi eram boatos. De forma bem simples: não eram verdadeiras’. Termina com um convite: ‘Beba toda Diet Pepsi que quiser. Uh, hum’.”¹⁹ A Pepsi-Cola continua sendo uma das principais empresas de refrigerantes dos Estados Unidos com uma participação de mercado de 29,3% em 2010,²⁰ demonstrando que a publicidade negativa e as situações de crise podem ser resolvidas quando a crise é bem administrada.

O novo milênio: a face on-line da crise — roubo de dados e mais

Com os computadores pessoais, a Internet e os smartphones sendo agora parte integrante da vida empresarial, as organizações enfrentam novos desafios e o potencial para crises com os quais nunca tinham lidado. Os aplicativos móveis criaram um novo playground para os ladrões cibernéticos. Desde que a App Store da Apple foi aberta, em julho de 2008, a Apple tem perdido US\$450 milhões em pirataria.²¹ Liberado em 2009, o Conficker Virus, destinado ao sistema operacional Microsoft Windows, custou US\$9,1 bilhões a empresas de vários setores.²² Empresas de todos os tipos lutam com problemas de segurança envolvendo o roubo ou a tentativa de roubo de dados da empresa e de seus clientes.

Embora todos os ramos de negócios precisem estar alertas contra esses novos roubos, os negócios que se baseiam na Internet são particularmente vulneráveis, por estarem na linha de frente da batalha da segurança da informação. Operation Aurora foi um ataque cibernetico lançado em 2009 para procurar o código-fonte do Google, da Adobe e de outras empresas de grande presença na Internet. De acordo com a empresa de antivírus McAfee, os hackers usaram táticas, como criptografia, programação invisível e busca por vulnerabilidades no Internet Explorer.²³ “Nunca vimos, fora do setor de defesa, empresas comuns serem alvo desse nível sofisticado de ataque”, diz Dmitri Alperovitch, vice-presidente de pesquisa de ameaças da McAfee; “isso está mudando totalmente o modelo de ameaça”.²⁴

Atacando as reputações

Hoje em dia, a maioria dos ladrões on-line está optando por táticas mais traíçoeiras para roubar informações confidenciais. Os vírus agora são mais comumente usados para instalar “cavalos de Troia” em computadores de uso pessoal ou nos escritórios — software mal-intencionado que rouba as informações confidenciais armazenadas em um computador e as transmite para o criminoso. *Phishing* é o nome de outra tática comum utilizada pelos criminosos que enviam e-mails falsos (mas que parecem legítimos) aos clientes, se fazendo passar por empresas conhecidas e solicitando informações pessoais, como senhas de contas e os números de seguro social sob o pretexto de atualizar o cadastro on-line da empresa.

A proliferação desse tipo de ameaça à segurança on-line resultou em situações de crise para várias empresas em todo o mundo, que agora devem redobrar seus esforços para se proteger e manter a confiança e a lealdade dos clientes. A batalha não é fácil, especialmente porque os avanços tecnológicos

permitem que criminosos cibernéticos exercitem cada vez mais sua criatividade. O setor de software perdeu mais de US\$51 bilhões em 2009 com a ação pirataria, diz um estudo feito pelo IDC e pela Business Software Alliance (BSA).²⁵ De acordo com um informe da Javelin Strategy and Research, 8,1 milhões de pessoas foram vítimas de roubos de identidade em 2010, e os prejuízos gerais com fraude nesse ano totalizaram US\$37 bilhões.

Por que o problema alcançou um nível de crise para tantas empresas? Porque, além de ter que indenizar os clientes afetados, as dúvidas sobre a segurança de processos on-line levantaram questões sobre a reputação de muitos varejistas e bancos virtuais. No cenário on-line, a reputação, de fato, pode ser tudo. Uma pesquisa conduzida pela KindSight, em 2010, descobriu que 65% dos consumidores norte-americanos se preocupam com o roubo de identidade, à medida que isso se relaciona com roubo de contas bancárias, de cartões de crédito ou de outras informações pessoais on-line. Além disso, 34% identificaram o *phishing* como uma das principais preocupações, ao lado de outras preocupações comuns, como o uso de “cavalos de Troia” para penetrar em computadores pessoais e usá-los para distribuir spam, infecções virais ou pornografia infantil. A pesquisa descobriu também que 81% dos respondentes já tinham tido seus equipamentos infectados em algum momento de suas trajetórias como usuários de computador.²⁷ Mesmo o marketing pode ser afetado negativamente — muito provavelmente, mensagens legítimas enviadas por e-mail se perdem em razão dos mecanismos de defesa pessoal.²⁸

O que as empresas estão fazendo como resposta a essas ameaças? Algumas são mais eficientes do que outras em sua resposta. Em maio de 2003, apesar da maior sensibilidade dos consumidores on-line, a Wachovia enviou aos clientes do seu serviço on-line um e-mail solicitando que eles atualizassem seus nomes e senhas clicando em um link — uma tática de *phishing* amplamente divulgada e que os clientes foram treinados a reconhecer e rechaçar. A solicitação era legítima, pois a Wachovia estava fazendo a migração dos clientes para um novo sistema; no entanto, um terço dos seus clientes questionaram o e-mail e congestionaram as centrais de atendimento da empresa com chamadas.²⁹ Cada vez mais, as empresas precisam entender e funcionar dentro do contexto atual de maior nível de desconfiança dos consumidores e realizar esforços concentrados para vencer esses receios.

As reações mais eficazes concentraram-se em comunicações claras e consistentes, disseminadas a clientes antes e logo após um ataque on-line. Mais importante, as comunicações devem se concentrar em educar o cliente. O Citibank,

por exemplo, realça formas de evitar a prática de *phishing* em seu site, incluindo um gráfico intitulado “*Spot a Spoof*” (“Como identificar mensagens falsas”), que descreve maneiras de identificar mensagens de e-mail fraudulentas.³⁰ A empresa também levou essas medidas preventivas um passo além: em maio de 2005, o Citigroup anunciou sua colaboração com a National District Attorneys Association (NDAA) para trabalhar com promotores públicos em todo o país no desenvolvimento de novas estratégias a fim de prender e processar ladrões de identidade.³¹ As empresas também começaram a se reunir e aumentar o diálogo entre si para comunicar melhorias práticas e compartilhar experiências e, assim, melhor combater os incidentes de segurança on-line. Por exemplo, em 2003, foi fundado nos Estados Unidos o Anti-Phishing Working Group, reunindo membros de mais de 400 empresas.³²

O provedor de serviços de Internet EarthLink é líder da campanha de alerta aos consumidores desde que se tornou alvo de *phishing* no início de 2003. Na verdade, a empresa fabrica produtos que educam o cliente — incluindo uma barra de ferramentas para bloquear mensagens indesejadas, “*ScamBlocker*”, disponível a todos os usuários de Internet, e não apenas aos assinantes da EarthLink —, a fim de promover uma “experiência on-line melhor e mais segura” para todos.³³ O ScamBlocker classifica cada site visitado, alertando o usuário antes de entrar em uma página incluída na lista negra de sites fraudulentos da EarthLink. Para maior benefício do cliente, a EarthLink chegou ao ponto de compartilhar sua lista negra com a eBay para que esta a utilizasse em sua própria barra de ferramentas de segurança.³⁴

Talvez o exemplo mais representativo dos últimos tempos de uma quebra de segurança de dados, crise subsequente e processo de reconstrução da reputação que se seguiu foi o da ChoicePoint. Em outubro de 2004, a empresa especializada em coleta de dados percebeu que fora enganada e transferira dados pessoais de centenas de milhares de clientes ao crime organizado. A polícia foi informada sobre a violação da segurança, mas os executivos da ChoicePoint erraram ao só informar os indivíduos afetados em fevereiro de 2005; para exacerbar a crise ainda mais, só contaram aos residentes do estado da Califórnia porque era exigido por lei. Só quando o Congresso norte-americano interveio, a empresa entrou em contato com quase 130 mil indivíduos. A empresa pagou multas de US\$10 milhões para a FTC (Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos) e de US\$5 milhões às vítimas.³⁵

Se esse exemplo parece de livro didático sobre o que não fazer em casos semelhantes, realmente é — pelo menos nos estágios iniciais da crise. Desde

então, os executivos da ChoicePoint avançaram muito para reverter a reputação negativa da empresa e restabelecê-la como líder em termos de segurança da informação e privacidade de dados. Eles criaram uma intranet voltada para questões de privacidade, ética e conformidade de modo a manter os empregados informados sobre todas as atualizações e as novas políticas. Um novo departamento de defesa do consumidor oferece atendimento direto para lidar com as preocupações dos clientes; uma estrutura de risco e conformidade que perpassa toda a empresa amplia a capacidade de a empresa direcionar mensagens aos stakeholders internos e externos. Demonstrar esforços genuínos para educar os clientes e se precaver contra ameaças é um primeiro passo importante para a empresa reconstruir a confiança que muitos clientes perderam nos últimos anos, preocupados com as potenciais ameaças das transações on-line.

Opiniões on-line: mais altas do que nunca

O roubo de dados é apenas um dos tipos de ameaça contra a qual a empresa precisa se proteger. Outra dimensão da nova face das crises é como a Internet pode ser usada para criar “comunidades” anticorporativas e antimarcas, em que as pessoas compartilham informações, opiniões e ressentimentos guardados contra as grandes empresas em geral. Um dos primeiros exemplos da influência desses sites é a crise enfrentada pela Dunkin’ Donuts no verão de 1999, quando um cliente insatisfeito usou a Internet para divulgar sua experiência ruim em uma loja da rede. Quando a Dunkin’ Donuts anunciou café “do seu jeito”, o cliente ficou decepcionado ao saber que a rede não oferecia a sua escolha de leite desnatado. Como a empresa não tinha um site oficial para que ele pudesse formalizar sua reclamação, o cliente insatisfeito criou seu próprio site, escrevendo: “Dunkin’ Donuts não presta. Saiba por quê”.³⁶

Embora o site tenha começado como uma pequena seção de sua página pessoal na Web, logo o Yahoo! o detectou na sua seção de opinião dos consumidores. Em pouco tempo, o site gerava 1.000 visitas por dia. Como a Dunkin’ Donuts não tinha um fórum oficial para sugestões ou reclamações de clientes, o site que fugia completamente ao controle da empresa acabou se tornando esse fórum. O consumidor insatisfeito comprou mais espaço na Web e o nome de domínio www.dunkindonuts.org, passando a discussão para um local que parecia ter um nome oficial.³⁷

Dois anos inteiros se passaram após o lançamento do site até que a Dunkin’ Donuts conseguisse comprá-lo (depois de escrever primeiro uma carta ao indivíduo que o criara, gentilmente solicitando que ele o tirasse do ar e

depois ameaçando-o com um processo judicial) e construísse seu próprio site corporativo aproveitando a página na Web. Os clientes agora têm várias opções para entrar em contato com os gerentes de franquias específicas ou com a sede da empresa via e-mail ou números de telefone com ligações gratuitas e compartilhar seus comentários.

No final das contas, a Dunkin' Donuts aprendeu o valor de oferecer seu próprio fórum na Internet para comentários e reclamações de clientes, mas poderia ter mitigado a crise agindo antes para assumir o controle da situação. Esse exemplo mostra o poder da Internet de tornar mais alta a voz de um indivíduo do que a de uma importante empresa, e também como os mecanismos de busca são um meio gratuito de aumentar ainda mais a visibilidade de sites anticorporativos, por menores e mais “caseiros” que possam ser.

Desde a derrota on-line da Dunkin' Donuts, os canais para as pessoas compartilharem ideais anticorporativos se multiplicaram. Não apenas sites como unitedpackagesmashers.com — direcionado a clientes insatisfeitos compartilharem suas experiências com a UPS* e postar fotos de entregas danificadas —, mas algo bem mais simples, como um tweet (especialmente se postado por alguém com muitos seguidores), têm a capacidade de informar e espalhar opiniões em instantes. É importante que as empresas estejam presentes nas principais redes de mídias sociais para poderem interagir diretamente com seus clientes. Os dados coletados em 2011 pela Kantar Media's Compete informam que 66,1% dos usuários do Twiter dizem que os tweets e contas dos varejistas influenciaram suas compras.³⁸

De muitas formas, defensores e consumidores agora se valem da tecnologia para se reunir e abastecer ou agravar a crise, criando desafios adicionais para a empresa em questão. Considere as milhares de mensagens de texto que usuários de celulares no Egito trocaram para coordenar, se informar e se comunicar com o mundo externo, forçando a renúncia do então presidente Hosni Bubarak.³⁹ Eles foram capazes de compartilhar fotos e vídeos e de envolver o restante do mundo à medida que a revolução se desenrolava. Dessa maneira, a proliferação dos blogs on-line e das redes sociais aumentou em muito a visibilidade e o alcance de todos os eventos atuais, não excluindo os grandes desastres corporativos. Apenas em 2010, 21,4 milhões de sites foram criados — mais de 58 mil por dia —, permitindo que informação se propague

* Nota da Revisão Técnica: Site United Package Smashers cujas iniciais coincidem com a empresa americana de entrega de pacotes United Parcel Service (UPS).

como um incêndio.⁴⁰ Em geral, esses diários eletrônicos defendem pontos de vista muito específicos, que, se forem lidos e divulgados por qualquer um dos cerca de 174 milhões de adultos diariamente on-line, podem manchar a reputação de uma empresa. Na verdade, um estudo de maio de 2011, do Pew Research Center, revelou que 78% dos adultos norte-americanos agora estão on-line, em comparação com os 68% de maio/junho de 2005 e com os 47% em maio/junho de 2000.⁴¹ Como as mensagens tendem a permanecer on-line durante longos períodos de tempo — e muitas vezes simplesmente não são retiradas do ar — os blogs também podem ter um impacto muito mais duradouro do que os veículos tradicionais, como o meio impresso, que são reciclados no dia seguinte.⁴² E, com serviços como os da Wayback Machine e os do Google Cache oferecendo um arquivo morto de páginas da Internet datadas de até nove anos atrás, as informações on-line talvez nunca venham a desaparecer por completo.⁴³

Em 2009, quando dois funcionários da Domino's Pizza postaram um vídeo no YouTube em que preparavam a comida com meleca do nariz e usavam os ingredientes como lenço, a pizzaria experimentou a fúria das mídias sociais. Em poucos dias, o vídeo havia tido um milhão de acessos, os ex-funcionários arcaram com pesados encargos e a Domino's enfrentava uma crise de relações públicas. Esperando que tudo passasse, os executivos decidiram que, de início, não responderiam agressivamente. Entretanto, “quando você pensa que não vai se espalhar é quando toma grandes proporções”, diz Scott Hoffman, executivo de marketing da firma de mídia social Lotame. À medida que muitos clientes estavam respondendo à situação e pedindo mais informações via Twitter, a Domino's criou uma conta no Twitter para se dirigir diretamente aos seus clientes.⁴⁴ Em seguida, temos o exemplo da Dell, cuja reputação afundou quando o influente blogueiro Jeff Jarvis lançou sua crítica “Dell Hell” (“Inferno na Dell”) (Capítulo 6).

Embora muitas empresas não tenham um enfoque oficial desenvolvido para lidar com os blogueiros, um bom ponto de partida é identificar os mais veementes e visíveis blogueiros que tratam dos tópicos relacionados com o setor e fornecer a eles informações corporativas precisas.⁴⁵ Em 2005, a General Motors lançou seu primeiro blog corporativo oficial intitulado GM “FastLane”, escrito por Bob Lutz, vice-presidente da GM para o desenvolvimento de produtos globais.⁴⁶ O “FastLane” assumiu um enfoque ousado, permitindo que os consumidores publicassem sem nenhum tipo de triagem mensagens sobre a GM, seus produtos ou mensagens anteriores enviadas ao blog.⁴⁷ Muitos

benefícios surgiram como resultado desse enfoque, inclusive insights gratuitos sobre produtos a serem compartilhados com o pessoal de marketing da GM e, mais importante, um aumento da reputação da empresa. Os clientes — usuários de Internet particularmente experientes que fazem pesquisas on-line de empresas e produtos — apreciam que a empresa solicite comentários sinceros. Em momentos de crise, essa credibilidade previamente estabelecida pode ser inestimável. O público tenderá a conceder à empresa o benefício da dúvida, procurando ouvir sua resposta antes de fazer julgamentos ou, no mínimo, saber onde procurar a mais recente informação, caso surja uma crise. A GM regularmente utiliza seu blog em situações fora de crise para gerenciar sua reputação e se defender contra “artigos na mídia que sejam considerados injustos, tendenciosos ou desinformados”, explicou Lutz.⁴⁸ Com o poder da blogosfera e o crescimento exponencial da Internet, as empresas não têm outra opção a não ser aderir ao mundo on-line para gerenciar suas reputações e afastar as crises potenciais.

Na “nova economia”, as empresas precisam reconhecer a crescente influência da Internet em um público cada vez maior e mais variado (ver nos Capítulos 6 e 7 mais informações sobre as relações com a mídia e os investidores, respectivamente) e devem manter essa dimensão em mente ao planejar e administrar as crises.

Estas são algumas das outras importantes crises que as organizações enfrentaram nos últimos dez anos:

- Em novembro de 2011, Jerry Sandusky, técnico assistente de futebol da Pennsylvania State University, foi preso por 40 casos de crimes sexuais contra meninos. A administração da universidade foi acusada de ignorar as alegações anteriores e o escândalo público sobre sua falta de preocupação com as vítimas forçou a comissão de curadores a demitir o lendário técnico de futebol, Joe Paterno, e o presidente da universidade, Graham Spanier.
- Em outubro de 2011, o serviço Research In Motion da BlackBerry foi interrompido por quatro dias, deixando milhões de clientes do smartphone no mundo todo sem acesso a mensagens de texto, e-mail e Internet. A empresa, que se orgulha de sua confiabilidade e presta serviços a diversos órgãos do governo, foi criticada pelo problema e pela lentidão de sua resposta.
- No terceiro trimestre de 2011, o Netflix anunciou que desvincularia seus serviços de entrega de DVD e de transmissão on-line de vídeo e que passaria a cobrar por eles separadamente. A isso se seguiu uma impopular alta nos

preços no início do verão, levando o Netflix à perda de 800 mil assinantes no terceiro trimestre e à decisão de retornar à oferta de pacote. O CEO Reed Hastings desculpou-se pessoalmente com os clientes.

- No outono de 2010, a empresa de brinquedos Mattel fez o recall de 7 milhões de triciclos da marca Fisher-Price quando 10 crianças pequenas se machucaram. A esse seguiram-se significativos recalls de segurança em 2009 e 2007. Os recalls de 2007 aconteceram devido à contaminação por chumbo na fabricação chinesa.
- Em 20 de abril de 2010, uma explosão na plataforma Deepwater Horizon da BP matou 11 homens no local e causou o maior acidente por vazamento de petróleo na história da indústria petrolífera. A alta gerência na BP foi criticada por suas desculpas ofensivas e falta de disposição em aceitar a responsabilidade pelo vazamento.⁴⁹
- Em 2009 e 2010, o fato de clientes da Toyota experimentarem uma aceleração não intencional em seus veículos levou a montadora a fazer o recall de 9 milhões de veículos, aproximadamente, em três eventos separados, porém relacionados. Antes dessa crise, a Toyota era amplamente admirada pela qualidade de sua engenharia.
- No final de 2008, a crise financeira norte-americana começou, resultando no colapso de grandes instituições financeiras, na queda da bolsa de valores e na ajuda do governo dos Estados Unidos aos grandes bancos. Tudo isso afetou milhares de empresas e de famílias em todo o mundo.
- Em 8 de abril de 2008, a American Airlines começou a deixar seus aviões M-80 no chão devido a complicações advindas de inspeções obrigatórias da fiação das aeronaves, o que levou a mais de 3 mil cancelamentos de voos e a reclamações generalizadas dos clientes sobre como a empresa estava lidando com a crise.
- No início de 2008, depois que a Nokia despediu inesperadamente mil empregados da fábrica de Bochum, na Alemanha, a fim de terceirizar partes do negócio para países do leste europeu com mão de obra mais barata, a empresa foi boicotada por seus clientes alemães. Muitos dos empregados ficaram sabendo das demissões não por intermédio dos gerentes da Nokia, mas por notícias de rádio sobre os planos da empresa de redução de pessoal e terceirização.
- Em 23 de outubro de 2007, a Federal Emergency Management Agency (FEMA, agência federal de gerenciamento de emergências dos Estados Unidos) convocou uma coletiva de imprensa depois dos incêndios que

vinham devastando a Califórnia. A coletiva foi uma armação; funcionários da FEMA agiram como repórteres e fizeram perguntas fáceis para o então diretor adjunto Harvey Johnson.

