

Quanto tempo tem o tempo da reputação

A reputação corporativa pode ser prejudicada por diversas razões e em qualquer momento. Valores como confiança, honestidade, respeito, credibilidade e o 'ser e parecer' são basilares para o sucesso de qualquer negócio.

Tendencialmente o consumidor confia menos nas empresas do que há uns anos. O desafio coloca-se ao nível da recuperação e conquista do 'valor' confiança, tarefa que não é nem fácil, nem imediata. Requer talento, visão e determinação. Requer Tempo!

É imperioso que as empresas tenham consciência da necessidade de reformularem o seu papel na sociedade e que tenham em conta outras variáveis do negócio que estão para além da questão do lucro. A gestão das percepções é uma variável constante.

Imagem e Reputação: estão próximas, de facto, mas são distintas. Imagem é a percepção imediata que temos de alguém ou de uma organização. É uma percepção instantânea, muitas vezes – talvez a maioria – distante da realidade. A Reputação constrói-se ao longo de anos, não é efémera ou inconstante, é uma imagem sólida e não tem que estar necessariamente associada a grande exposição pública/mediática.

Falando de exemplos concretos – e tendo por base o pressuposto de que se assume aqui por reputação valores como confiança, honestidade (intelectual), respeito e competência –, podemos pensar em figuras públicas que marcaram o seu tempo: Agostinho da Silva, Álvaro Cunhal, engenheiro Duarte Pacheco.

Não implicando a concordância das suas ideias – mesmo entre os seus pares –, personalidades como Medina Carreira ou António Borges são também exemplos de reputação associados a ousadia, competência, honestidade e respeito. Muitos outros haverá, quer de boa, quer de má gestão da reputação.

No contexto empresarial, uma boa reputação – desenvolvida a partir de uma estratégia/plano consistente – ajuda a criar competências distintivas, a inovar, a posicionar a empresa no mercado, a atrair e reter os melhores talentos/recursos humanos, a criar valor e a fidelizar clientes.

Mas, quando a reputação é afectada, pode diminuir o apoio dos accio-

nistas, o desempenho financeiro, a *performance* dos colaboradores e o *good will* da comunidade local, ficando em causa a sua própria continuidade no mercado.

A reputação pode ainda ser prejudicada se o consumidor pensar que a empresa não tem um comportamento ético. Muitas vezes, os grandes problemas de reputação resultam de acontecimentos que foram descorados por terem sido tomados como certos. (Como na política, até à contagem dos votos, não há vencedor. E, mesmo havendo, o cenário pode sempre alterar-se). Por exemplo, se uma empresa/instituição produz um produto ou serviço que não é seguro, pode perder clientes e, mais tarde, sofrer problemas financeiros.

Por tudo isto há cada vez mais empresas a investir na gestão da sua reputação porque sabem que se trata de um 'bem' inestimável. Muitos gestores reconhecem que a sua actividade pode ter sido prejudicada por não existir um compromisso social