- Em 2007, uma onda de recalls de ração animal devido a ingredientes contaminados deixou a Menu Foods e a ChemNutra em meio a uma crise de imagem — e sob investigação da FDA.
- Durante uma nevasca em meados de fevereiro de 2007, centenas de passageiros da JetBlue ficaram presos nas pistas de decolagem da área metropolitana de Nova York durante 10 horas, sem condições de desembarque da aeronave. A empresa, por fim, teve de investir milhões em reparações, e acabou por criar uma carta de direitos dos passageiros, a fim de proteger seus clientes em caso de futuros atrasos causados pelo mau tempo (consulte o Capítulo 1).
- Em 2007, o CEO da Whole Foods, John Mackey, foi pego denunciando seus concorrentes nos fóruns de mensagens financeiras do Yahoo!. Ele denunciava até mesmo um cliente, cuja empresa ele negociava a compra. As mensagens, que ele postou anonimamente, datam de sete anos antes; sua reputação — e, por sua vez, a da empresa — foi abalada pela falta de transparência.
- Em 2006, depois que o envolvimento com questões ambientais na Índia e os problemas trabalhistas na Colômbia se tornaram públicos, a Universidade de Michigan suspendeu a venda de todos os produtos da Coca-Cola em seu *campus*.
- Em 29 de agosto de 2005, o furacão Katrina atingiu Nova Orleans e a cidade foi devastada. O governo dos Estados Unidos, particularmente a Agência Federal de Gerenciamento de Emergências (FEMA), foi muito criticado por seu fraco desempenho na crise.
- Em junho de 2005, a empresa de processamento de crédito CardSystems foi atacada por um hacker, expondo 40 milhões de números de contas de cartão de crédito da Visa, da MasterCard, da American Express e da Discover Financial, configurando uma das maiores violações de segurança de dados de consumidores da história.
- Em 2005, o conselho de administração da Boeing Co. forçou a renúncia do CEO Harry C. Stonecipher por causa de relação extraconjugal que ele mantinha com uma funcionária da empresa.
- Em setembro de 2004, a Merck & Co. fez o recall do medicamento contrador Vioxx, em resposta a um estudo, segundo o qual o risco de ataque cardíaco e de AVC triplicara em indivíduos que fizeram uso da droga por períodos superiores a 18 meses.

- Em 2002, a gigante da contabilidade Arthur Andersen foi condenada por obstruir a justiça ao destruir toneladas de documentos relacionados com a Enron Corp, seu cliente de longa data. Embora o Supremo Tribunal tenha derrubado a determinação três anos mais tarde, em maio de 2005, a reputação da Arthur Andersen já estava irreparavelmente manchada, e o número de funcionários reduziu de 85 mil para menos de 200 após a queda.⁵⁰ A empresa deixou de existir.

Como se preparar para crises

O primeiro passo ao se preparar para uma crise é compreender que qualquer organização, não importa o setor ou a localização, pode ver-se mergulhada nos tipos de crises discutidos na seção anterior. O 2011 Crisis Preparedness Study, realizado pela Burson-Marsteller e Penn Schoen Berland, descobriu que 79% dos líderes acreditavam que suas empresas estavam a apenas 12 meses de uma crise em potencial. Ainda que esses sejam os tipos mais notáveis dos últimos anos, os que foram deixados de lado eram tão devastadores quanto os citados para as empresas afetadas. Obviamente, algumas indústrias — como a química, a farmacêutica, de bens de consumo, a de mineração, a de produtos florestais, as relacionadas com a energia, como petróleo e gás e concessionárias elétricas, além dos varejistas on-line — são mais sujeitas a riscos do que outras, mas, hoje em dia, todas as organizações estão sujeitas ao risco.

Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 revelaram-se um importante teste de muitas empresas para os planos relacionados com a crise. Para outras, os ataques realçaram a importância de ter um plano estabelecido. Uma pesquisa com aproximadamente 200 CEOs, realizada pela BursonMarsteller e pela revista *PR Week* no final de 2001, revelou que um total de 21% dos CEOs entrevistados “não tinham qualquer plano para crise e foram pegos de surpresa” pelos eventos de 11 de setembro; e que 53% reconheceram que seus planos eram bons, mas “não totalmente adequados para tais eventos”. Em resposta à pergunta sobre haverem retomado seu plano de comunicação de crise desde o desastre de 11 de setembro, 63% indicaram ter essa intenção.⁵¹ Apesar das intenções declaradas, os números podem ser ainda mais preocupantes daqui a vários anos. De acordo com uma pesquisa recente, o gerenciamento de crises é uma das principais prioridades entre a maioria dos gerentes seniores das empresas *Fortune* 1000. De acordo com os entrevistados,

isso se deve principalmente a alguma crise recente em sua própria empresa ou às vistas na mídia, e também a uma maior percepção da vulnerabilidade a desastres naturais.⁵²

Muitas empresas localizadas no World Trade Center já ocupavam as Torres Gêmeas na época de outro ataque terrorista. Em 1993, uma explosão levou pelos ares três dos andares subterrâneos do World Trade Center, forçando a evacuação de mais de 30 mil funcionários e milhares de visitantes de todo o complexo em uma operação de resgate que durou 12 horas.⁵³ Depois das bombas de 1993, muitas organizações desenvolveram ou refinaram seus planos de evacuação para o edifício. Quando o segundo ataque ocorreu em 2001, essa preparação ajudou a salvar muitas vidas.

Por exemplo, o maior ocupante do World Trade Center, Morgan Stanley Dean Witter, mencionou seu próprio plano de evacuação como essencial para salvar a vida de todos menos seis de seus 3.700 funcionários, no 11 de setembro. Um porta-voz do Morgan atribuiu a rápida evacuação à familiaridade generalizada por toda a empresa com o plano: “Todo mundo conhecia o plano de contingência. Tivemos reuniões constantes para discuti-lo.”⁵⁴

Os gerentes de comunicação precisam seguir esses exemplos e preparar a gerência da empresa para o pior, coletando informações de depoimentos sobre o que aconteceu com as organizações que não estavam preparadas nas crises anteriores. Existem tantos relatos a serem recolhidos pelos gerentes que não deve ser difícil encontrar exemplos de crise em praticamente qualquer setor, em experiências acumuladas nos últimos 25 anos. Com o terreno devidamente preparado para que a gerência aceite a noção de que uma crise é uma possibilidade, a preparação na prática deve ter o formato a seguir.

Avalie o risco para a sua organização

Como mencionado antes, alguns setores estão mais expostos a crises do que outros. Mas como as organizações podem determinar se estão mais ou menos expostas às crises? Empresas de capital aberto estão em risco devido à natureza de seu relacionamento com um público principal — os acionistas. Se uma grande catástrofe atingir a empresa com ações listadas em uma das bolsas de valores, a probabilidade de uma liquidação nas vendas das respectivas ações é enorme. Tais consequências financeiras imediatas podem ameaçar a imagem de estabilidade da organização além dos danos causados pela própria crise.

Ainda que as empresas de capital fechado não precisem se preocupar com os acionistas, devem estar atentas ao comprometimento de sua reputação — que pode afetar as vendas em caso de crise. Muitas vezes os proprietários de empresas privadas se envolvem nas comunicações durante uma crise para emprestar sua credibilidade à organização. Assim, todas as organizações — de capital aberto, privadas ou sem fins lucrativos — estarão expostas a risco se uma crise acontecer de fato. A seção a seguir analisa como a empresa pode se planejar para o pior, seja o que for.

Plano para crises

Em primeiro lugar, a pessoa encarregada da comunicação empresarial deve realizar uma sessão de brainstorming, que inclua os gerentes mais experientes da organização e representantes das áreas com maiores chances de serem afetadas por uma crise. Por exemplo, isso incluiria a liderança da fábrica em alguns casos devido ao potencial de acidentes industriais no processo de produção. Também pode incluir o diretor de TI devido às ameaças aos sistemas de computação quando o acidente ocorrer. No caso da explosão no primeiro ataque ao World Trade Center, em 1993, a maioria das organizações eram empresas de serviços. Após a perda de vidas, a perda de informações essenciais foi uma das piores consequências da explosão.

Durante a sessão de brainstorming, os participantes devem trabalhar juntos para listar ideias sobre crises potenciais. Devem ser estimulados a usar o máximo de criatividade nessa fase. O facilitador deve permitir aos participantes compartilharem suas ideias, por mais estapafúrdias que sejam, com o grupo e deve estimular todos os participantes a terem a mente aberta ao imaginar os possíveis cenários de crises.

Uma vez concluído o inventário de possíveis crises, o facilitador deve ajudar o grupo a determinar quais as ideias com maiores chances de acontecer.

Pode ser útil, por exemplo, pedir ao grupo que atribua probabilidades de ocorrência para as crises potenciais, de forma que possam se concentrar nos cenários mais prováveis em vez de perder tempo desenvolvendo soluções para problemas com pouquíssimas chances de ocorrer. Mas, mesmo nessa fase, os participantes não devem descartar o pior cenário. O risco de um vazamento de petróleo das dimensões do ocorrido com a BP era mínimo, segundo projeções externas. Assim, nem a empresa de petróleo, nem os órgãos governamentais estavam preparados para o pior acidente possível.

Determine o efeito sobre os diversos públicos

Uma vez que a probabilidade do risco foi estabelecida para as crises potenciais, as organizações precisam definir os *diferentes grupos que podem ser mais afetados pela crise*. Os especialistas em comunicação de crise dedicam pouco tempo para refletir sobre essa questão. Por que é tão importante? Uma vez que alguns grupos são mais relevantes do que outros, as organizações precisam olhar para o risco em termos de seus efeitos sobre os grupos mais importantes.

No episódio do ataque ao World Trade Center em 11 de setembro de 2001, o CEO da American Express, Ken Chenault, ligou para a sede da empresa do outro lado da rua e determinou que a segurança do prédio evacuasse os funcionários imediatamente. Ao longo do dia, ele entrou em contato com todos os principais executivos para saber se estavam bem.⁵⁵ Até Chenault ter realocado os três mil funcionários da empresa em outro prédio, do outro lado do rio, a equipe interna de comunicação da AmEx trabalhou em casa telefonando aos clientes e informando que a empresa continuava a operar.⁵⁶ Duas preocupações orientaram as ações de Chenault após a crise — a segurança dos funcionários e o atendimento aos clientes.⁵⁷ Funcionários e clientes, nesse exemplo, foram os diferentes públicos definidos como os mais importantes diante das consequências dos eventos, e as ações de Chenault refletiram isso.

Determinar a classificação dos diferentes públicos é mais difícil durante uma crise porque há vários acontecimentos ao mesmo tempo. Mas pensar, antecipadamente, a respeito do risco em termos dos efeitos sobre os diversos públicos ajuda a organização a definir melhor a crise potencial para a qual se preparar investindo mais tempo e dinheiro. Durante a crise do Tylenol, por exemplo, a Johnson & Johnson pôde se apoiar em seu Credo para ajudar a empresa a deixar claras as prioridades e a lidar com seus diversos públicos.

Defina os objetivos de comunicação para as crises potenciais

Definir os objetivos de comunicação para as crises potenciais é diferente de resolver como lidar com a crise em si. Obviamente, as organizações devem tomar as duas atitudes, mas, normalmente, os gerentes estão mais inclinados a se concentrar nos tipos de ações que empreenderão durante a crise em vez de no que dirão a quem. A comunicação assume uma importância maior do que a ação quando a crise envolve elementos menos tangíveis, como a perda da reputação em vez da perda de vidas.

Analise a escolha de canal

Uma vez que a classificação dos diversos públicos estiver completa, os participantes de uma sessão de planejamento devem começar a pensar em seu objetivo de comunicação para cada grupo de interesse. O cumprimento desses objetivos depende muitas vezes da eficiência do canal de comunicação da empresa escolhido para transmitir a mensagem.

Talvez a distribuição massiva de um memorando seja muito impessoal para os funcionários em uma época de crise. A empresa pode considerar reuniões pessoais ou em grupo, ou ainda uma grande reunião geral. A escolha do canal de comunicação muitas vezes reflete a sensibilidade da empresa para com as necessidades e emoções de seus diversos públicos. Qual seria a maneira mais receptiva e eficiente de se comunicar com os consumidores ou com suas famílias durante uma crise? A cuidadosa e altamente personalizada reação da Johnson & Johnson à crise do Tylenol — envolvendo uma série de visitas pessoais a hospitais e farmácias por todos os Estados Unidos — valeu para a empresa uma significativa simpatia. Em época de crise, os diversos públicos anseiam por informações e, muitas vezes, estão mais sensíveis do que o normal com relação ao modo como as informações chegam até eles. No caso da crise dos cadeados Kryptonite, quatro dias depois de o primeiro blog comentar o truque, a Kryptonite emitiu uma declaração vaga mencionando os cadeados como um “obstáculo ao roubo” e observando que a nova linha de cadeados prometia ser mais “resistente”.⁵⁸ Centenas de blogueiros demonstraram sua insatisfação com a resposta vazia e continuaram a escrever sobre os cadeados, fazendo com que centenas de milhares de outras pessoas lessem sobre eles, on-line e nos jornais impressos, em reportagens publicadas no *New York Times* e pela Associated Press.⁵⁹

Estima-se que cerca de 1,8 milhão de pessoas leram pelo menos um blog sobre a Kryptonite durante toda a crise, principalmente porque a empresa falhou em apresentar uma resposta on-line rápida e consistente para combater os blogueiros em seu próprio território.⁶⁰

Designe uma equipe diferente para cada crise

Outra parte importante do planejamento da comunicação em uma crise é estabelecer, antecipadamente, quem estará em qual equipe em cada crise. Problemas diferentes requerem conhecimentos diferentes, e os planejadores devem avaliar quem é mais adequado para lidar com determinado tipo de

crise em oposição a outro. Por exemplo, se a crise tiver maiores chances de se concentrar na área financeira, o diretor financeiro provavelmente será a pessoa mais indicada para liderar a equipe nesse problema. Essa pessoa também poderá ser o melhor porta-voz durante o desenvolvimento do problema. Por outro lado, se o problema for mais catastrófico, como um acidente de avião, o CEO provavelmente será a melhor pessoa a se encarregar da equipe e servir, pelo menos inicialmente, como principal porta-voz para a crise. Em crises como essas, que resultam em perdas de vidas, qualquer outra pessoa que não o CEO terá menos credibilidade diante do público geral e da mídia.

Mas os gerentes devem evitar designar os altos executivos como encarregados de *todas* as crises. Algumas vezes, a pessoa mais próxima à crise é a que o público deseja ouvir. Por exemplo, o melhor porta-voz de uma empresa global pode ser alguém localizado no país onde o problema está ocorrendo e não um executivo de mais alto nível da matriz, por conta de questões como dados culturais, diferenças de idioma e preocupações da comunidade local.

Designar equipes diferentes para lidar com crises diferentes ajuda a organização a escolher as melhores pessoas para lidar com a crise e com as comunicações. Também permite que a organização envolva funcionários de diferentes seções. Quanto mais envolvidos os gerentes estiverem no planejamento e na participação das equipes, mais bem munida estará a organização como um todo.

Planeje a centralização

Apesar de as organizações poderem adotar uma abordagem centralizada ou descentralizada para a comunicação empresarial de fins gerais (como explicado no Capítulo 3), quando o assunto é uma crise, a abordagem deve ser completamente centralizada.

Histórias conflitantes entre as divisões dos Estados Unidos e da Europa da Perrier dificultaram para a empresa o controle do medo da contaminação por benzeno, agravando a crise ainda mais. Organizações descentralizadas muitas vezes acham difícil se comunicar de forma eficiente entre suas divisões, especialmente se não tiverem dado total atenção à comunicação entre essas divisões em uma fase de planejamento para crises. O planejamento para a centralização pode ajudar a eliminar camadas de burocracia, manter abertas as linhas de comunicação por toda a organização e dissipar o conflito — fatores especialmente importantes em uma crise.

Lista de verificação estratégica de gerenciamento de crises de pearson e mitroff**AÇÕES ESTRATÉGICAS**

1. Integrar o gerenciamento de crises aos processos de planejamento estratégico.
2. Integrar o gerenciamento de crises às declarações de excelência corporativa.
3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crises.
4. Fornecer treinamento e workshops em gerenciamento de crises.
5. Expor os membros da organização às simulações de crises.
6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crises.

3. Realizar auditorias de impacto ambiental.
4. Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias.
5. Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme.
6. Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar crises passadas ou recentes.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crises.
2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais.
3. Melhorar a comunicação com as partes interessadas que possam intervir (a polícia, por exemplo).

AÇÕES TÉCNICAS E ESTRUTURAIS

1. Criar uma equipe de gerenciamento de crises.
2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crises.
3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergências.
4. Sistematizar em computador listas de recursos de gerenciamento de crises (por exemplo, capacidade dos funcionários).
5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência.
6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais (por exemplo, sistemas de computador).
7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crises.

AÇÕES PSICOLÓGICAS E CULTURAIS

1. Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento de crises.
2. Melhorar o relacionamento com grupos ativistas.
3. Melhorar a comunicação de baixo para cima (incluindo denunciantes).
4. Melhorar a comunicação de cima para baixo sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crises.
5. Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises.
6. Fornecer serviços de suporte psicológico (por exemplo, administração do estresse/ansiedade).
7. Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado.

Fonte: PEARSON, Christine; MITROFF, Ian. "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", *Academy of Management Executive* 7, n° 1, 1993, pp. 48 a 59.

O que incluir em um plano formal

Todos os consultores de comunicações vão sugerir que você desenvolva um plano detalhado a ser usado em uma crise. Essa é uma formalidade no sentido de que os planos devem, normalmente, ser impressos e encaminhados para os gerentes apropriados, que podem assinar uma declaração de que os leram e estão de acordo. Essa etapa permite à organização assegurar que o plano foi

recebido pelos destinatários e que questões de autorização e esclarecimentos sejam discutidos em um *ambiente fora da crise*. O que menos de espera é que um gerente de fábrica leia o plano pela primeira vez quando uma crise ocorrer de verdade.

Pesquisas sobre o planejamento de crises mostram que as informações a seguir estão quase sempre incluídas em um plano de crise.

Uma lista de quem informar em uma emergência

Essa lista deve conter os nomes e telefones de todas as pessoas da equipe de crise, assim como telefones externos, como dos bombeiros e da polícia. A lista deve ser mantida atualizada, uma vez que as pessoas deixam a empresa ou têm suas responsabilidades modificadas.

Uma abordagem para as relações com a mídia

Frank Corrado, presidente de uma firma que lida com comunicações de crise, sugere que a principal regra da comunicação com todos os grupos em uma crise deve ser “contar tudo e rápido!”⁶¹ Essa recomendação é verdadeira até certo ponto, mas deve-se ter muito cuidado com a aplicação de tal regra imediatamente para a mídia. Talvez uma correção amigável à regra de Corrado possa ser “Conte o máximo que você puder, assim que puder”, de forma a não comprometer a credibilidade da organização. Por exemplo, a apressada comunicação da Perrier com a mídia, na falta de informações precisas, foi um erro terrível.

Se a organização tivesse trabalhado direito na construção do relacionamento com a mídia quando a situação estava calma, os repórteres seriam mais compreensivos na ocasião de uma crise. Ter uma reserva de boa vontade e simpatia com a mídia é o que ajudou a Johnson & Johnson durante a crise do Tylenol. Em geral, aquele que tiver melhor relacionamento com os repórteres provavelmente será a pessoa certa para lidar com eles durante uma crise. Concordar antecipadamente que todos os questionamentos sobre a crise serão dirigidos para um ponto central ajuda as organizações a não parecerem desorganizadas.

Uma estratégia para informar os funcionários

Os funcionários devem ser vistos de forma análoga às famílias em uma crise pessoal. Funcionários sendo informados pela mídia sobre algo que afeta a organização pode ser algo semelhante a um membro da família que sabe de um problema pessoal por alguém de fora. Uma organização deve assumir as

dores de garantir que um plano de informação dos funcionários seja criado por profissionais de comunicação interna antecipadamente e incluído no plano geral para a crise.

Um local para funcionar como central de crise

Apesar de os consultores e especialistas que escrevem sobre crises sugerirem que as empresas precisam investir dinheiro em um centro especial para crises, todas as empresas realmente precisam identificar, antecipadamente, uma área que possa ser rapidamente convertida nessa central. Um local de contingência deve ser determinado no caso de um desastre natural ou ataque terrorista que afete a proteção ou a segurança do local escolhido. Reunir a tecnologia apropriada (p. ex., computadores, aparelhos de fax, telefones celulares, conexões para transmissões de mídia) o mais rapidamente possível quando ocorrer uma crise também é importante. Essas centrais devem ser divulgadas antecipadamente para todos os principais grupos internos e externos. Todas as informações, idealmente, devem ser centralizadas nesse escritório. Outras linhas de comunicação devem fluir através da central durante toda a crise.

Uma descrição do plano

As empresas devem documentar seus planos para crise por escrito. Adicionalmente à estratégia de comunicação, um plano de crise também deve abordar detalhes logísticos, como, por exemplo, onde e como as famílias das vítimas devem ser acomodadas no caso de um acidente aéreo.

Após o desenvolvimento de um plano geral, todos os gerentes devem receber treinamento sobre o que fazer se e quando uma crise irromper. Várias empresas de relações públicas e consultores acadêmicos já oferecem simulações que permitem aos gerentes testar suas habilidades de gerenciamento de crise em exercícios práticos. Empresas incluindo MasterCard, Southwest Airlines e General Motors usam simulações para ajudar as organizações a aparar as arestas antes que uma crise de verdade aconteça.⁶² Gerentes em busca de treinamento adequado devem se assegurar de que a simulação ou sessão de treinamento inclua uma forte ênfase na comunicação além do gerenciamento da crise em si.

Além dos gerentes, todos os funcionários devem ser instruídos e treinados regularmente nos procedimentos e planos de emergência da empresa. Envolva todos os funcionários continuamente nas simulações; ainda que uma crise genuína não possa ser simulada, a realização de testes ajudará a garantir a

familiaridade com os planos de emergência em todos os níveis da organização. A British Airways realiza uma simulação de crise geral pela empresa em intervalos de 12 a 18 meses. Para orientar esses testes a BA tem um manual de crise, de 200 páginas, que define o papel dos funcionários, assim como suas responsabilidades e ações, no caso de uma emergência, informações de contatos de agentes externos, modelos de press releases, além de mapas e informações essenciais sobre a frota e parceiros da BA.⁶³

Comunicação durante a crise

Todo o planejamento que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise. A verdadeira medida do sucesso é como se lida com um problema quando ele ocorre. Se o plano for suficientemente abrangente, os gerentes poderão, ao menos, iniciar com base forte. O que se seguem são os passos mais importantes a serem dados em relação à comunicação durante uma crise. Todas as crises são diferentes, o que significa que os gerentes devem adaptar essas sugestões às suas necessidades, mas as crises têm muitos elementos comuns de modo que essas prescrições podem ser um ponto de partida para todo o gerenciamento de crise.

1º passo: Assumir o controle da situação

O primeiro passo é o gerente apropriado assumir o controle da situação assim que possível. Esse controle envolve a definição do problema real com o uso de informações confiáveis e o estabelecimento de objetivos de comunicação mensuráveis para lidar com elas. Não conseguir realizar essa etapa aparentemente óbvia e essencial pode ser devastador aos esforços de gerenciamento da crise, como mostra o caso da Perrier. A Perrier sofreu com a falta de informações suficientes para *definir* seu problema com o benzeno em primeiro lugar — ainda que seus porta-vozes tenham tentado convencer o público do contrário — o que apenas comprometeu suas tentativas de mitigar a crise.

Quando uma crise eclode, todos precisam saber a quem contatar, mas, em grandes organizações, isso muitas vezes não é realista. O departamento de comunicação empresarial pode, inicialmente, funcionar como um ponto de centralização. O vice-presidente de comunicação empresarial da matriz deve saber a composição das equipes de crise e pode encaminhar a situação ao gerente apropriado.

2º passo: Coletar o máximo de informação possível

Compreender o problema que se tem nas mãos é o ponto de partida correto para que os comunicadores comecem a lidar com a crise. Isso muitas vezes envolve o gerenciamento das informações oriundas de diversas fontes.

Disponibilizadas as informações, alguém deve ser designado para avaliá-las: se for um acidente industrial, qual a sua gravidade? Houve perda de vidas? As famílias já foram informadas? Se o incidente envolver uma aquisição hostil, quais são os detalhes da oferta? Foi absurdamente baixa? Existem planos para que a empresa se defenda?

Muitas corporações foram criticadas por reagir muito lentamente durante uma crise porque estavam tentando desesperadamente coletar informações sobre o incidente. Se for levar mais do que algumas horas para se obterem as informações corretas, o porta-voz deve informar isso imediatamente para a mídia e outros grupos importantes, deixando claro que a empresa não está passiva. Ninguém criticará uma organização por tentar descobrir o que está acontecendo, mas uma empresa pode enfrentar um tratamento hostil caso os grupos de interesse achem que a direção está obstruindo o fluxo de informações deliberadamente.

3º passo: Montar um centro de gerenciamento de crise

Ao mesmo tempo em que os gerentes devem entrar em contato com as pessoas certas e reunir informações, também devem tomar providências para criar uma central de crise, como descrito anteriormente neste capítulo. Esse local funcionará como uma plataforma para todas as comunicações durante a crise. As organizações também devem fornecer um local confortável a ser usado pela mídia, que tenha computadores ou conexões de Internet adequados, assim como telefones, aparelhos de fax etc. Todas as comunicações sobre a crise devem partir desse local único e centralizado.

4º passo: Comunicar-se com rapidez e frequência

O porta-voz da organização precisa passar todas as informações de que dispõe assim que possível. Especialmente, se a crise envolver ameaças a vidas e a propriedades, os comunicadores devem tentar proteger os grupos contra o pânico, acalmando alguns dos prováveis receios que as pessoas enfrentarão durante a situação. Os funcionários, a mídia e outros grupos importantes devem saber que, até notícia em contrário, a central de crise divulgará informes atualizados em intervalos regulares. Mesmo que haja empresas de relações

públicas contratadas para ajudar a lidar com a crise, estas precisam dispor de equipe *interna* numerosa, atuando nas linhas de frente da comunicação sobre a crise e estimulando os gerentes da organização a adotar uma abordagem de equipe com as demais pessoas envolvidas.

O que se deve fazer, acima de tudo, é evitar o silêncio e o adiamento das respostas; do contrário, o público substituirá a falta de informação por críticas e rumores, valendo-se de ferramentas poderosas, como Twitter, Facebook e blogs, para divulgá-los. A Research in Motion (RIM), fabricante do BlackBerry, descobriu essa lição da maneria mais dura, durante sua inédita falha global de serviço, que teve início na segunda-feira, 10 de outubro de 2011, e afetou milhões de usuários. À medida que a falha se alastrava, a empresa emitia declarações vagas e na quinta-feira, 12 de outubro de 2011, um cliente escreveu na página do BlackBerry no Facebook: “Totalmente apreensivo com a falta de comunicação da RIM. Amo meu Berry, mas estou furioso com o fato de ninguém poder, de fato, fazer uma previsão de quanto tempo demorará o conserto. Completamente desapontado!”⁶⁴ Inúmeros usuários do BlackBerry ecoaram esses sentimentos pela Internet. Muitos apontaram a ironia de uma empresa de comunicações de alta tecnologia estar tendo um desempenho tão ruim na comunicação com o público.

Foi apenas na quinta-feira, 13 de outubro de 2011 — uma eternidade para os afetados —, que o CEO da RIM, Mike Lazaridis, emitiu um pedido de desculpas e forneceu informações em um vídeo no YouTube. Muitos rotularam essas desculpas como “muito pouco, muito tarde” e as consideraram “falsas”. Os críticos pediram mudanças na alta gerência da RIM. Não ajudou em nada a falha no serviço ter acontecido em um momento de perda de participação de mercado pelo BlackBerry e, por consequência, pela RIM, incluindo um fracasso no lançamento de um tablet. Um cliente inglês, ao ver as desculpas de Lazaridis, escreveu:

*No atual mundo de notícias on-line e mídias sociais, a resposta da RIM foi simplesmente fora de tom e inadequada. Vou trocar de provedor, não porque sou temperamental ou estou frustrado com a falha, mas porque a empresa pareceu perdida e assustada por um período de não apenas 24 horas, mas de dias. Ninguém ainda sabe dizer com segurança o que está errado nem está dando declarações para restabelecer confiança do mercado.*⁶⁵

A comunicação antecipada e frequente é muito mais fácil de falar do que de fazer. Como Larry Kamer, presidente do conselho da GCI, observou, “9,5 vezes em 10 é preciso comunicar-se antes de os fatos serem divulgados”.⁶⁶

Portanto, as empresas têm que comunicar valores, como preocupações com a segurança pública, e demonstrar compromisso em auxiliar as pessoas afetadas pela crise, mesmo que ainda não tenha todos os detalhes.

5º passo: Entender a missão da mídia em uma crise

As pessoas da mídia, em geral, trabalham em ambientes extremamente competitivos, o que explica por que todos querem dar o furo de reportagem. Eles estão mais habituados a um ambiente de crise em seus trabalhos. O que procuram é uma boa crise com vítimas, vilões e muito apelo visual.

A farsa da seringa na Pepsi reunia todos esses elementos sensacionalistas. Como vimos, o CEO Craig Weatherup reconheceu o impacto que o material visual teria ao garantir ao público que as acusações que a empresa vinha sofrendo eram simplesmente irreais. O vídeo veiculado sobre os procedimentos de enlatamento da Pespi e a fita de vigilância no supermercado, mostrada na TV, além do anúncio de página inteira no jornal são exemplos do uso da mídia por parte da Pepsi para ajudá-la a combater a crise.

6º passo: Comunicar-se diretamente com o público afetado

Usar a mídia para obter informações é essencial para as empresas, mas é muito importante manter uma boa comunicação com os funcionários, a equipe de vendas, a liderança organizada, a segurança do local, os operadores e recepcionistas, uma vez que todos serão as melhores fontes para a mídia obter informações durante uma crise. O público externo também precisa ser contatado. Este, além dos funcionários, inclui outros três tipos de públicos, que são os clientes, os acionistas e a comunidade, além de fornecedores, serviços de emergência, especialistas e autoridades. Todas as tecnologias disponíveis devem ser empregadas para a comunicação, incluindo e-mail, correio de voz, fax, transmissões diretas via satélite e serviços on-line.

Diversas empresas foram elogiadas por seus clientes pela comunicação direta a respeito do ataque em massa aos arquivos de endereço de e-mail da Epsilon em março de 2011. A Epsilon fornecia serviços de e-mail para muitas empresas respeitadas, como Brookstone, Kroger, Marriott Rewards e The College Board. Ao saber da brecha na segurança, a Best Buy, por exemplo, postou rapidamente press releases e enviou e-mails aos seus clientes, informando-os do problema. Esses e-mails continham detalhes claros

sobre o que tinha acontecido, que dados tinham e não tinham sido comprometidos, que etapas estavam sendo executadas pela Best Buy para investigar o problema e como obter mais informações.⁶⁷

Ao designar um plano de comunicação, as empresas também devem considerar o grau de prioridade de seus diversos públicos e quais são as informações mais importantes para cada um deles. Além disso, devem ter em mente a existência de linhas cada vez mais tênues entre os públicos e considerar que qualquer comunicação destinada a um público pode não ser lida exclusivamente por esse público.

7º passo: Lembrar que os negócios devem continuar

Para os gerentes envolvidos, a crise certamente será pior enquanto durar, mas para os demais funcionários da empresa os negócios devem continuar apesar da crise. Além de encontrar substitutos adequados de antemão para aqueles que estão na equipe de crise, os gerentes devem tentar prever seus efeitos em outras frentes do negócio. Por exemplo, se uma campanha de publicidade estiver em andamento, será que deveria ser interrompida durante a crise? Os executivos financeiros pararam de negociar as ações da empresa? Será necessário que a organização mude temporariamente durante a crise? Essas e outras perguntas relacionadas com o andamento dos negócios deverão ser feitas o quanto antes pelas equipes que estão gerenciando a crise e as que estão fora dessa atividade.

8º passo: Fazer planos imediatamente para evitar outra crise

Após a crise, os executivos de comunicação empresarial devem trabalhar com outros gerentes para garantir que a organização estará ainda mais preparada na próxima vez em que enfrentar uma crise. As empresas que já passaram por crise tendem a acreditar que essas situações podem se repetir e também recenhecem que a preparação é fundamental para serem bem-sucedidas ao lidar com as crises.

A experiência da Johnson & Johnson em 1982 ajudou a empresa a lidar com outro episódio de contaminação do Tylenol quatro anos mais tarde, quando um nova-iorquino morreu depois de ingerir cápsulas de Tylenol com cianureto. Não existe melhor hora de se preparar para uma crise do que o período imediatamente após a crise anterior, pois a motivação é alta para aprender com os erros cometidos da primeira vez.

Conclusão

O *Webster's Dictionary* informa que a palavra *crise* vem do grego *krisis* — que significa decisão, do verbo *krinein*, decidir.⁶⁸ Hoje em dia, conhecemos o termo em momentos decisivos de instabilidade nos quais a liderança e a tomada de decisões podem determinar o resultado final da situação — para melhor ou pior. Como visto, às vezes as empresas emergem mais respeitadas após uma crise bem administrada.

Neste capítulo, exploramos alguns exemplos reais do modo como as empresas em vários setores lidaram com suas próprias crises e verificamos como o planejamento e a preparação são fundamentais para o gerenciamento e a comunicação eficientes da crise. Como o autor britânico Aldous Huxley bem colocou: “O mundo só poderá melhorar com os sacrifícios nos momentos de crise; depende dos esforços feitos e constantemente repetidos durante os períodos rotineiros e enfadonhos do dia a dia, que separam uma crise da outra e que constituem boa parte do nosso cotidiano normal.”⁶⁹

Notas

1. “2011 Crisis Preparedness Study”, Burson-Marsteller e Penn Schoen Berland, http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/Thought_Leadership/default_view.aspx?ID=27.
2. AHRENS, Frank. “Toyota’s Shares Slide as Its Reputation Loses Steam”. *The Washington Post*, 4 de fevereiro de 2010.
3. O’ROURKE, Ray. Apresentação para a Corporate Reputation Conference, New York University, janeiro de 1997. No momento desta apresentação, O’Rourke atuava na empresa de relações públicas Burson-Marsteller.
4. LEAVITT, Harold J. “Hot Groups”. *Harvard Business Review*, 1º de julho de 1995, p. 109.
5. O'REILL, Y. “Managing: J&J Is on a Roll”. *Fortune*, 26 de dezembro de 1994, p. 109.
6. *Ibid.*
7. “Special Report: The Best Global Brands”. *BusinessWeek*, 25 de julho de 2005.
8. Comunicado à imprensa da Perrier, The Perrier Group, 10 de fevereiro de 1990.
9. “When the Bubble Burst”. *Economist* 3 de agosto de 1991, p. 67.
10. *Ibid.*
11. “Handling Corporate Crises; Total Recall”. *Economist* 335, 3 de junho de 1995, p. 61.
12. *Ibid.*
13. “Poor Perrier, It’s Gone to Water”. *Sydney Morning Herald*, 15 de fevereiro de 1990, p. 34.
14. *Ibid.*
15. BIRKLAND, David. “Couple Say They Found Used Needle in Pepsi”. *Seattle Times*, 11 de julho de 1993, p. 18.
16. SONNENFELD, Sandi. “Media Policy — What Media Policy?”. *Harvard Business Review*, 1º de julho de 1994, p. 18.
17. *Ibid.*

18. KESSLER, Glenn; SPENCER, Theodore. "How the Media Put the Fizz into the Pepsi Scare Story". *Newsday*, 20 de junho de 1993, p. 69.
19. SCHWARTZ, John. "Pepsi Punches Back with PR Blitz; Crisis Team Worked Around the Clock". *Washington Post*, 19 de junho de 1993, p. C1.
20. "Top 10 CSD Results for 2010". *Beverage Digest*, 17 de março de 2011, http://www.beverage-digest.com/pdf/top_10_2011.pdf.
21. MCINTYRE, Garrett W. e PacDONALD, Phil. "Apple App Store has Lost US\$450 million to Piracy", *27/7 Wall Street*, 13 de janeiro de 2010.
22. DANCHEV, Dancho. "Conficker's Estimated Economic Costs? \$9,1 billion". ZDNET.
23. ZETTER, Kin, "Threat Level: Google's Hack Attack was Ultra Sophisticated, New Details Show", *WIRED*, 14 de janeiro de 2010.
24. *Ibid.*
25. WHITNEY, Lance. "Piracy Costs Software Industry \$51 billion in '09". CNET, 12 de maio de 2010.
26. SINGLETARY, Michelle, "Identity Theft Statistics Look Better, but You Still Don't Want to Be One". *The Washington Post*, 9 de fevereiro de 2011.
27. KindSight, "Kindsight Survey Reveals Identity Theft Continues to Be a Major Concern for Consumers", 24 de agosto de 2010.
28. *Ibid.*
29. DRAGOON, Alice. "Fighting Phish, Fakes and Frauds". *CIO*, 1º de setembro de 2004.
30. BORZO, Jeanette, "E-Commerce — Something's Phishy". *The Wall Street Journal*, 15 de novembro de 2004, p. R8.
31. Comunicado à imprensa do CITIGROUP. "Citigroup Teams with State and Local Prosecutors to Lock Up ID Thieves", 5 de maio de 2005.
32. BORZO. "E-Commerce".
33. EarthLink, <http://www.earthlink.net/software/nmfree>.
34. DRAGOON. "Fighting Phish, Fakes and Frauds".
35. LEVICK, Richard. *Stop the Presses: The Crisis and Litigation PR Desk Reference 2nd Edition*. Ann Arbor, MI: Watershed Press, 2008.
36. WEISS, Joanna "Dunkin' Donuts Complaint-Site Saga Shows Business Power of Internet". *Boston Globe*, 25 de agosto de 1999, Online Lexis-Nexis Academic, abril de 2002.
37. *Ibid.*
38. DUGAN, Lauren, "Two of Three Twitter Users say Retailer Tweets Influence Purchase". *Media Bistro*, 24 de junho de 2011.
39. BRISSON, Zack. "Egypt: From Revolutions to Institutions; the Role of Technology in the Egyptian Revolution". *REBOOT*, 18 de março de 2011.269 10/31/08.
40. Royal Piggdom: Internet 2010 in Numbers, <http://royal.pingdom.com/2011/01/12/internet-2010-in-numbers>.
41. http://www.centerformediaresearch.com/cfmr_brief.cfm?fnl=060621/http://www.centerformediaresearch.com/cfmr_brief.cfm?fnl=060621.
42. VARK, Caspar Van, "Your Reputation Is Online". *Revolution*, 4 de março de 2004, p. 42.
43. KESMODEL, David, "Not Fade Away — Lawyers' Delight: Old Web Material Doesn't Disappear". *The Wall Street Journal*, 27 de julho de 2005, p. A1.
44. CLIFFORD, Stephanie, "Video Prank at Domino's Taints Brand". *The New York Times*, 15 de abril de 2009.
45. van VARK. "Your Reputation Is Online".

46. BERNSTEIN, Andrew. "The Blogosphere: Separating the Hype from the Reality". *PR News*, 20 de julho de 2005.
47. *Ibid.*
48. WINGFIELD, Kyle. "Blogging for Business". *The Wall Street Journal Europe*, 20 de julho de 2005, p. A9.
49. WARNER, Jeremy. "The Gulf of Mexico Oil Spill is Bad, but BP's PR Is Even Worse — Telegraph". Telegraph.co.uk — Telegraph Online, Daily Telegraph and Sunday Telegraph — Telegraph, 18 de junho de 2010, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/energy/oilandgas/7839136/The-Gulf-of-Mexico-oil-spill-is-bad-but-BPs-PR-is-even-worse.html>.
50. GULLAPALLI, Diya, "Andersen Decision Is Bittersweet for Ex-Workers". *The Wall Street Journal*, 1º de junho de 2005, p. A6.
51. BLOOM, Jonah, "CEOs: Leadership through Communication – The *PR Week* and Burson- Mars-teller CEO Survey 2001 Finds U.S. Corporate Leaders Emulating the Strong, Open, Communicative Style of Rudy". *PR Week*, 26 de novembro de 2001, p. 20 a 29.
52. <http://www.disaster-resource.com/articles/98nuggs.shtml>.
53. CAREY, Carol, "World Trade Center". *Access Control & Security Systems Integration*, 1º de julho de 1997.
54. FONDA, Daren, "Girding against New Risks: Global Executives Are Working to Better Protect Their Employees and Businesses from Calamity". *Time*, 8 de outubro de 2001, p. B8.
55. BLOOM. "CEOs: Leadership through Communication".
56. "Corporate America's Reaction". *PR Week*, 24 de setembro de 2001, p. 10.
57. BLOOM. "CEOs: Leadership through Communication".
58. KIRKPATRICK, David; ROTH, Daniel; RYAN, Oliver, "Why There's No Escaping the Blog". *Fortune*, 10 de janeiro de 2005, p. 44.
59. *Ibid.*
60. *Ibid.*
61. CORRADO, Frank. *Media for Managers*. Nova York: Prentice Hall, 1997, p. 101.
62. "Crises: In-House, in Hand". *PR Week*, 21 de janeiro de 2002, p. 13.
63. COWLETT, Mary, "Crisis Training: Prepared for Anything?". *PR Week*, 6 de maio de 2005, p. 25.
64. SHARP, Alastair; PRODHAN, Georgina. "RIM scrambles to End Global BlackBerry Outage". Reuters.com, 12 de outubro de 2011.
65. "BlackBerry Outage: RIM Boss's YouTube Apology in Full, with Transcript". *The Guardian*, 13 de outubro de 2011, <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/ot/13/blackberry-outage-rim-apology-youtube>.
66. FRANK, John, "What Can We Learn from the Ford/Firestone Tire Recall? As John Frank Explains, Unlike the Tylenol Crisis, the Problem Is That They Just Can't Seem to Put a Lid on It". *PR Week*, 9 de outubro de 2000, p. 31.
67. "Epsilon Hacking Exposes Customers of Best Buy, Capital One, Citi, JPMorgan Chase and Others". *Los Angeles Times*, 4 de abril de 2011, <http://latimesblogs.latimes.com/technology/2011/04/epsilon-customer-files-email-address-breached-including-best-buy-jpmorgan-chase-us-bank-capital-on.html>.
68. Merriam-Webster Online Dictionary, <http://www.merriam-webster.com>, 9 de junho de 2005.
69. HUXLEY, Aldous. *Grey Eminence: A Study in Religion and Politics*. Londres: Chatto & Windus, 1941, capítulo 10.

Caso 10.1

Coca-Cola Índia

No dia 20 de agosto de 2003, Sanjiv Gupta, presidente e CEO da Coca-Cola na Índia, estava em seu escritório considerando os eventos das duas últimas semanas e refletindo sobre seu próximo passo. As vendas tinham caído 30% a 40%¹ em apenas duas semanas após uma trajetória de crescimento em cinco anos de 75% e incremento anual de 25% a 30%.² Muitos dos principais clubes, varejistas, restaurantes e campi universitários em toda a Índia tinham parado de vender Coca-Cola.³ Somente seis semanas em sua nova função como CEO, Gupta estava envolvido em uma crise que ameaçava o ímpeto obtido de uma campanha de marketing altamente bem-sucedida de dois anos que conferira à Coca-Cola a liderança de mercado em relação à Pepsi.

Em 5 de agosto, o Center for Science and Environment (CSE), um grupo ativista na Índia centrado em questões de sustentabilidade ambiental (especialmente nos efeitos da industrialização e do crescimento econômico), emitiu um comunicado à imprensa afirmando: “Doze das principais marcas de refrigerantes gelados vendidos na cidade de Déli e seus arredores contêm um coquetel mortal de resíduos de pesticidas.” (Quadro 10.1). De acordo com os testes conduzidos pelo laboratório de controle da poluição ambiental, o Pollution Monitoring Laboratory (PML) do CSE, de abril a agosto, em três amostras de 12 marcas da PepsiCo e da Coca-Cola coletadas em toda a cidade, foram encontrados resíduos de pesticidas que excediam os padrões globais em 30 a 36 vezes, incluindo lindano,

DDT, malationa e clorpirifos (Quadro 10.2). Esses quatro pesticidas sabidamente causam câncer, danos aos sistemas nervoso e reprodutivo, defeitos congênitos e graves distúrbios ao sistema imunológico.⁴

Como reação ao relatório, o governo indiano proibiu a venda dos produtos da Coca-Cola e da Pepsi no Parlamento, e os governos estaduais lançaram investigações independentes, enviando amostras de refrigerantes aos laboratórios para serem testados. As ações da Coca-Cola Bottling Company (Coke) caíram cinco dólares na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) de US\$55 a US\$50 nas seis sessões que se seguiram à divulgação de 5 de agosto, assim como as ações da Coca-Cola Enterprises (CCA).⁵

A Pepsi e a Coca-Cola afirmaram que as alegações do CSE eram “infundadas” e questionaram o método de testagem, mas o CSE argumentava que tinha seguido os procedimentos documentados pela agência norte-americana de proteção ambiental, a EPA, incluindo testes de cromatografia de gás e espectrometria de massa. Os próprios testes da Pepsi conduzidos em um laboratório independente não indicavam a presença detectável de pesticidas, e isso levou a Pepsi a instaurar um processo no Supremo Tribunal do país questionando a credibilidade das alegações do CSE,⁶ enquanto Gupta, da Coca-Cola, comentava: “A acusação é grave e tem o potencial para arranhar a imagem das nossas marcas no país. Se isso continuar assim, vamos considerar um recurso judicial.”⁷

Apesar das respostas rápidas da Coca-Cola e da Pepsi negando a validade das alegações do CSE e ameaçando processar a organização, uma pesquisa conduzida em Déli alguns dias após o anúncio do CSE verificou que a maioria dos consumidores acreditava que os achados

Fonte: Este caso foi preparado em 2005 por Jennifer Kaye, sob a supervisão do Professor Paul A. Argenti. A autora gostaria de agradecer a Nymph Kaul por sua assistência durante a pesquisa e à Rai University por seu apoio financeiro no desenvolvimento do caso, que foi escrito com a cooperação da Coca-Cola na Índia. © 2008 Trustees of Dartmouth College. Todos os direitos reservados. Para solicitar autorização para reimpressão, entrar em contato com a Tuck School of Business pelo telefone 603-646-3176.

1. “Toxic Effect: Coke Sales Fall by a Sharp 30-40%”. *Economic Times*, 13 de agosto de 2003, p. 1.

2. “Controversy-Ridden Year for Soft Drinks”. *Business Line* (New Déli), 30 de dezembro de 2003, p. 6.

3. “Toxic Effect”.

4. Center for Science and Environment, release, “Hard Truths about Soft Drinks”, 5 de agosto de 2003.

5. “No Standards for World-Wide Pesticide Residues in Soft-Drinks”. *Business Line* (Nova Déli), 3 de outubro de 2003, p. 9.

6. “Coke & Pepsi in India: Pesticides in Carbonated Beverages”, <http://www.vedpuriswar.org/articles/Indiancases>, 7 de dezembro de 2004.

7. “Tests Show Pesticides in Soft Drinks, Claims CSE”. *Economic Times*, 6 de agosto de 2003, p. 1.

QUADRO 10.1 Release do Center for Science and Environment: fatos concretos sobre os refrigerantes

Nova Déli, 5 de agosto de 2003: Depois da água mineral, é a água com gás que não passou no teste de pureza. Em outra revelação surpreendente, a Down To Earth descobriu que 12 das principais marcas de refrigerantes gelados vendidos na cidade de Déli e seus arredores contêm um coquetel mortal de resíduos de pesticidas. Os resultados se baseiam em testes conduzidos pelo Pollution Monitoring Laboratory (PML) do Centre for Science and Environment (CSE). Em fevereiro deste ano, o CSE acabou com as alegações da indústria de água mineral de que seu produto era “puro” quando o seu laboratório encontrou resíduos de pesticidas na água vendida em Déli e Mumbai.

Desta vez, o laboratório analisou o conteúdo de 12 marcas de refrigerantes vendidas na capital e seu entorno. Os produtos foram testados para a presença dos pesticidas organoclorados e organofosfóricos, além de piretroides sintéticos — todos comumente utilizados na Índia como inseticidas.

Os resultados dos testes foram tão chocantes quanto os da água mineral.

Todas as amostras continham resíduos de quatro pesticidas e inseticidas extremamente tóxicos: lindano, DDT, malationa e clorpirifos. Em todas as amostras, os níveis de resíduos de pesticidas excedem em muito o limite máximo de resíduos para pesticidas em água usada como “alimento”, conforme estabelecido pela Comissão Econômica Europeia (EEC). Cada amostra tinha veneno suficiente para causar — no longo prazo — câncer, danos aos sistemas nervoso e reprodutivo, defeitos congênitos e grave distúrbio do sistema imunológico.

O QUE DESCOBRIMOS

- As líderes de mercado Coca-Cola e Pepsi tinham concentrações praticamente iguais de resíduos. O teor total de pesticidas em todas as marcas PepsiCo era em média de 0,0180mg/L (miligrama por litro), 36 vezes acima do limite da EEC para pesticidas totais (0,0005mg/L). O total de pesticidas em todas as marcas da Coca-Cola em média é 0,0150mg/L, 30 vezes mais alto do que o limite da EEC.
- Enquanto os contaminantes no produto da Pepsi “Dil mange more” fossem 37 vezes mais altos do que o limite da EEC, no produto “Thanda matlab Coca-Cola” eles excediam as normas em 45 vezes.
- Mirinda Lemon foi a vitoriosa dentre todas as amostras de marca testadas, com uma concentração total de pesticida de 0,0352mg/L. O setor de refrigerantes gelados na Índia gera muito mais lucros do que o segmento de água mineral. Em 2001, os indianos consumiram mais de 6.500 milhões de garrafas de refrigerantes gelados. Sua crescente popularidade significa que crianças e adolescentes que consomem esses produtos estão bebendo uma poção tóxica.

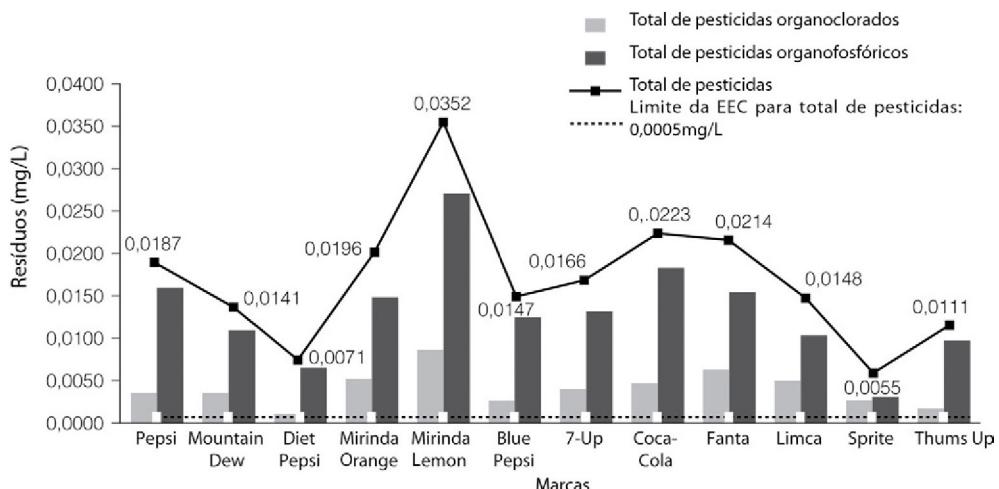
O PML também testou duas marcas de refrigerantes vendidas nos Estados Unidos, para ver se continham pesticidas. Não continham.

A pergunta, portanto, é: como essas multinacionais que aparentemente têm consciência sobre a qualidade podem comercializar produtos inadequados ao consumo humano?

O CSE descobriu que os regulamentos para a poderosa e maciça indústria de refrigerantes são mais brandos e, na verdade, inexistentes, se comparados àqueles da indústria de água mineral. As normas existentes para regular a qualidade dos refrigerantes são um bando de definições sem sentido. Este setor “alimentício” é praticamente desregulamentado.

A Lei de Prevenção contra a Adulteração Alimentar (PFA – Prevention of Food Adulteration) de 1954 ou a Ordem para o Consumo de Frutas (FPO – Fruit Products Order) de 1955 — duas leis obrigatórias que tinham como objetivo regular a qualidade dos ingredientes de bebidas como refrigerantes — nem sequer apresentam orientação para a regulamentação da presença de pesticidas. A FPO, que fornece as licenças de que o setor precisa para operar, possui padrões para chumbo e arsênico, que são 50 vezes mais altos do que aqueles permitidos para o setor de água mineral.

Além do mais, o setor também está isento das disposições de licenciamento industrial nos termos da lei da Indústria (Desenvolvimento e Regulamentação) de 1951. A empresa recebe uma licença única para operar do Ministério das Indústrias de Processamento de Alimentos; essa licença inclui um certificado de aceitação (ou não objeção) por parte do governo local, assim como o quadro de controle de poluição do estado e um relatório de análise da água. Não existem avaliações de impacto ambiental, nem regulamentações para intimações, se necessário. O uso da água pela indústria, portanto, não é regulamentado.

QUADRO 10.2 Teor de pesticida nas 12 principais marcas de refrigerantes

Fonte: Release da CSE, "Hard Truths about Soft Drinks", 5 de agosto de 2003.

estavam corretos e concordava com a medida tomada pelo parlamento indiano de proibir a venda dos refrigerantes.⁸ O mercado de US\$1 bilhão⁹ de refrigerantes na Índia estava em risco, e Gupta tinha de agir.

HISTÓRIA DA COCA-COLA

Os primeiros anos

A Coca-Cola foi criada em 1886 por John Pemberton, farmacêutico de Atlanta, no estado norte-americano da Georgia, que vendia o xarope misturado com água mineral como remédio para distúrbios mentais e físicos. A fórmula mudou de mãos mais três vezes antes de Asa D. Candler adicionar a carbonatação. Em 2003, a Coca-Cola era a maior fabricante, comerciante e distribuidora mundial de concentrados e xaropes de bebidas não alcoólicas, com mais de 400 marcas amplamente reconhecidas em seu portfólio.

Com as bolhas fazendo toda a diferença, a Coca-Cola foi registrada como marca comercial em 1887 e, em 1895, estava sendo vendida em todos os estados e territórios dos Estados Unidos. Em 1899, a empresa franqueou suas operações de engarrafamento nos Estados Unidos, cres-

cendo rapidamente para alcançar 370 franquias em 1910.¹⁰ Com sede em Atlanta e divisões e operações locais em mais de 200 países do mundo, a Coca-Cola gerava mais de 70% de sua receita fora dos Estados Unidos em 2003 (Quadro 10.3).

Expansão internacional

As primeiras fábricas de engarrafamento internacionais da Coca-Cola foram abertas em 1906 no Canadá, Cuba e Panamá.¹¹ No final da década de 1920, a Coca-Cola era engarrafada em 27 países em todo o mundo e estava disponível em mais 51 outros países. Apesar desse alcance, o volume de vendas era baixo, a qualidade era inconsistente e a publicidade eficiente era um desafio em função de barreiras com os idiomas, as culturas e as regulamentações governamentais. A insistência do ex-CEO, Robert Woodruff, de que a Coca-Cola não "sofreria o estigma de ser um produto norte-americano invasivo" usando, em vez disso, garrafas, tampinhas, maquinário, caminhões e pessoal locais contribuiu para os desafios enfrentados pela empresa,

8. "Coke & Pepsi in India".

9. <http://www.indiastat.com>.

10. KAUL, Nymph. "Coca-Cola India", Rai University, 2004; site da Coca-Cola Company, <http://www2.coca-cola.com/heritage/> e PENDERGRAST, Mark. *For God, Country and Coca-Cola*. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1993.

11. <http://www2.Coca-Cola.com/ourcompany/aroundworld.html>.

QUADRO 10.3 Declaração de renda da Coca-Cola Company

(em milhões de dólares, exceto dados por ação)	2002	2001	2000
Receita operacional líquida	19.564	17.545	17.354
Custo dos bens vendidos	7.105	6.044	6.204
Lucro bruto	12.459	11.501	11.150
Despesas com vendas, gerais e administrativas	7.001	6.149	6.016
Outros encargos operacionais	0	0	1.443
Receita operacional	5.458	5.352	3.691
Receita de juros	209	325	345
Despesa de juros	199	289	447
Receita patrimonial (prejuízo)	384	152	(289)
Outras receitas (prejuízo) — líquidas	(353)	39	99
Ganhos sobre emissões de ações por patrimônio investido	0	91	0
Resultado antes da tributação e efeito cumulativo da mudança contábil	5.499	5.670	3.399
Impostos de renda	1.523	1.691	1.222
Resultado antes do efeito cumulativo da mudança contábil	3.976	3.979	2.177
Efeito cumulativo da mudança contábil para SFAS 142 líquido de imposto de renda:			
Operações da empresa	(367)	0	0
Investimentos patrimoniais	(559)	0	0
Efeito cumulativo da mudança contábil para SFAS 133 líquido de imposto de renda	0	(10)	0
Lucro líquido	3.050	3.969	2.177
Lucro líquido básico por ação antes da mudança contábil	1,60	1,60	0,88
Efeito cumulativo da mudança contábil	(0,37)	0	0
	1,60	0,88	1,23
Lucro líquido por ação diluída antes da mudança contábil	1,60	1,60	0,88
Efeito cumulativo da mudança contábil	(0,37)	0	0
	1,60	0,88	1,23
Média de ações em circulação	2.478	2.487	2.477
Efeito dos títulos diluídos	5	0	10
Média de ações em circulação assumindo a diluição	2.483	2.487	2.487

assim como para a falta de processos e treinamento padronizados que degradavam a qualidade.¹²

A Coca-Cola continuou trabalhando durante mais de 80 anos para atingir a meta de Woodruff: tornar o refrigerante

disponível em qualquer lugar e sempre que os consumidores a desejassesem, “ao alcance do seu desejo”.¹³ A Segunda Guerra Mundial provou ser o estímulo de que a Coca-Cola precisava para estabelecer sua capacidade efetiva em

12. PENDERGRAST. *For God, Country and Coca-Cola*, p. 172.

13. *Ibid.*

QUADRO 10.4 Interbrand's Global Brand Scoreboard 2003

Classificação	Empresa	Valor da marca em 2003 (US\$bilhões)	Valor da marca em 2002 (US\$bilhões)	Mudança percentual	País de Origem
1	Coca-Cola	70,45	69,64	+ 1%	Estados Unidos
2	Microsoft	65,17	54,09	+ 2	Estados Unidos
3	IBM	51,77	51,19	+ 1	Estados Unidos
4	GE	42,34	41,31	+ 2	Estados Unidos
5	Intel	31,11	30,86	+ 1	Estados Unidos
6	Nokia	29,44	29,97	2	Finlândia
7	Disney	28,04	29,26	4	Estados Unidos
8	McDonald's	24,70	26,38	6	Estados Unidos
9	Marlboro	22,18	24,15	8	Estados Unidos
10	Mercedes	21,37	21,01	+ 2	Alemanha

todo o mundo e alcançar participação de mercado global dominante. O compromisso patriótico de Woodruff de que “todo soldado receberá uma garrafa de Coca-Cola a cinco centavos, onde quer que esteja e a qualquer que seja o custo para a empresa”¹⁴ foi apenas uma excelente declaração de relações públicas. Como resultado de seu *status* como fornecedora militar, a Coca-Cola ficou isenta do racionamento de açúcar e também recebeu subsídios governamentais para construir fábricas de engarrafamento em todo o mundo de modo a atender às tropas da Segunda Guerra.¹⁵

O imperativo de crescimento da virada do século

A década de 1990 carregou consigo uma desaceleração do crescimento das vendas no setor de refrigerantes carbonatados (CSD) nos Estados Unidos, chegando a apenas 0,2% de crescimento em 2000 (menos de 10 bilhões de embalagens) em contraste com o crescimento anual de 5% a 7% observado durante a década de 1980. Embora o consumo *per capita* em todo o mundo seja uma fração do consumo norte-americano, as grandes empresas de bebidas claramente tinham de procurar em outro lugar o crescimento que seus acionistas exigiam. A oportunidade que se assomava para o século XXI estava nos mercados em desenvolvimento no mundo, com suas populações de classe média em rápida ascensão.

A marca mais poderosa do mundo

O Global Brand Scorecard de 2003 da Interbrand, o índice de classificação de marcas globais, classificou a Coca-Cola em primeiro lugar, como a marca número 1 do mundo, e estimou o seu valor em US\$70,45 bilhões (ver o Quadro 10.4).¹⁶ A metodologia de classificação determinava o valor da marca com base na probabilidade de ganhos futuros, concentrando-se no percentual das receitas que poderia ser creditado à marca e avaliando a força da marca para determinar o risco de previsões de ganhos futuros. As considerações incluíam liderança de mercado, estabilidade e alcance global, incorporando sua capacidade de cruzar fronteiras geográficas e culturais.¹⁷

Desde o princípio, a Coca-Cola entendia a importância do desenvolvimento da marca e da criação de uma personalidade diferenciada.¹⁸ Seus slogans famosos e fáceis de lembrar¹⁹ (“It's the real thing” — 1942, 1969 [Isso é que é]; “Things go better with Coke” — 1963 [Tudo vai melhor com Coca-Cola]; “Coke is it” — 1982 [Coca-Cola é isso aí]; “Can't beat the Feeling” — 1987 [Emoção pra valer] e, em

16. “The Top 100 Brands: Interbrand's Global Brand Scorecard 2003”. Interbrand Special Report, conforme publicado na *Business Week*, 4 de agosto de 2003.

17. *Ibid.*

18. KOCHAN, Nicholas (ed.); Interbrand. *The World's Greatest Brands*. Washington, NY: New York University Press, 1997.

19. KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 153.

14. *Ibid.*, p. 199.

15. *Ibid.*, p. 200-201.

1992, um retorno ao “Can’t beat the real thing” [Isso é que é]²⁰ ligavam essa personalidade aos valores essenciais de cada geração e estabeleceram a Coca-Cola como a escolha autêntica, relevante e confiável de uma bebida refrescante durante décadas em todo o mundo.

A HISTÓRIA DA ÍNDIA

A Índia abriga uma das culturas mais antigas do planeta, datando de mais de cinco mil anos. No início do século XXI, 26 idiomas diferentes eram usados no país, 30% da população sabe inglês e mais de 40% é analfabeto. Nesse período, a nação estava em meio a uma grande transição, e a dicotomia entre a antiga e a nova Índia era violenta. Reminiscências do sistema de castas coexistiam com as melhores faculdades de engenharia do mundo e metrópoles crescendo à medida que a economia historicamente agrária mudava para o setor de serviços. Nesse processo, a Índia desenvolveu a maior classe média do mundo.

Colônia britânica desde 1769, quando a Companhia das Índias Orientais obteve o controle de todo o comércio europeu da nação, a Índia conquistou sua independência em 1947 com a liderança de Mahatma Ghandi e seus princípios de não violência e autossuficiência. Nas décadas seguintes, a autossuficiência foi levada ao extremo, pois muitos indianos acreditavam que a independência econômica era necessária para a verdadeira independência. Como resultado, a economia era cada vez mais regulamentada e muitos setores ficaram restritos ao setor público. Esse movimento alcançou seu auge em 1977, quando o governo foi assumido pelo partido Janta e a Coca-Cola foi expulsa do país. Em 1991, a primeira geração de reformas econômicas foi introduzida e a liberalização teve início.

A COCA-COLA NA ÍNDIA

A Coca-Cola era a marca de refrigerante líder na Índia até 1977, quando optou por sair do país em vez de revelar sua fórmula ao governo e reduzir sua participação patrimonial, como era exigido pelo Foreign Exchange Regulation Act (FERA), que regulamentava as operações de empresas estrangeiras na Índia. Depois de uma ausência de 16 anos, a Coca-Cola voltou à Índia em 1993, consolidando sua presença com um acordo que lhe conferiu a propriedade das principais marcas e redes de engarrafamento de re-

frigerantes do país. A aquisição por parte da empresa das marcas indianas populares locais, incluindo a U Thums Up (a marca de maior credibilidade da Índia),²¹ a Limca, a Maaza, a Citra e a Gold Spot, conferiu à empresa não só ativos de fabricação, engarrafamento e distribuição, mas também maior preferência dos consumidores. Essa combinação de marcas locais e globais permitiu à Coca-Cola explorar os benefícios do desenvolvimento de marca global e as tendências globais de sabor em mercados domésticos tradicionais. Marcas indianas líderes uniram-se à família internacional de marcas da empresa, incluindo Coca-Cola, Diet Coke, Sprite e Fanta, além da faixa de produtos Schweppes. Em 2000, a empresa lançou a marca de água Kinley e, em 2001, a bebida energética Shock e o concentrado em pó Sunfill chegaram ao mercado.

De 1993 a 2003, a Coca-Cola investiu mais de US\$1 bilhão na Índia, tornando-se um dos principais investidores internacionais no país.²² Em 2003, a Coca-Cola na Índia tinha obtido o prestigiado “Woodruff Cup”, dentre as 22 divisões da empresa com base em três amplos parâmetros de volume, lucratividade e qualidade. A Coca-Cola Índia alcançou 39% de crescimento de volume em 2002, enquanto a indústria cresceu 23% em nível nacional, e a empresa chegou ao ponto de equilíbrio de lucratividade na região pela primeira vez.²³ Estimulada pelo desempenho de 2002, a Coca-Cola Índia anunciou planos para dobrar a sua capacidade em um investimento de US\$125 milhões (7,5 bilhões em moeda local) entre setembro de 2002 e março de 2003.²⁴

A Coca-Cola Índia produzia suas bebidas com 7 mil funcionários locais em 27 fábricas de sua inteira propriedade, complementadas por 17 operações de engarrafamento de propriedade de franqueados e uma rede de 29 embaladores contratados para fabricar uma gama de produtos para a empresa. O processo completo de fabricação tinha um programa documentado de garantia e controle da qualidade, incluindo 400 testes realizados em todo o processo (**Quadro 10.5**).

A complexidade do mercado de refrigerantes exigia um processo de distribuição para apoiar os 700 mil pontos de varejo atendidos por uma frota que incluía caminhões de 10 toneladas, caminhonetes abertas, triciclos e carrinhos de mão registrados que eram utilizados para trafegar pelas estreitas ruas das cidades indianas.²⁵ Além de seus próprios funcionários, a Coca-Cola indiretamente criou emprego para

21. “Brands of Coca-Cola in India”. Rai University, novembro de 2004.

22. <http://www.coca-colaindia.com>.

23. Biografia de Sanjiv Gupta, Rai University.

24. “Coca-Cola India to Double Capacity”. *Kolkata*, 8 de março de 2003.

20. <http://www.portobello.com.au/portobello/reading/memoriaCoca-Cola.htm>.

QUADRO 10.5 Testes de rotina realizados pelas Operações de Engarrafamento e Laboratórios Externos

Parâmetro do Processo	Nº de Testes
1 Água	71
2 Tratamento de água e produtos químicos auxiliares	68
3 CO ₂	50
4 Açúcar	13
5 Xarope	17
6 Material de embalagem	25
7 Lavagem de contêineres	17
8 Produto acabado	18
9 Amostras de mercado	15
10 Laboratório externo	147
TOTAL	441

Fonte: The Coca-Cola Company, <http://www.myenjoyzone.com>.

mais 125 mil indianos por meio de suas redes de compras, fornecimento e distribuição.

Sanjiv Gupta, presidente do conselho e CEO da Coca-Cola Índia, entrou para a Coca-Cola em 1997 como vice-presidente de marketing e foi essencial para o sucesso da empresa no desenvolvimento de uma marca relevante ao consumidor indiano e no atendimento ao vasto potencial do mercado rural do país. Após essas funções de marketing, Gupta atuou como chefe de operações de engarrafamento da própria empresa e depois como presidente-adjunto. Considerando a força motriz por trás do recente sucesso nas investidas em água mineral, bebidas em pó e chá e café prontos para servir, Gupta e seu talento de marketing foram essenciais para o crescimento continuado da empresa.²⁶

O MERCADO DE BEBIDAS²⁷

Uma população de 1 bilhão de habitantes, a crescente classe média e o baixo consumo *per capita* de refrigerantes da Índia tornaram o país o mais cobiçado prêmio no merca-

QUADRO 10.6 Vendas de refrigerantes na Índia

Ano fiscal	Milhões de garrafas vendidas
1998-1999	5.670
1999-2000	6.230
2000-2001	6.450
2001-2002	6.600
2002-2003	10.000

Fonte: “Soft Drink Sales Up 10.4%”. PTT, 29 de setembro de 2004.

do global de refrigerantes carbonatados do início do século XXI. Dez por cento da população vivia nas áreas urbanas ou nas grandes cidades e consumia 10 garrafas de refrigerante por ano, enquanto a grande maioria vivia nas áreas rurais, aldeias e pequenos municípios, onde o consumo anual *per capita* de refrigerantes era menor do que quatro garrafas. A Coca-Cola e a Pepsi dominavam o mercado e, juntas, detinham uma participação consolidada acima de 95%. Embora, no passado, os refrigerantes tivessem sido considerados produtos para os mais abastados, em 2003, 91% das vendas vinham das classes baixa, média e média-alta. As vendas de refrigerantes na Índia cresceram 76% entre 1998 e 2002, de 5,67 bilhões de garrafas para mais de 10 bilhões (Quadro 10.6) e deveria crescer a pelo menos 10% ao ano até 2012.²⁸ Apesar desse crescimento, o consumo anual *per capita* era de apenas 6 garrafas *versus* 17 no Paquistão, 73 na Tailândia, 173 nas Filipinas e 800 nos Estados Unidos.²⁹

Com grande população e baixo consumo, o mercado rural representava uma oportunidade de penetração significativa e um ponto crítico para a briga pelo domínio do mercado. Em 2001, a Coca-Cola reconheceu que para competir com bebidas tradicionais do país, incluindo limonada, água de coco, sucos de frutas, chá e lassi,* preços competitivos eram essenciais. Em resposta, a empresa lançou uma garrafa menor, com quase 50% do tamanho da embalagem tradicional.

28. *Ibid.*

29. *Ibid.*

* *Nota da Revisão Técnica:* Bebida de origem Indiana feita à base de iogurte.

25. <http://www.coca-colaindia.com>.

26. Biografia de Gupta.

27. <http://www.indiastat.com>.

COMERCIALIZANDO REFRIGERANTES À BASE DE COLA NA ÍNDIA

O período de pós-liberalização na Índia viu o retorno da era dos refrigerantes ao mercado, mas a Pepsi já tinha vencido a Coca-Cola, criativamente entrando no mercado na década de 1980 antes da liberalização por meio de uma *joint venture*. Já em 1985, a Pepsi tentou entrar na Índia e finalmente conseguiu com a Pepsi Foods Limited Project em 1988, como *joint venture* entre a PepsiCo, a empresa estatal de Punjab, Punjab Agro Industrial Corporation (PAIC) e a Voltas India Limited. A Pepsi era comercializada e vendida como Lehar Pepsi até 1991, quando o uso de marcas estrangeiras foi permitido pela nova política econômica do país. A Pepsi finalmente comprou a parte de seus sócios, tornando aquela uma subsidiária de sua inteira propriedade e encerrando a *joint venture* em 1994.³⁰

Embora a *joint venture* tenha tido sucesso apenas marginal, permitiu que a Pepsi ganhasse uma importante experiência inicial com o mercado e também serviu como preâmbulo para o lançamento da marca Pepsi ao consumidor indiano, de forma que a empresa estava pronta para colher os frutos desse processo quando da liberalização. Embora a Coca-Cola tivesse se beneficiado com a criação de demanda e o desenvolvimento de mercado empreendidos pela Pepsi, a vantagem inicial da Pepsi conferiu à Coca-Cola uma desvantagem na mente dos consumidores. O apelo da Pepsi centrava-se nos jovens e, quando a Coca-Cola entrou na Índia em 1993 e abordou o mercado vendendo o estilo de vida nor-te-americano, não conseguiu ter a resposta que esperava.³¹

Estratégia de marketing em 2001

O CEO da Coca-Cola, Douglas Daft, definiu a direção da próxima geração de sucesso para sua marca global com um mantra “Pense localmente,aja localmente”. Reconhecendo que uma única estratégia ou uma única campanha global não funcionaria, as execuções locais relevantes tornaram-se um elemento cada vez mais importante para apoiar a estratégia de marca global da Coca-Cola.

Em 2001, após quase uma década de defasagem em relação à rival Pepsi na região, a Coca-Cola Índia reavaliou sua abordagem, em uma tentativa de ganhar a liderança do mercado indiano e capitalizar o significativo potencial de crescimento,

especialmente nos mercados rurais. A base da nova estratégia centrava o posicionamento da marca e as comunicações de marketing nos insights de consumidores, reconhecendo que as Índias rural e urbana eram dois mercados distintos em várias dimensões importantes. A função da categoria de refrigerantes na vida da população, o grau de diferenciação entre os segmentos de consumidores e os motivos para entrar nessa categoria, além do grau em que as marcas projetavam diferentes percepções aos clientes, estavam entre as muitas diferenças relevantes entre a forma como os consumidores urbanos e os rurais consideravam o mercado de bebidas.³²

Nos mercados rurais, onde tanto a categoria de refrigerantes quanto as marcas individuais eram subdesenvolvidas, a tarefa era ampliar o posicionamento da marca, enquanto nos mercados urbanos, com maior desenvolvimento de categorias e marcas, a tarefa era estreitar o posicionamento da marca, enfocando a diferenciação por meio de uma oferta exclusiva e valor excepcional. Esse prisma, informado pelos insights dos consumidores, conferiu à empresa direção na conciliação entre foco e ímpeto que determinada marca precisava em qualquer mercado e deixou claro que, para vencer em qualquer um dos segmentos, eram necessárias estratégias de marketing exclusivas para a Índia urbana *versus* a Índia rural.

ESTRATEGIA DE LOCALIZAÇÃO DA MARCA: AS DUAS Índias

Índia A: “life ho to aisi”

“Índia A”, a designação dada pela Coca-Cola para o segmento de mercado que incluía as áreas metropolitanas e as grandes cidades, representava 4% da população do país.³³ O segmento buscava os elos sociais como uma necessidade e respondia a mensagens aspiracionais, comemorando os benefícios de aumentar sua crescente liberdade social e econômica. “Life ho to aisi” (“A vida como deveria ser”) foi o bem-sucedido e relevante slogan difundido pela propaganda da Coca-Cola para o seu público.

Índia B: “thanda matlab coca-cola”

A Coca-Cola Índia acreditava que a primeira marca a oferecer comunicação para as cidades menores ganharia o mercado e partiu em busca de uma estratégia de mar-

30. KAVALJIT, Singh. “Broken Commitments: The Case of Pepsi in India”. *PIRG Update*, maio de 1997.

31. Entrevista com Nymph Kaul, 20 de setembro de 2004.

32. Coca-Cola Índia. “Marketing: Questioning Paradigms”. Apresentação interna de marketing.

33. *Ibid.*

keting abrangente. A “Índia B” incluía cidades pequenas e áreas rurais englobando os 96% restantes da população da nação. A necessidade primária desse segmento era matar a sede fora de casa, e a categoria de refrigerantes não tinha diferenciação alguma na mente dos consumidores rurais. Além disso, com a Coca-Cola média custando 10 rúpias e os salários diárias médios de cerca de 100 rúpias, a Coca-Cola era percebida como um luxo que poucos poderiam bancar.³⁴

Em um esforço para tornar o preço do refrigerante acessível a esse mercado de alto potencial, a Coca-Cola lançou a Campanha de Acessibilidade, lançando uma nova garrafa de 200ml, menor do que a garrafa tradicional de 300ml encontrada nos mercados urbanos e cortando, ao mesmo tempo, o preço pela metade: 5 rúpias. Essa estratégia de preços eliminou a defasagem entre a Coca-Cola e os refrescos simples, como limonada e chá, tornando pela primeira vez os refrigerantes realmente acessíveis. Ao mesmo tempo, a Coca-Cola investiu na infraestrutura de distribuição para atender a uma população dispersa com eficiência e duplicou o número de pontos de varejo nas áreas rurais de 80 mil em 2001 para 160 mil em 2003, aumentando a penetração do mercado de 13% para 25%.³⁵

A estratégia de propaganda e publicidade da Coca-Cola criou o plano de marketing usando expressões idiomáticas e o idioma local. “Thanda”, que significa fresco/gelado, também é o termo genérico para bebidas geladas e dava a “Thanda Matlab Coca-Cola” múltiplos e deliciosos significados. Traduzido literalmente, seria algo como “Coca-Cola é sinônimo de refresco”, a frase estava diretamente voltada para a principal necessidade desse segmento por refrescos gelados, posicionando, ao mesmo tempo, a Coca-Cola como “Thanda”, ou bebida gelada genérica, no mesmo nível do chá, lassi ou limonada. Como resultado da campanha Thanda, a Coca-Cola ganhou o prêmio *Anunciante do Ano* e *Campanha do Ano* em 2003.

Sucesso rural

Consistindo em 74% da população do país, 41% de sua classe média e 58% da renda disponível, o mercado rural era uma meta atraente e dava resultado. A Coca-Cola verificou 37% de crescimento em 2003 nesse segmento versus 24% de crescimento obtido nas áreas urbanas. Impulsionado pelo lançamento do novo produto com preço de 5 rúpias, o consumo *per capita* dobrou entre 2001 e 2003. O mercado representava 80% dos novos consumidores de

Coca-Cola da Índia, 30% do volume de 2002, configurando 50% das vendas da empresa em 2003.³⁶

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como uma das maiores e mais globais empresas do mundo, a Coca-Cola levava a sério sua capacidade e responsabilidade de influenciar positivamente as comunidades nas quais operava. A declaração de missão da empresa, chamada de Promessa da Coca-Cola, afirma: “The Coca-Cola Company existe para beneficiar e refrescar todos aqueles envolvidos em nosso negócio.” A empresa empenthou esforços para alcançar a boa cidadania corporativa em áreas da comunidade, melhorando a qualidade de vida nas regiões em que atua, e o meio ambiente, gerando iniciativas relacionadas com tratamento de água, mudança climática e gerenciamento do lixo. Suas atividades incluíam The Coca-Cola Africa Foundation criada para combater a disseminação do HIV/AIDS por meio de parceria com governos, a Unaids e outras ONGs, além da The Coca-Cola Foundation, focada no ensino superior como veículo para desenvolver comunidades sólidas e aumentar as oportunidades individuais (*Quadro 10.7*).³⁷

A posição da Coca-Cola na Índia também era significativa. A empresa empregava sete mil cidadãos e acreditava que para cada emprego direto, de 30 a 40 mais eram criados na cadeia de fornecimento.³⁸ Como sua controladora, as iniciativas de responsabilidade social empresarial da Coca-Cola Índia tinham foco na comunidade e no meio ambiente. As prioridades incluíam educação, com projetos de educação primária elaborados para beneficiar crianças em favelas e vilas; conservação da água, com projetos de coleta de água de chuva na comunidade para restaurar os níveis de água e promover a educação para a conservação; e saúde, com Coca-Cola Índia estabelecendo parcerias com ONGs e governos para permitir acesso médico a pessoas desfavorecidas por meio de acampamentos para atendimento médico regulares. Além dos esforços de campo, a empresa se comprometeu com a responsabilidade ambiental por meio de suas próprias operações na Índia, incluindo:³⁹

- Auditoria ambiental antes de adquirir terrenos ou iniciar projetos.
- Avaliações do impacto ambiental antes de iniciar as operações.

36. *Ibid.*

37. <http://www.coca-colaindia.com>.

38. *Ibid.*

39. *Ibid.*

34. Entrevista de Kaul.

35. *Ibid.*

QUADRO 10.7 Princípios de cidadania corporativa da Coca-Cola

Nossa reputação baseia-se em confiança. Por meio da boa cidadania corporativa, vamos fortalecer nossos relacionamentos e continuar a desenvolver a confiança. Esta é a essência da nossa promessa — The Coca-Cola Company existe para beneficiar e refrescar todo mundo.

Onde quer que a Coca-Cola atue, lutaremos para merecer a confiança de parceiros e dos bons cidadãos. Estamos comprometidos em gerenciar nossos negócios em todo o mundo com um conjunto consistente de valores que representam os maiores padrões de integridade e excelência. Compartilhamos esses valores com nossos engarrafadores, tornando nosso sistema mais forte.

Tais valores essenciais são fundamentais ao nosso sucesso no longo prazo e serão refletidos em todos os nossos relacionamentos e ações — no mercado, no local de trabalho, no meio ambiente e na comunidade.

MERCADO

Vamos seguir os mais altos padrões éticos, sabendo que a qualidade dos nossos produtos, a integridade de nossas marcas e a dedicação de nosso pessoal constroem a confiança e fortalecem os relacionamentos. Vamos atender as pessoas que gostam de nossas marcas, por meio de inovação, excepcional atendimento ao cliente e respeito por costumes e culturas exclusivas das comunidades onde atuamos.

LOCAL DE TRABALHO

Vamos tratar todos com dignidade, justiça e respeito. Vamos incentivar um ambiente inclusivo que estimule todos os funcionários a se desenvolver e atuar com o máximo de potencial, de forma consistente com o compromisso para com os direitos humanos no local de trabalho. O trabalho na Coca-Cola será realizado em um lugar em que as ideias e contribuições de todos serão valorizadas e a responsabilidade e a seriedade serão estimuladas e recompensadas.

MEIO AMBIENTE

Vamos conduzir nossos negócios de maneira que protejam e preservem o meio ambiente. Vamos integrar os princípios de controle ambiental e desenvolvimento sustentável a nossas decisões e processos de negócios.

COMUNIDADE

Vamos contribuir com nosso tempo, especialização e recursos para ajudar a desenvolver comunidades sustentáveis em parceria com os líderes locais. Vamos procurar melhorar a qualidade de vida por meio de iniciativas de relevância local onde quer que atuemos. A cidadania corporativa responsável está no centro da Promessa Coca-Cola. Acreditamos que o que é melhor para nossos funcionários, para a comunidade e para o meio ambiente também é melhor para o nosso negócio.

Fonte: Site da Coca-Cola Company.

- Pesquisas ambientais e para verificar a existência de água subterrânea antes de selecionar os locais.
- Adequação com todos os requisitos relativos a regulamentação ambiental.
- Proibição da compra de equipamentos de refrigeração contendo CFCs.
- Instalações de tratamento de águas residuais com pessoal treinado em todas as operações de engarrafamento de propriedade da empresa.
- Programas de conservação de energia.
- 50% de economia de água nos últimos sete anos de operações.

CRISES ANTERIORES DA COCA-COLA

Apesar da reputação da Coca-Cola como uma empresa de cidadania corporativa responsável, a empresa enfrentou sua parcela de controvérsias mundiais envolvendo

seus produtos e suas políticas nos anos que antecederam a crise do pesticida na Índia.

Ingram et al. versus the Coca-Cola

Company-1999⁴⁰

Na primavera de 1999, quatro funcionários e ex-funcionários da Coca-Cola, liderados pela analista de informação Linda Ingram, entraram com uma ação contra a Coca-Cola por discriminação no Tribunal Federal de Atlanta. O processo acusava a empresa de discriminação racial e afirmava: "Essa discriminação representa um padrão e uma prática disseminada em toda a empresa, e não uma série de incidentes isolados. Embora a Coca-Cola tenha cuidadosamente zelado pelos

40. GRAVES, Nicola K. e WALLER, Randall L. "The Corporate Web Site as an Image Restoration Tool: The Case of Coca-Cola". Proceedings of the 2004 Association for Business Communication 69th Annual Convention, Cambridge, MA, 25-29 de outubro de 2004.

consumidores afro-americanos em relação ao seu produto por meio de anúncios públicos, alianças estratégicas e ações específicas de marketing, a empresa não deu a mesma importância aos seus funcionários de origem afro-americana.⁴¹

Nas décadas anteriores ao processo, avisos internos e externos foram dados em relação às práticas de diversidade da Coca-Cola. Em 1981, o reverendo Jesse Jackson, diretor da coalizão Rainbow/PUSH, instigou um boicote contra a Coca-Cola, desafiando a empresa a melhorar significativamente suas relações comerciais com a comunidade afro-americana.⁴²

O relatório Ware, de autoria do vice-presidente sênior Carl Ware, um executivo afro-americano da empresa, citava uma falta de diversidade no nível de tomada de decisão, uma falta básica na diversidade no local de trabalho, uma “guetização” entre os negros que trabalham para a Coca-Cola e uma completa falta de respeito pelas diferenças culturais, assim como uma suposição implícita de que os funcionários afro-americanos não tinham a inteligência necessária para atender aos desafios impostos pelos níveis hierárquicos mais altos.⁴³

Cyrus Mehri, um dos mais visíveis e bem-sucedidos advogados de defesa dos Estados Unidos, representou o grupo e era habilidoso em alavancar o poder da mídia, criando uma verdadeira crise para The Coca-Cola Company e exercendo uma tremenda pressão para chegarem a um acordo. Em 2000, a ação foi dirimida com um acordo de US\$192,5 milhões, após a empresa ter enviado mensagens duvidosas e ter feito declarações danosas relativas ao mérito da ação durante mais de um ano. Analistas identificaram o processo por discriminação como um importante motivo para a queda de US\$100 bilhões no preço das ações da Coca-Cola entre 1998 e 2000.⁴⁴

Bélgica-1999⁴⁵

Em 8 de junho de 1999, 33 crianças belgas ficaram doentes depois de beber Coca-Cola engarrafada em uma instalação local na Antuérpia. Poucos dias depois, mais cidadãos belgas reclamaram de sintomas semelhantes após

41. UNGER, H. "Coca-Cola Accused of a 'Companywide Pattern'". *Atlanta Journal-Constitution*, 24 de abril de 1999, p. H1.

42. HAYS, C. L. *The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company*. Nova York: Random House, 2004.

43. *Ibid.*

44. MACARTHUR, K., LINNETT, R. "Coke Crisis: Equity Erodes as Brand Troubles Mount". *Advertising Age*, 24 de abril de 2000, p. 3.

45. "Coke & Pepsi in India", p. 8.

beberem latas de Coca-Cola fabricadas em uma instalação em Dunkirk, na França, e 80 pessoas no norte da França supostamente sofreram problemas intestinais e náuseas, elevando o total de pessoas afetadas para mais de 250.

Nos dias que se seguiram ao primeiro incidente, houve o recall e a destruição de 17 milhões de caixas de Coca-Cola. Foi o maior recall de produtos da história da empresa, e as autoridades belgas e francesas proibiram a venda de seus produtos durante 10 dias. A Alemanha impôs uma proibição de importação temporária à Coca-Cola produzida na Bélgica e na Holanda, e Luxemburgo baniu todos os produtos da Coca-Cola. Os ministros da saúde na Itália, Espanha e Suíça alertaram a população sobre os riscos do consumo de produtos da empresa.

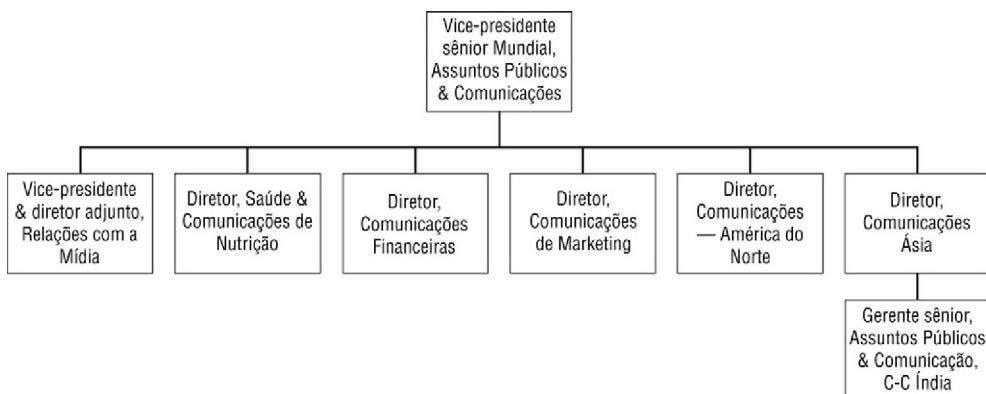
Fontes da empresa explicaram que a contaminação deveu-se ao dióxido de carbono defeituoso utilizado na fábrica de Antuérpia e que um preservante de madeira utilizado nos paletes de remessa tinha se concentrado na parte externa das latas na fábrica de Dunkirk. A Comissão Europeia, entretanto, acreditava que falhas de produção e tubulação contaminada eram as causas mais prováveis do problema.

Embora o CEO Ivester estivesse em Paris quando a notícia foi divulgada, ele voltou para Atlanta e manteve silêncio, esperando mais de uma semana para fazer a primeira declaração pública sobre a crise, mencionando que: "A Coca-Cola tomaria todas as medidas necessárias para garantir a segurança de seus produtos." Uma toxicologista holandesa que a empresa contratara emitiu um relatório no dia 29 de junho isentando a Coca-Cola de culpa pela impureza no CO na fábrica de Antuérpia e pelo fungicida em Dunkirk. Embora a proibição do produto tenha sido suspensa, a Coca-Cola teve de se empenhar muito para reconquistar a confiança dos consumidores.

Uma agressiva campanha de relações públicas incluiu o envio por correio de vários comprovantes e cupons para troca por produtos gratuitos para 4,4 milhões de belgas; patrocínio de bailes, festas na praia e festivais de verão para adolescentes, além de anúncios na televisão reforçando a ideia de que "Hoje, mais do que nunca, agradecemos a você por sua lealdade."

Água kinley - 2003

No dia 4 de fevereiro de 2003, o Center for Science and Environment (CSE) na Índia divulgou um relatório baseado em testes conduzidos pelo laboratório de controle

QUADRO 10.8 Comunicação empresarial na Coca-Cola


Fonte: Caso elaborado pelo autor com base no site da Coca-Cola Company.

de poluição, Pollution Monitoring Laboratory (PML), intitulado “Água pura ou perigo puro?” A análise de 17 marcas de água mineral vendidas na Índia mostrava presença de resíduos de pesticidas, incluindo lindano, DDT, malationa e clorpirifos. O CSE utilizou as normas europeias para os limites máximos permitidos para pesticidas na água mineral “porque os padrões definidos para resíduos de pesticidas pelo órgão indiano, Bureau of Indian Standards (BIS), eram vagos e indefinidos”.⁴⁶ A marca de água Kinley da Coca-Cola tinha níveis de concentração 15 vezes superiores aos limites estipulados; a mais vendida, Bisleri, tinha 79 vezes mais, e a Aquaplus era a primeira da lista, com 109 vezes mais resíduos do que o permitido pela norma europeia.⁴⁷ Logo após esse anúncio, a Coca-Cola permaneceu em silêncio e o alvoroço passou.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COCA-COLA

A comunicação empresarial era uma função crítica na The Coca-Cola Company considerando os diferentes públicos internos e externos da empresa. Além disso, a complexidade e o alcance global das operações da empresa não poderiam ser gerenciados de modo centralizado, exigindo, em vez disso, uma bem planejada organização de equipe.

O mais alto cargo de comunicação da empresa, o vice-presidente sênior de Assuntos Públicos & Comunicação Mundial, participava do comitê executivo da empresa e se

reportava ao presidente do Conselho e CEO no momento da crise na Índia. As funções de comunicação empresarial em nível de diretoria incluíam: relações com a mídia, comunicações sobre nutrição, comunicações financeiras e de marketing. Entretanto, a diversidade geográfica dos negócios da empresa exigia líderes de comunicação locais e o estabelecimento de recursos corporativos. Como resultado, cinco diretores regionais de comunicação atendiam as regiões da América do Norte, América Latina, Ásia, Europa e África com suas próprias equipes de comunicações profissionais (Quadro 10.8).

ATIVISMO DAS ONGS⁴⁸

As ONGs (organizações não governamentais) evoluíram para influenciar os governos, mas, no início do século XXI, muitos perceberam que direcionar seus esforços contra grandes empresas e importantes públicos corporativos, como investidores e clientes, poderia ser uma maneira ainda mais poderosa de alcançar a mudança almejada. A capacidade de concentração, de chamar a atenção e de agir rapidamente somava-se ao alto nível de credibilidade que as ONGs tinham desenvolvido com muitos públicos diferentes. Essa credibilidade advinha, em parte, de seus apelos emocionais, não necessariamente baseados em fatos, e da natureza apaixonada de seus argumentos.

A tática mais comum das ONGs era desenvolver campanhas contra as grandes empresas por meio das quais conquistavam apoio de consumidores e da mídia. Essas

46. “Pure Water or Pure Peril”. Release do CSE, fevereiro de 2003.

47. Ibid.

campanhas, como o ataque do Greenpeace à Shell Oil após a decisão da empresa de afundar a plataforma de petróleo Brent Spar no oceano na década de 1990, geralmente centravam-se em um único tema, almejavam atingir empresas que detinham marcas de sucesso e bem conhecidas como McDonald's e Nike e eram ampliadas por tendências de mercado, como a homogeneização criada por cadeias como o Wal-Mart e a Starbucks. As ONGs perceberam que as campanhas anticorporativas poderiam ser mais poderosas do que as campanhas antigovernos. O ataque da Global Exchange à Nike em função das precárias condições de trabalho impostas aos trabalhadores na década de 1990, por exemplo, foi uma das mais divulgadas e bem-sucedidas campanhas antinegócios realizadas até hoje por uma ONG.

CENTER FOR SCIENCE AND ENVIRONMENT

O CSE, uma organização não governamental (ONG), foi criado na Índia em 1980 por um grupo de engenheiros, cientistas, jornalistas e ambientalistas para “catalisar o aumento da conscientização pública em questões essenciais nas áreas de ciência, tecnologia, meio ambiente e desenvolvimento”.⁴⁹ Liderados por Sumita Narain, ex-colega de faculdade do CEO da Coca-Cola na Índia, Gupta, os esforços do CSE incluíam comunicação para conscientização, pesquisa e advocacy, educação e treinamento, documentação e monitoramento da poluição.

Estimulado pelo relatório de fevereiro de 2003 sobre a água mineral e perguntas do tipo: “Se o que foi encontrado na água mineral estiver correto, será que o mesmo se aplica aos refrigerantes?”, o relatório de agosto de 2003 do CSE alegava que os refrigerantes eram extremamente perigosos aos cidadãos indianos com base nos testes conduzidos no laboratório de controle de poluição, o Pollution Monitoring Laboratory (PML). Todas as amostras continham resíduos de lindano, DDT, malationa e clorpirifos, pesticidas e inseticidas tóxicos que sabidamente causam problemas de saúde graves no longo prazo. O total de pesticidas nas marcas da Coca-Cola chegava em média a 0,0150 mg/L, 30 vezes mais do que o limite estabelecido pela Comissão Econômica Europeia (EEC). O PML também testou amostras dos produtos da Coca-Cola e Pepsi vendidos nos Estados Unidos para ver se continham pesticidas, e não continham.

O relatório do CSE pedia ação governamental para criar normas sobre a qualidade da água que tivessem valor legal e repreendia as multinacionais por se aproveitar da situação à custa da saúde e do bem-estar dos consumidores.

AMBIENTE DE REGULAMENTAÇÃO NA ÍNDIA⁵⁰

A principal lei que rege a segurança alimentar na Índia era de 1954, a Lei de Prevenção contra a Adulteração Alimentar (PFA – Prevention of Food Alteration Act), que continha uma norma regulando a presença de pesticidas em alimentos, mas não incluía bebidas. A Ordem de Processamento de Alimentos (1955) determinava que o principal ingrediente utilizado na fabricação de refrigerantes deveria ser “água potável”, mas o Bureau of Indian Standards (BIS) não tinha normas prescritas para a presença de pesticidas na água. Uma diretiva do BIS afirmava que não poderia haver presença de pesticidas e definira um limite de 0,001 parte por milhão, mas o Secretário de Saúde admitiu: “Há lapsos na PFA em relação a bebidas carbonatadas.”⁵¹

O cumprimento das leis na Índia era mínimo, sendo o número de condenações por violação da lei alimentar praticamente inexistente. Na falta de padrões nacionais, as ONGs, como o CSE, voltavam-se aos Estados Unidos e à União Europeia (UE) para buscar “normas internacionais”. A adequação e a viabilidade dessas normas para as nações em desenvolvimento, entretanto, ainda eram questionáveis. Segundo as leis alimentares da UE, por exemplo, leite, frutas e artigos de primeira necessidade, como arroz e trigo, deveriam ser importados para a Índia a fim de satisfazer as normas de segurança.

A RESPOSTA INICIAL

No dia seguinte ao anúncio do CSE, a Coca-Cola e a Pepsi se reuniram em uma mesma coletiva de imprensa, numa rara demonstração de solidariedade. As empresas atacaram a credibilidade do CSE e seus resultados laboratoriais, citando a realização regular de testes em laboratórios independentes que comprovavam a segurança de seus produtos. Prometeram fornecer os dados ao público, ameaçaram instaurar processo contra o CSE, solicitando,

48. ARGENTI, Paul A. “Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs”. *California Management Review* 47, n. 1 (outono de 2004).

49. <http://www.cseindia.org>.

50. “Coke & Pepsi in India”, p. 3.

51. BEZBARUAT, Supriya/ GOYAL, Malini. “The Gulp War”. *India Today*, 25 de agosto de 2003, pp. 50 a 53.

ao mesmo tempo, uma ordem para proibir futuras publicações e entraram em contato com a embaixada dos Estados Unidos na Índia para obter ajuda. O CEO da Coca-Cola na Índia, Sanjiv Gupta, publicou a seguinte declaração para o público indiano:⁵²

Talvez você tenha visto recentemente na mídia algumas alegações sobre os padrões de qualidade dos nossos produtos na Índia. Nós levamos essas acusações muito a sério. Eu gostaria de tranquilizá-lo de que nossos produtos na Índia são seguros e são testados regularmente para garantir que atendam aos mesmos padrões criteriosos mantidos em todo o mundo.

Manter os padrões de qualidade é o elemento mais importante da nossa empresa, e não podemos ficar calados diante da divulgação de dados errôneos e não validados, que são usados para desacreditar marcas de classe mundial de confiança. As alegações recentes causaram pânico desnecessário entre os consumidores na Índia e, se desenfreado, esse pânico poderá prejudicar nossos negócios no país e afetar seriamente a sobrevivência de milhares de funcionários em toda a Índia.

Este site trata da verdade por trás das manchetes. Fornece algum contexto e os fatos sobre essas questões e esperamos que ajude você a entender exatamente por que pode confiar nas nossas marcas de bebidas e continuar a aproveitá-las como milhões de indianos fazem todos os dias.

*Sanjiv Gupta, presidente de Divisão,
Coca-Cola Índia*

No dia seguinte, o Supremo Tribunal de Déli solicitou ao governo que nomeasse um comitê de especialistas para testar e informar sobre a segurança dos refrigerantes no prazo de três semanas e revisar as normas existentes para incluir padrões relativos a pesticidas. A Coca-Cola e a Pepsi lançaram campanhas independentes para tranquilizar o público, publicando anúncios de página inteira nos jornais e orientando os consumidores a consultar seus sites corporativos para revisar os resultados de testes e os protocolos de segurança em mais detalhes (**Quadro 10.9**). Apesar dessas medidas, o público parecia

acreditar nas acusações do CSE, e a crise estava longe do fim para as gigantes dos refrigerantes. Com as vendas em contínua queda, os sentimentos de um estudante de medicina da Déli pareciam ser os mesmos da população em geral: “Para quem bebe pelo menos uma garrafa por dia, o relatório foi um choque violento. Hoje eu não bebi refrigerante e com certeza não vou mais consumir refrigerantes no futuro. Os relatórios sobre a presença de pesticidas e outros poluentes tornaram os refrigerantes um artigo totalmente inaceitável, e agora passaremos a beber sucos de frutas e água potável.”⁵³

O DILEMA DE GUPTA

Ao contemplar a crise que tinha em mãos, Sanjiv Gupta questionava que ação, se possível, seria necessária. A Coca-Cola Índia seguia estritamente as diretrizes legais do país, e a crise não tinha ganhado ampla divulgação fora da Índia. Gupta sabia que o público indiano tinha memória curta e tinha motivos para acreditar que logo, logo o impacto do relatório do CSE seria esquecido, assim como acontecera com o problema da água Kinley no início daquele ano.

Por outro lado, ele imaginava se a situação daria à empresa uma oportunidade de demonstrar padrões mais elevados de responsabilidade social em um momento em que precisava se diferenciar da concorrência. Empresas multinacionais tinham perdido inúmeras possibilidades em tempos recentes e foram acusadas de não seguir os mesmos padrões nos países em desenvolvimento e nos países industrializados. O efeito adicional daquela publicidade negativa significava que os danos potenciais à reputação da Coca-Cola seriam ainda maiores. Finalmente, uma resolução ineficaz seria um golpe devastador para o ímpeto que a empresa alcançara depois de três longos anos de trabalho da frente de marketing.

PERGUNTAS SOBRE O CASO

1. Quais são os principais problemas em que Gupta deve se concentrar no curto e longo prazos?
2. Como você avaliaria a crise?
3. Até que ponto a Coca-Cola Índia estava preparada para lidar com as alegações do CSE?

52. <http://www.cocacolaindia.com>.

53. “Shocked Delhites Stay Away from Soft Drinks”. *The Hindu* (Nova Déli), 7 de agosto de 2003, p. 1.

QUADRO 10.9 Mitos e fatos com base no site da Coca-Cola na Índia

Desde 5 de agosto de 2003, a qualidade e a segurança dos produtos da Coca-Cola e da PepsiCo na Índia foram questionadas por uma ONG local, o Centre for Science and Environment (CSE). A base das alegações são testes conduzidos nos produtos da Coca-Cola e da PepsiCo por um laboratório interno do CSE não credenciado, o Pollution Monitoring Laboratory.

Na Índia, assim como no restante do mundo, nossas fábricas utilizam vários sistemas de barreiras para remover contaminantes potenciais e substâncias naturais indesejadas, incluindo ferro, enxofre, metais pesados e pesticidas. Nossos produtos na Índia são seguros e são testados regularmente para garantir que atendam aos mesmos rigorosos padrões que mantemos em todo o mundo.

O resultado dessas alegações gerou confusão por parte dos consumidores, significativos impactos na venda de um produto seguro e de alta qualidade e a erosão da confiança dos investidores internacionais no setor comercial indiano. A situação exige o desenvolvimento de protocolos nacionais de amostragem e testes para refrigerantes, o fim das alegações sensacionalistas e infundadas e a cooperação de todas as partes afetadas em nome dos interesses dos consumidores e das empresas indianas com significativos investimentos na economia do país.

Fatos *versus* ficção. As falsas declarações feitas nas últimas semanas levaram a falsas percepções por parte dos consumidores indianos:

Mito	Os produtos da Coca-Cola na Índia contêm resíduos de pesticidas acima das normas estabelecidas pela União Europeia.
Fato	Em todas as nossas operações na Índia ocorre um rigoroso monitoramento da qualidade tanto da água corrente utilizada quanto dos produtos acabados. Testes são realizados para identificar a presença de pesticidas na água subterrânea em partes por bilhão. Isso equivale a uma gota em um bilhão de gotas. Para fins de comparação, seria equivalente a medir um segundo em 32 anos ou menos de uma pessoa em toda a população da Índia. Os testes exigem equipamento especializado em laboratórios credenciados para que os resultados sejam precisos. Mesmo nesses rigorosos e minúsculos níveis, ainda estamos dentro das normas de segurança internacionalmente aceitas.
Mito	Os produtos da Coca-Cola vendidos na Índia são “tóxicos” e inadequados para consumo humano.
Fato	Não há contaminação ou toxicidade em nossas marcas de bebidas. Nossas bebidas de alta qualidade são — e sempre serão — seguras e refrescantes. Em mais de 200 países em todo o globo, mais de um bilhão de vezes todos os dias, os consumidores escolhem nossas marcas para beber porque a Coca-Cola é um símbolo de qualidade.
Mito	A Coca-Cola tem padrões duplos na produção de seus produtos, um de alta qualidade para os países ocidentais e outro para a Índia.
Fato	Os refrigerantes fabricados na Índia seguem os mesmos altos padrões de qualidade que nos Estados Unidos e na Europa. Por meio de nossos processos de fabricação globalmente aceitos e validados e por meio dos sistemas de Gestão da Qualidade, garantimos que nossas modernas instalações de fabricação estão equipadas para assegurar ao consumidor a mais alta qualidade da bebida consumida. Testamos rigorosamente nossos refrigerantes na Índia em laboratórios independentes, credenciados e de classe mundial tanto local quanto internacionalmente.
Mito	Na Índia Índia, o setor de refrigerantes praticamente não tem regulamentação.
Fato	Não há padrões para refrigerantes nos Estados Unidos, na União Europeia ou na Índia. Parte da Índia a água usada para a fabricação de bebidas deve seguir as normas para água potável. A água utilizada pela Coca-Cola segue os padrões do BIS e da União Europeia para água potável, e nossos protocolos de produção garantem isso com foco no controle de processo e nos testes da água usada nos processos de fabricação e na qualidade do produto final.

Mito	A Coca-Cola divulgou resultados apenas para a água Kinley, e não para os refrigerantes.
Fato	Os resultados dos testes de produtos conduzidos pelo TNO Nutrition and Food Research Laboratory na Holanda são conclusivos e estão disponíveis no site Science Behind Our Quality.
Mito	Empresas internacionais como a Coca-Cola estão “colonizando” a Índia.
Fato	O negócio da Coca-Cola na Índia é uma empresa local. Nossas bebidas na Índia são produzidas localmente, empregamos milhares de cidadãos indianos, nossa faixa de produtos e marketing reflete sabores e estilos de vida da população indiana, e estamos profundamente envolvidos na rotina das comunidades locais em que atuamos. O sistema da Coca-Cola emprega diretamente cerca de 10 mil pessoas indianas. Além disso, estudos independentes documentaram que, ao oferecer oportunidades para empresas locais, a Coca-Cola também gera um “efeito multiplicador” de emprego significativo. Na Índia, geramos empregos indiretos para mais de 125 mil pessoas em setores relacionados por meio do nosso vasto sistema de compras, fornecimento e distribuição.
Mito	Os fazendeiros na Índia estão usando a Coca-Cola e outros refrigerantes como pesticidas aspergindo-os em seus cultivos.
Fato	Os refrigerantes não atuam de modo semelhante aos pesticidas quando aplicados ao solo ou sobre cultivos. Não há base científica para essa afirmação, e o uso de refrigerantes para tal propósito seria totalmente ineficaz. Na Índia, como no restante do mundo, nossos produtos são de classe mundial e seguros, e a água tratada usada para fabricar nossas bebidas lá atende aos mais altos padrões internacionais.

Fonte: Site da Coca-Cola Company.

4. Qual é a sua recomendação para a estratégia de comunicação da Coca-Cola? Quem são os principais públicos envolvidos?
5. A Coca-Cola Índia poderia ter evitado a crise?
6. O que Gupta deve fazer agora?

REFERÊNCIAS DO CASO

- ARGENTI, Paul A. “Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs”. *California Management Review* 47, n. 1, outono de 2004.
- BHATIA, Gauri. “Multinational Corporations: Pro or Con?”. *Outlook India*, 29 de outubro de 2003.
- Centre for Science and Environment (CSE). “Analysis of Pesticide Residues in Soft Drinks”, 5 de agosto de 2003.
- Coca-Cola India. “Marketing: Questioning Paradigms”, apresentação interna da empresa. “Coca-Cola, Philips Win Marketing Awards”, <http://www.financialexpress.com>, 7 de outubro de 2004.
- “Coke, Pepsi Challenge India Pesticide Claim”, <http://www.ajc.com/business/content/business/coke/0803/06pesticide.html>.
- “Coke, Pepsi India Deny Pesticides in Soft Drinks”, http://www.forbes.com/home_europe/newsbrief/2003/08/05/rtr1049160.html.
- DAWAR, Niraj e Dai, Nancy. “Cola Wars in China: The Future Is Here”. HBS Case, 21 de agosto de 2003.
- DEY, Saikat. Entrevista sobre a história da Índia e a abertura econômica. 10 de janeiro de 2005.
- GRAVES, Nicola K. e WALLER, Randall L. “The Corporate Web Site as an Image Restoration Tool: The Case of Coca-Cola”. Atas da 2004 Association for Business Communication 69th Annual Convention. Cambridge, MA, 25 a 29 de outubro de 2000.
- <http://www.coca-cola.com/flashIndex1.html> http://www2.coca-cola.com/presscenter/viewpoints_in-dia_situation.html <http://www.cocaindia.com> <http://www.indiaresource.org/> <http://www.killercoke.org> <http://www.myenjoyzone.com/press1/truth.htm>
- KAUL, Nymph. Entrevista com Sanjiv Gupta, presidente do Conselho e CEO da Coca-Cola India, junho de 2004.
- KAUL, Nymph. Rai University, várias entrevistas.
- KAUL, Nymph. Rai University, “Coca-Cola India”. 2004.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- KOCHAN, Nicholas (ed.). Interbrand. *The World's Greatest Brands*. Washington, NY: New York University Press, 1997.
- PENDERGRAST, Mark. *For God, Country and Coca-Cola*. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1993. “People's Forum Against Coca-Cola”. Brochure.

- SANGHVI, Rish. Entrevista sobre a Coca-Cola na Índia antes da abertura e da campanha de marketing da Coca-cola e da Pepsi no país, novembro de 2004.
- Society for Environmental Communications. "Colonisation's Dirty Dozen: Deadly Pesticides Found in 12 Leading Brands of Soft Drinks". 15 de agosto de 2003. "Soft Drink Sales Up 10.4%". PTI, 29 de setembro de 2004.
- SRIVASTAVA, Amit. "Coke with a New Twist: Toxic Cola". India Resource Center, 15 de fevereiro de 2004.
- "Things Aren't Going Better with Coke". *BusinessWeek Online*, 28 de junho de 1999.
- "The Top 100 Brands: Interbrand's Global Brand Scorecard 2003". *Interbrand Special Report*, como visto na *BusinessWeek*, 4 de agosto de 2003.
- YOFFIE, David B. e SEET, Richard. "Internationalizing the Cola Wars: The Battle for China and Asian Markets". *HBS Case*, 31 de maio de 1995.
- YOFFIE, David B. e WANG, Yusi. "Cola Wars Continue: Coke versus Pepsi in the Twenty-First Century". *HBS Case*, 11 de janeiro de 2002.

Bibliografia

- AAKER, David A. *Building Strong Brands*. Nova York: Free Press, 1996.
- ADAMS, Walter e BROCK, James W. *The Bigness Complex: Industry, Labor, and Government in the American Economy*. Nova York: Pantheon Books, 1986.
- AGUILAR, Francis Joseph. *General Managers in Action: Policies and Strategies: Second Edition*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- AILES, Roger e KRAUSHAR, Jon. *You Are the Message*. Garden City: Currency Doubleday, 1995.
- ANGELL, Marcia, M. D. *Science on Trial: The Clash of Medical Evidence and the Law in the Breast Implant Case*. Nova York: W.W. Norton, 1996.
- ARGENTI, Paul A e FORMAN, Janis. *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.
- ARGENTI, Paul A. e Forman, Janis. “The Employee Care Revolution”, in *Leader to Leader*, verão de 2004.
- ARGENTI, Paul A. “Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs to Enhance its Emphasis on Social Responsibility”, in *California Management Review*, outono de 2004. ARGENTI, Paul A. “Keeping to the Fairway”, case commentary in *Harvard Business Review*, abril de 2003.
- ARGENTI, Paul A. “Crisis Communication: Lessons from 9/11”, in *Harvard Business Review*, dezembro de 2002.
- ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert e BECK, Karen. “The Strategic Communication Imperative”, in *Sloan Management Review*, primavera de 2005.
- ARISTOTLE. *The Art of Rhetoric*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975.
- BARTON, Laurence. *Crisis in Organizations II*. Cincinnati, OH: South-Western, 2000.
- BERGE, Dieudonnee ten. *The First 24 Hours*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1990.
- BROWN, Michael. *Laying Waste: The Poisoning of America by Toxic Chemicals*. Nova York: Pocket Books, 1981.
- BYRNE, John A. *Informed Consent*. Nova York: McGraw-Hill, 1996.
- CHAJET, Clive e SHACHTMAN, Tom. *Image by Design: From Corporate Vision to Business Reality*. 2^a ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.

- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nova York: Harper Business, 1994, 1997.
- CORRADO, Frank M. *Media for Managers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997.
- CUTLIP, Scott M. *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995.
- D'AVENI, Richard A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Nova York: Free Press, 1994.
- DeBOWER, Herbert F. *Modern Business*, v. 7, *Advertising Principles*. Nova York: Alexander Hamilton Institute, 1917.
- DOZIER, David M. GRUNIG, Larissa A. e GRUNIG, James E. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995.
- EDSELL, Thomas. *The New Politics of Inequality*. Nova York: Norton, 1984.
- EICHENWALD, Kurt. *Conspiracy of Fools*. Nova York: Broadway Books, 2005.
- EISNER, Michael D. *Work in Progress*. Nova York: Random House, 1998.
- FOMBRUN, Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FORD, Daniel F. *Three Mile Island: Thirty Minutes to Meltdown*. Nova York: Penguin, 1981.
- FORTY, Adrian. *Objects of Desire: Design and Society from Wedgewood to IBM*. Nova York: Pantheon, 1986.
- FRITSCHLER, Lee. *Smoking and Politics: Policymaking and the Federal Bureaucracy*. 3^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- GARBETT, Thomas F, *Corporate Advertising*. Nova York: McGraw-Hill, 1981.
- _____. *How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- GARTEN, Jeffrey, *The Mind of the CEO*. Nova York: Basic Books, 2001.
- GIBBS, Lois Marie, *Love Canal: The Story Continues*. Nova York: New Society, 1988.
- GOODMAN Michael B, (ed). *Corporate Communication: Theory and Practice*. Albany: State University of Nova York Press, 1994.
- GOTTSCHALK, Jack, (ed). *Crisis Response: Inside Stories on Managing Image under Siege*. Detroit, MI: Gale Research, 1993.
- HANDLER, Edward e MULKERN, John R, *Business in Politics*. Lexington, MA: Lexington Books, 1982.
- HATTERSLEY, Michael E. e MCJANNET, Linda, *Management Communication: Principles and Practice*. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
- HEATH, Jim F. *John F. Kennedy and the Business Community*. Chicago: University of Chicago Press, 1969.
- HOFFMAN, Paul, *The Dealmakers*. Garden City: Doubleday, 1984.
- HUGHES, Jonathan R. T. *The Governmental Habit: Economic Controls from Colonial Times to the Present*. Nova York: Basic Books, 1977.
- HUXLEY, Aldous. *Grey Eminence: A Study in Religion and Politics*. Londres: Chatto & Windus, 1941.
- KLEIN, Naomi. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Nova York: Picador USA, 1999.
- LEVINE, Adeline Gordon, *Love Canal: Science, Politics, and People*. Lexington, MA: Lexington Books, 1982.
- LEVITAN, Sar A. e COOPER, Martha R. *Business Lobbies: The Public Good and the Bottom Line*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1984.
- LORENZ, Christopher. *The Design Dimension: Product Strategy and the Challenge of Global Marketing*. Nova York: Blackwell, 1986.
- LOW, Jonathan e KALAFUT, Pam Cohen. *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*. Cambridge, MA: Perseus Books, 2002.
- MARGOLIS, Joshua Daniel e WALSH, James Patrick. *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, Editores, 2001.

- MCLEAN, Bethany e ELKIND, Peter. *The Smartest Guys in the Room*. Nova York: The Penguin Group, 2004.
- MCLUHAN, Marshall e POWERS, Bruce R. *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*. Nova York: Oxford University Press, 1989.
- MCQUAID, Kim. *Big Business and Presidential Power*. Nova York: Morrow, 1982.
- MUNTER, Mary. *Guide to Managerial Communication*, 7^a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- OLINS, Wally. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. Londres: Thames and Hudson, 1989.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr, Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nova York: Harper & Row, 1982.
- POSTER, Mark. *The Second Media Age*. Cambridge: Polity Press, 1995.
- POSTMAN, Neil. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. Nova York: Penguin, 1985.
- RIEL, Cees B. M. van. *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall, 1995.
- RILEY, Charles A., II. *Small Business, Big Politics: What Entrepreneurs Need to Know to Use Their Political Power*. Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter, 1995.
- SCHENKLER, Irv e HERRLING, Tony. *Guide to Media Relations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall, 2004.
- SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo e LARSEN, Mogens Holten (eds.). *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- SLYWOTZKY, Adrian. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- VOGEL, David. *Fluctuating Fortunes: The Political Power of Business in America*. Nova York: Basic Books, 1989.
- WALLIS, Allen W. *An Over Governed Society*. Nova York: Free Press, 1976.
- WEIDENBAUM, Murray L. *Business, Government, and the Public*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- WELCH, Jack e BYRNE, John A. *Jack: Straight from the Gut*. Nova York: Warner Business, 2001.
- WHITE, Jon; MAZUR, Laura. *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Nova York: Addison-Wesley, 1995.
- YANKOLOVICH, Daniel. *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.
- WILSON, Graham. *Interest Groups in the United States*. Nova York: Oxford University Press, 1981.

Índice Remissivo

A

ABC, 18
ABC Closeups, 219
Accenture, 93, 96, 102
acidentes ambientais, 146
Adbusters Media Foundation, 12
Adelphia, 6
Adler, Robert, 270
Adolph Coors Company, 213
AdSense, 24
Adwords, 24
AFL-CIO, 213, 216
agências de classificação, 254, 263
Agente Laranja, 3
AirTran Airways, 130
aldeia global, 10
alimentos geneticamente modificados, 142
Allen, George, 299, 305
Alliance of Motion Picture & Television Producers, 18
Altera Corporation, 263
Altria, 93
Al-Waleed bin Talal bin Adulaziz, 300
ambiente
 competindo em constante mudança, 13-20
 comunicação interna, em constante mudança,
 222-224
 em constante mudança, nos negócios, 1-21
 relações com os investidores, em
 constante mudança, 270-271

responsabilidade social empresarial para com o,
 161-162
American Airlines, 96, 130
American Center for Occupational Health, 214
American Decency Association, 77
American Express, 209, 332
American Family Association, 77
American Farmland Trust, 305
Amoco Chemical Company, 123
Amway, 119
analistas *buy-side*, 259, 263, 265
analistas *sell-side*, 259
Andersen Consulting, 93, 102
Anheuser-Busch, 215, 217
Anistia Internacional, 159
Anti, Michael, 27
Apple Computer, 92
Aristóteles, 34-35
Armstrong, Lance, 96
Arte Retórica (Aristóteles), 34
Arthur Andersen, 6, 93, 279, 333
Artz, Ed, 107
Associação Internacional de Comércio Justo, 150
Associated Press, 189
assuntos públicos, 57, 58
atração e retenção de talentos, 147
AT&T Business Services, 94
auditoria de identidade, condução de, 99-100
Audubon Naturalist Society, 305

B

Baave, Nancy, 199
Backer, William, 304
BackRub, 23, 24
Baidu.com, 25
Barclays, 315
batata frita Terra Blues, 130
Batistas do Sul, 77
BellSouth, 94
Berkshire Hathaway, 156, 264
Binney & Smith, 97, 99
blogs, 13, 188, 294
estendendo a estratégia de relações com a mídia para, 208-209
monitorando, 208
Blood, David, 152
Bloomberg, Michael, 19
boatos na empresa, 238
Boeing Co., 332
Boesky, Ivan, 10
bolha das empresas ponto com, rompimento da, 6
Bony, Lionel, 162
Bosworth, Linda, 243
Branding, 95
Braniff International Airways, 130
Bravo, Rose Marie, 111
Brennan, Michael, 260
Bridgestone/Firestone, 288
Brin, Sergey, 23
British Airways, 342
Brunswick Public Relations, 198
Buchanan, Pat, 305
Buffet, Warren, 146, 156, 264
Bulldog Reporter's MediaBase (banco de dados), 191
Bumpers, Dale, 305
Burberry, 111, 111, 115
Burger King, 151
Burke, James, 65, 320
Burns, Ken, 307
Burson-Marsteller, 108, 266
Bush, George W., 292, 293, 295, 296
Business and Industrial Furniture Manufacturer's Association (BIFMA), 277-278
Business-Industry Political Action Committee (BIPAC), 294
BusinessWeek (revista), 18, 21, 94, 123

C

Callahan, Catherine, 243, 244
campanha do gás natural liquefeito (GNL), 91
campanha NIMBY ("Não no meu quintal"), 304
campanhas anticorporativas, 282
Candler, Asa D., 352
CardSystems, 332

Carnegies, 2
Carter, Jimmy, 4
Casa Branca, opinião da, 3
casos de difamação, má-fé, 185
Cassidy, Dan, 243, 244
CBS, 18, 213
CBS Reports, 219
Cendant, 271
Center for Open Innovation da Haas School of Business da Universidade da Califórnia, Berkeley, 19
Center for Responsive Politics, 295
Centro de gerenciamento de crise, como montar, 343
Charles Schwab, 259
ChemNutra, 332
Chenault, Ken, 336
Chesapeake Bay Foundation, 394
Chesbrough, Henry, 19
Chief Executive Officers (CEOs)
envolvimento nas relações com o governo, 291
remuneração dos, 7
ChoicePoint, 326
Cigarette Labeling and Advertising Act (1945), 283
Cingular, 94
Cisco Systems, 27
Cision's MediaSource (banco de dados), 191
Citibank, 315, 325
Citigroup, 99, 160, 160, 170
Citizen Action, 305
Citra, 355
Civil Aeronautics Board (CAB), 284
Clean Water Action, 305
Clear Air Act Amendments (1970), 283
Clinton, Hillary, 207
Clinton, William, 292
CNBC, 186
CNN, 191, 192, 195
Coca-Cola, 15, 72, 92, 95, 109, 162, 164, 350
Coca-Cola na Índia, 350
Cohen, Abby Joseph, 148
Cohen, Jessica Reif, 260
Colgate-Palmolive, 236
Collins, James C., 247
comércio justo, 150, 177
Comissão de Direitos Humanos do Congresso dos Comissão de Valores Mobiliários (SEC), 24, 79, 249
10-Ks, 250
10-Qs, 250
EDGAR, 266
Regulation Fair Disclosure, 251, 23
comitês de ação política, 287, 294
complexo militar industrial, 3

- comunicação
boatos, 238
centralização ou descentralização, 63-65
com os empregados, 78
corporativa, 34-51, 57-81
da crise, 313-347
de baixo para cima, 228
de cima para baixo, 228
definindo objetivos para crises potenciais, 336
escolhendo um canal de, 48-50
impressa, 232-233
interna, 78, 221-240
marketing, 76-77
on-line, 44
sobre responsabilidade social empresarial, 168
visual, 236
- comunicação corporativa
estratégias nas, 34-51
função, 57-81
- comunicação da crise, 313-347
analisando a escolha de canal na, 337
avaliando equipes diferentes, 338
definindo objetivos para a potencial, 333
identificando crises, 313-316
missão da mídia na, 336
nos últimos 25 anos, 317-318
planejando para a centralização, 335
plano formal para a, 334-335
preparando-se para as crises, 333-334
roubo de dados e, 324
- comunicação de baixo para cima, 228
- comunicação de cima para baixo, 228
- comunicação de marketing, 76-77
- comunicação interna, 78, 221-240
ambiente em constante mudança e, 222-224
esforço de organização, 224-227
implementando programas eficazes de, 227-240
metas para eficiência na, 225
papel da gerência na, 239-240
reportando-se a, 225-227
- comunicação por boatos, 238
- comunicação visual, 236
- comunicações impressas, 232-233
- comunicações on-line, 230-232
- Conaway, Charles C., 268
- Concerned Women for America (CWA), 77
- condições de trabalho, 1-2
- confiança, desenvolvendo, 45
- Congressional Human Rights Caucus, 27
- Conservation International (CI), 180
- consistência, 92, 105
- Consolidated Foods, 102
- Consumer Product Safety
Commission (CPSC), 285
- Continental Airlines, 225
- Cooke, John, 299
- Coopers & Lybrand, 94
- Coors, Adolph, Company, 213-220
- Coors, Adolph, Jr., 214-220
- Coors, Adolph Jr., III, 214
- Coors Container Manufacturing, 214
- Coors Energy Company, 214
- Coors Food Products Company, 214
- Coors, Joseph "Joe", 213
- Coors Porcelain Company, 214
- Coors Transportation Company, 214
- Coors, William "Bill", 213, 216, 218
- Corporate Branding, 117
- Corporate Communications Broadcast Network
(CCBN), 270
- Corrado, Frank, 340
- Crayola Crayons, 99, 102
- Credo da J&J, 20, 53, 65
- criação dos sistemas ferroviários
transcontinentais, 2
- crianças no mercado de trabalho, 2
- crise dos mísseis cubanos, 3
- CUC International, 271
- culpa por associação, 41
- cultura baseada em valores, desenvolvendo, 156-
157
- Culture jamming, 12
- Currier, Lavinia, 304
- CVS Corp., 268
- D**
- Daily Telegraph*, 201
- Darrell K. Rigby, Bain & Company, 268
- Dateline NBC, 183
- Davidson, Carolyn, 96
- Davies, Mike, 94
- Davis, Ronald, 323
- De Butts, John, 291
- De Geus, Arie, 16
- Dell Computer, 64, 65, 99
- Dell, Michael, 207, 208
- Delta Air Lines, 130
- desenvolvimento interno da marca, foco em, 237
- design, desenvolvimento, 103
- dinheiro, 37
- Direct2Dell, 207
- Direitos civis, 3
- Discover Financial, 332
- Disney, 77
parque temático, 299-311
- Douglas, David, 171
- Dow Chemical, 3
- Dunkin' Donuts, 102, 150, 306, 327
- DuPont, 16, 147
- DYG SCAN, 158

E

- Earth First!, 12
EarthLink, 326
Eastern Air Lines, 130
Eastwood, Clint, 214
eBay, 315, 326
Edelman Trust Barometer, 12, 158, 204, 207
Edison Institute, 80
Ehlers, Tom, 178
Eisenhower, Dwight, 214
Eisner, Michael, 299, 300
e-mail, 226
embargo do petróleo, 4
Employee Retirement Income Security Act (1954) (ERISA), 250, 283
empregados
envolvimento com responsabilidade social empresarial, 153
propaganda corporativa no recrutamento e retenção de, 148
empresas vivas, 16
Enron Corp., 6, 61, 144, 283, 333
colapso da, 40, 41
entrevistas equilibradas, 192
entrevistas, preparando-se para a mídia, 196
Environmental Defense Fund (EDF), 170, 305
Environmental Law Center, 305, 311
Environmental Protection Agency, EUA (EPA), 305
envolvimento estratégico, 158
Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), 217
escândalos de corrupção, 146
Estados Unidos, 27, 30
estrutura direta, 50
estrutura indireta, 50
EuroDisney, 300
Exxon Corporation, 301
ExxonMobil, 90, 91, 112
Exxon Valdez, 316

F

- Factiva (bancos de dados eletrônicos), 191
Fannie Mae, 74
Federal Aviation Administration (FAA), 284
Federal Communications Commission (FCC), 284
Federal Express (FedEx), 97, 98
Federal Trade Commission (FTC), 285
feedback, 51
Femina, Jerry Della, 45
filantropia empresarial, 112-114
filmes, 9, 10
Financial Relations Board, 266
First Call, 270
Fisher-Price, 40

- Fitch Ratings, 263, 264
Fleishman-Hillard, 155
Focus on the Family, 77
Fombrun, Charles, 107
Food and Drug Administration (FDA), 285
Forbes (revista), 191-192
Ford, Gerald, 214
Foreign Exchange Regulation Act (FERA), 355
Fortune (revista), 145, 152
fraude corporativa, exposição a, 6
Frazier, Anita, 116
Friedman, Milton, 137, 148
Friends of the Earth, 159
Fronk, Robert, 155

G

- Gallagher, Megan, 304
Garbett, Thomas F., 117, 125
Garner, Robert L., 296
Garten, Jeffrey, 11
Gates, Bill, 12, 27
GCI Kamer Singer, 344
GE Capital, 271
GE, Fundo, 126
General Electric (GE), 115, 146, 286
General Motors (GM), 47, 194, 244, 329, 330
Genesis, Inc., 278
gerenciamento da identidade, etapas do, 71
gerenciamento de crises, 80-81
gerenciamento de risco, reputação, 14
gerência, papel da, nas comunicações internas, 238-239
Giampietro+Smith, 95
Gillette, 13, 14
Glade, 123
Glenn, Michael, 97
Global Analyst Research Settlement, 261
Global Exchange, 177
globalização, efeitos da, 1
Global Reporting Initiative (GRI), 169
Gmail, 27, 28
Golden Recycle Company, 214
Goldman Sachs, 11, 148, 152, 153
Gold Spot, 355
Google, Inc., 23-28
Gore, Al, 152, 161
Grande Depressão, 3
grandes empresas
expectativas atuais do público, 1
responsabilidade ambiental das, 137, 145
Grant, Andrew, 198
GreenOrder, 161
Greenpeace, 151, 159
Gregory, James R., 117
Grey Global Group, 121

Grove, Andrew, 15
Groves, Martha, 189
Grueber, Perry, 275, 276
grupos de direitos dos animais, 8
Guerra do Vietnã, 3, 4
Guerra Fria, 3
Guerra no Oriente Médio (1973), 4
Guide to Managerial Communication (Munter), 36
Gupta, Sanjiv, 350

H

Hackett, James, 275, 276
Hamel, Gary, 33
Handy, Charles, 141
Harman, Jim, 115
Harrison, George, 116
Harris Poll, 4
Hayes, Randall, 159
Heal, Geoffrey, 169
Heritage Foundation, 214
Hesse, Thomas, 17
Hewitt, Don, 219
Hewlett-Packard (HP), 289
HFS Inc., 271
Hollywood, 8
Homeland Security, 284
Horton, James Oliver, 307
Human Rights Watch (HRW), 26
Hunter, Chris, 161

I

IBM, 92, 110, 156
Idema, Henry, 275
Idema, Walter, 275
identidade, 71
 construção e manutenção da, 71
 definição, 115
 definindo objetivos, 100-101
 diferenciando as organizações por meio da,
 92, 93
 moldando, 92, 93
 propaganda corporativa para reforçar a, 73
imagem, 71
 credibilidade da, 39-41
 definição de, 100-101
 diferenciando as organizações por meio
 da, 72
 propaganda corporativa para melhorar a, 114
 públicos distintos, 114
I. Magnin, 219
Immelt, Jeffrey, 147
imperativo da transparência, 167
implementação, 105
imprensa livre, 184
Índice FTSE4Good, 145

Índice Nasdaq (National Association of Securities
Dealers Automated Quotations), 6

indústria automotiva, 3
indústria do aço, 3
Intel Corporation, 15
intermediários, 257-258
 agências de classificação como, 263
 analistas sell-side como, 259
 mídia como, 258
Internet, 48
 crescimento da, 144
 monitorando bate-papos na, 208
Interpublic Group, 249
Interstate Commerce Commission (ICC), 283,
 285
investidores individuais, 256
investidores institucionais, 255
investimento socialmente responsável, aumento
 do, 153
iPhone, 95
Isdell, Neville, 162

J

Jackson, Mitch, 164
Jarvis, Jeff, 207
Jefferson, Thomas, 301
Jenkins, Kent, Jr., 302
JetBlue Airways, 130
Jobs, Steve, 92
John Birch Society, 214
Johnson, Harvey, 332
Johnson & Johnson (JNJ), 20, 44, 45, 63, 65, 318
 durante a crise do Tylenol, 20, 318
jornalismo de confronto, 219
jornalismo de confronto, 219

K

Kamer, Larry, 344
Katzenburg, Jeffrey, 300
Kekst & Company, 266
Kellogg, 77, 118
Kelly, Deborah, 278
Kennedy, John F., 131, 317
 administração de, 3
Kennedy, Robert, 68
Kentucky Fried Chicken (KFC), 101
Kern, Tim, 178
Kessler, David, 322, 323
Killian, George, Irish Red Ale, 215
Kissinger, Henry, 304
Kiva.org, 150
Klocke, Mary Jane, 171
Kmart, 74
Koch, Jim, 202
Komen, Susan G., 90

Kotz, Nick, 306, 308
Kozlowski, Dennis, 115
KPMG LLP, 240
Kraft, 93
Kramer, Mark, 140
Krauthammer, Charles, 305
Krispy Kreme Doughnuts, 258
Kryptonite, 337

L

LaFountain, Tad, 263
lançamento, 237
Landor, 72
Lantos, Tom, 23, 27
LaoTsu, 229
Law and Order (seriado de TV), 9
Lee, Ivy, 59
Lee, Robert E., 301
Lei de Desregulamentação das Companhias Aéreas (1978), 130
Lei de Proteção ao Menor Online, 25
Lei Sarbanes-Oxley (2002), 61, 79, 283, 296, 315
Lei Sherman Antitruste (1890), 283, 285
LexisNexis (banco de dados eletrônico), 191
Lexus, 50
licença para operar, 148-149
Lieberman, Joseph, 264
Life Magazine, 184
Limca, 355
links de satélite, 76
Lippincott, 72
Li Zhi, 26
lobby, individual, 292
Logos, 96
Lowe's, 77
Lucent Technologies, 289
Ludgate Communications, 201
Lynch, Chris, 201

M

Maaza, 355
MacGregor, Abernathy, 266
Mackey, John, 332
Macy's Inc., 71, 161
má-fé, em casos de difamação, 185
Malburg, Gary, 278
Manual de padrões, 105
Maraynes, Allan, 213
Margaritis, Bill, 41
Marriott Corporation, 302
Martha Stewart Living Omnimedia, 66
mash-ups, 205
Mason, Charles, 12
MasterCard, 332, 341
Matalan Clothing Retailers, 201

Mattel, 40
Mazda, 208
McAfee, 324
McCain, John, 207
McCann-Erickson WorldGroup, 121
McCarty, John, 213
McCleary, Joel, 304
McCullough, David, 301, 307, 308
McDonald's, 16, 72, 96, 106, 170, 356
McGraw-Hill's, 263
McLaughlin, Andrew, 28, 30
McLuhan, Marshall, 10
McPherson, James, 307, 308
Mecklenburg, Sue, 180
Media Institute, 9
Meeker, Mary, 261
Melino, Sue, 50
Mellon, Andrew, 304
Mellons, 2
Menchaca, Lionel, 208
Mennen, 236
mensagens
estruturando, 48
transmitindo bem, 48
mensagens instantâneas, 61
Menu Foods, 332
mercado chinês, 25
mercado de ações, 2
rompimento da "bolha", 2
Merck & Co., 332
Merrill Lynch, 63, 260
Metal Office Furniture, 275
Metropolitan Edison, 9
Microsoft Corporation, 26, 27, 73, 92, 96, 105,
116, 161, 199, 200, 289
mídia, 183
influência da, sobre os negócios, 9
missão da, nas crises, 345
Miller Brewing Company, 215, 218
Milloy, Courtland, 303
Mobil Oil, 60, 119
modelo centralizado de comunicação, 63
modelo descentralizado da comunicação, 63
modelo funcionário-cliente-cadeia de lucros, 43
Moe, Richard, 306, 307, 308
monopólios, regulação governamental dos, 285
Monsanto, 16, 151
Moody's Investors Service, 263
Morgan Stanley Dean Witter, 316, 334
Morris Air, 130
Morris, Philip, 71, 74, 93
Moss, Kate, 112
movimento antimarcas, 11
movimentos antiglobalização, 11
MSN, 24-27

mulheres no trabalho, 2

mundos virtuais, 205

Munter, Mary, 36

Murphy, James E., 93

N

Nações Unidas (ONU), Conferência sobre

Comércio e Desenvolvimento, 10

Nader, Ralph, 60

Napalm, 3

Narain, Sumita, 357

National Association of Consumer Advocates, 204

National Civic League, 305

National Growth Management League, 305

National Investor Relations Institute (NIRI), 248, 249

National Labor Relations Board, 216

National Negro Convention, 151

National Trust for Historic Preservation, 306, 308

National Wildlife Federation, 159

NBC, 187

NBC White Papers, 219

Neeleman, David, 130, 131, 133, 134

negócios

ambiente em constante mudança para os, 1-20

atitudes em relação aos, ao longo dos anos, 1-10

aumento da cobertura da mídia dos, 185

escrutínio público, 1

regulação governamental dos, 284-286

Newman, Paul, 214

Newsweek, 184

New York Times, The, 95, 119, 131

desenvolvimento do Business Day no, 186

Nielsen, Bill, 63

Nike, 95, 96, 136, 167, 205

Nike Town, 12

Nintendo, 116, 117

Nissan, 50

Nixon, Richard M., 3

administração de, 4

Nokia, 331

nome, 92-96

alterando, 92-96

desenvolvendo, 102

Northwest Airlines, 118

noticiário nas relações com a mídia, 183, 186

notícias negativas, como lidar com, 209, 210

O

Obama, Barack, 207

objetivos, determinando, 36

O'Brien, Bill, 121

Office Depot, 285

Ogilvy PR, 59

11 de setembro de 2001, ataques terroristas, 113,

131

opiniões, propaganda corporativa para influenciar, 118

Organização Mundial do Comércio (OMC)

aceitação da China na, 295

organizações

atitude em relação a, 37

diagnosticando a reputação das, 33-34

diferenciando, por meio da identidade e da estratégia de identidade, imagem e reputação, 57-59

imagem, 72

nas comunicações, 29

organizações não governamentais (ONGs), 26

influência contínua das, 158

orgãos reguladores, alcance, 284

O'Rourke, Ray, 316

Oxfam, 159

P

Pabst Beer, 215

Page, Arthur, 20

Page, Larry, 23

Palmisano, Sam, 142

Parker, Jeffrey, 270

Patrick, Gary, 118

Patrick Marketing Group, 118

PCAOB, 283, 285

PEC, 304

Pemberton, John, 352

Pepsi-Cola, 15

crise da seringa na, 345

Perrier, crise do benzeno na, 320

Pew, Robert, II, 275

Pfizer, 227

Philip Morris, 71, 93, 113, 124

Piedmont Environmental Council (PEC), 304

Platão, 34

Pledge, 123

Porras, Jerry I., 247

Portais Web, 61

Porter, Michael, 140

Powell, Jody, 302

Price Waterhouse, 94

PricewaterhouseCoopers, 94

Primeira Emenda, 184

princípios contábeis geralmente aceitos (GAAP), 169

Procter & Gamble (P&G), 13, 107, 113

propaganda

anúncios argumentativos, 118, 119

corporativa, 73-74, 114-120

produto, 73, 74

tabaco, 113

- propaganda argumentativa, 118-120
propaganda boca a boca, 24
propaganda corporativa, 73-74, 114-120
 no aumento de vendas, 121-123
 no recrutamento e na retenção de funcionários, 125-126
 para atrair investimentos, 117-118
 para criar uma reputação mais sólida, 123-125
 para influenciar opiniões, 118-120
 para reforçar a identidade ou melhorar a imagem, 115-117
propaganda dos produtos, 73, 74
Protect Historic America, 307, 305
Protect Prince William, 305
protótipos, desenvolvendo, 103
publicações orientadas por empregados, criando, 232
Public Affairs Council, 288, 290
Public Citizen, 159
Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, 283
publicidade dos produtos, 73, 74
Public Interest Research Group (PIRG), 60
públicos
 analizando, 42-53
 atitudes em relação à empresa, 44-45
 conhecimento do assunto, 46-48
 identificando, 42-44
 percepção da organização, 39-41
 respostas dos, 451-53
Public Relations Newswire (PR Newswire), 189
- R**
- radicalismo, 3
Rainforest Action Network (RAN), 151, 159, 165
recursos
 alocação, 41
 disponibilidade, 36
recursos humanos, 36
redes de mídia sociais, 184
redes sociais, 13
regulação, presença do governo, 284
Regulation Fair Disclosure, 251
Reich, Robert, 150
relações com a mídia, 76, 183-211
 aumento da cobertura da mídia nas, 186-188
 conduzindo pesquisas para manter, 190-192
 construindo melhores, 188-190
 criando um programa bem-sucedido de, 200-202
 desenvolvendo estratégias on-line, 203-204
 desenvolvendo recursos internos na, 203
 envolvendo pessoal na estratégia, 203
 estendendo sua estratégia para a blogosfera, 204-207
lidando com notícias negativas, 207-208
mantendo relacionamentos duradouros, 200-201
medindo o sucesso nas, 198-200
noticiário sobre, 183-188
preparando-se para entrevistas, 196-198
respondendo às solicitações, 195-196
uso de assessoria jurídica externa para, 202
relações com consumidores, 73
relações com investidores, 79, 247-272
 ambiente em constante mudança e, 270-271
 definição, 247-248
 desenvolvendo programas de, 265-269
 estrutura para gerenciar, 252-265
 evolução de, 249-252
 objetivos das, 252-254
 tipos de investidores nas, 254-265
relações com o governo, 80, 281-295
comitês de ação política nas, 247, 287, 288, 294
desenvolvendo coalizões nas, 290-291
envolvimento do CEO com, 291-292
lobby individual nas, 292-294
surgimento das, 284-286, 287-290
Relações públicas, 57-58
 estudo sobre práticas geralmente aceitas (GAP), 57
relatórios anuais, 266
Rent-A-Car, 124
Repórteres Sem Fronteiras, 26
reputação, 73
 avaliando e gerenciando, 110-112
 desenvolvendo sólidas, 107-114
 diagnosticando a organização, 39-41
 propaganda corporativa na criação de sólidas, 123-125
reputação corporativa, responsabilidade social empresarial e, 148-164
Reputation (Fombrun), 107
Reserva da Biosfera El Triunfo, 180
responsabilidade social empresarial, 75-76, 137-172
 aumento da importância social, 11
 comunicação sobre, 164-169
 definição de, 137-148
 envolvimento dos empregados com, 154-156
 filantropia corporativa e, 113
 relatos de, 169-171
 reputação corporativa e, 148-164
retórica, 34
retorno total aos acionistas, 221
reuniões presenciais, 229
Reuters, 48
revolução industrial, 1
Richard, Shirley, 213
Ridgway, Eric, 243, 244
Rocky Mountain Institute (RMI), 161

Rogers, William D., 304
Roosevelt, Franklin Delano, New Deal, 284
Rose, Pete, 11
Rosnak, Karyn, 96
roubo de dados, 324
Rubenstein, Howard, 59
Rummell, Peter, 301, 303

S

SABMiller PLC, 258
Safirem, William, 305
Salinas, Eugenia, 126
Sam Adams, cerveja, 202
Samsung, 124
Sara Lee, 102
Sarkisian, Nathan, 263
Saturday Evening Post, 184
Schlitz, Joseph, 215
Schmertz, Herb, 60
Schmidt, Eric, 24, 28
Schueler, Joseph, 214
Schultz, Howard, 107
Schwab, Mark, 99
Scott, H. Lee, 107, 142
Seabright, Jeff, 162
Sears, 43
Segunda Guerra Mundial (1941-1945), 3
Senge, Peter, 229
sentimento anticorporativo, 12
60 Minutes, 204, 213, 219, 220
Shandwick, Weber, 59
Shelby, Annette, 35
Sheppard Associates, 239
Sheppard, Donald, 239
Shi Tao, 26
Sickler, David, 217
Siegel & Gale, 72
Siemens, 16
Sierra Club, 159
Sierra Club Legal Defense Fund, 305, 311
Silverman, Henry, 271
Síndrome da China (filme), 9
Skapinker, Michael, 142
Smith, Adam, 281, 287
Smith, Allan, 278
Smith, Chris, 27
Smith, Frederick W., 292
SmithKline, 219
Smith, Orin, 177-178
sonho americano, 2
Sony, 17, 116
Sony BMG Music Entertainment, 17
Southern Environmental Law Center, 305
Southwest Airlines, 130, 206, 207
Spar, Brent, 91, 151

Srivastava, Amit, 15
Standard & Poor's (S&P), 252
Staples, 96, 285
Starbucks Coffee, 42, 107, 150, 168, 177
Steelcase, Inc., 275
Stenger Brewery, 214
Stevens, Craig, 243, 244
Stewart, Martha, 66
Stewart, Martha, Living Omnimedia, 66
Stone, Oliver, 10
Strafor, 277
Stuart, Spencer, 68
Sturdevant, Patricia, 204
Styron, William, 303, 308
Sumitomo, 16
Sundquist, Don, 292
Suprema Corte dos EUA, opinião do, 5
Sutherland, Peter, 159
Swartz, Mark, 115
Swerling, Gerald, 68

T

Target Corp., 73, 96, 161
Tata, 89
televisão
advento da, 183
noticiário na, 8
tempo, 38-39
Teoria da comunicação, 34
TerraChoice Environmental Marketing, 165-166
Texaco, 126
The Body Shop, 147
The Gap, 167
The Mind of the CEO (Garten), 11
Third-Party Organization (TPO), endosso das, 123
Thompson, J. Walter, 121
Thompson, Lou, 269
Three Miles Island, 9
3M Corporation, 96
Thums Up, 355
Tiffany & Co., 122
Time (revista), 184
Toraya, 46
Toyota, 166
trabalho
crianças no, 2
mulheres no, 2
TransFair USA, 177
Trans World Airlines, 130
Truman, Harry, 307
Tulchan Communications, 198
Tyco, 6, 115
Tylenol, 44, 318-320
 crise do cianureto, 20, 45, 109, 318-320
Tyson Foods, 77

U

- UBS, 153
Union Carbide Corporation, 68, 136
United Airlines, 130
United Brewery Workers International (UBW), 215
UnitedPackageSmashers.com, 328
Useem, Michael, 66

V

- valores e expectativas dos consumidores, 150
Van Riel, Cees B. M., 92
vazio na comunicação, 39
veiculação de notícias por vídeo, 104
vendas, propaganda corporativa para aumentar, 121
Verbraska, David, 227
Verizon, 199
VintCerf, 28
Visa, 332
visão corporativa, 92

W

- Wachovia, 325
Wagner, Rick, 50
Waldenbooks, 77
Wallace, Mike, 213, 219
Wall Street Journal, The, 60, 186, 191, 193, 202
Wall Street Journal, The (on-line), 183
Walmart, 14, 18, 47, 142, 146, 161, 169, 170, 205
Walt Disney Company, 299, 303
Watergate, 4
Watson, Thomas J., 156
Watson Wyatt, 231
Waverly Tract, 301
Weatherup, Craig E., 322, 323, 323, 345
webcasts, 235, 250

Weber Shandwick, 59, 68

- Wege, Peter, 275
Weill, Sandy, 160
Weis, Bob, 303
Wells, Frank, 300
Westwood Publishing, 243
Whitehouse, Charles S., 303, 304
Whole Foods, 151, 161, 332
Wiggins, Jim, 63
Wikis, 205
Wilder, Doug, 301
Wildmon, Donald, 77
Will, George, 307, 305
Williams, Mary, 178
Windex, 123
Woodruff, Robert, 352
Woods, Tiger, 96
WorldCom, Inc., 6, 61, 144, 283
World Wildlife Fund, 162
W.R. Grace, 16
Writers Guild of America, 18
Wylie, Scott, 263

X

- Xerox Corp., 124

Y

- Yahoo!, 25-27, 209
Yang, Jerry, 26
Yankelovich Partners, 5, 11
Yardley, Jonathan, 305

Z

- Zeien, Alfred, 14
Zimmer, Frederik, 321
Ziploc, 123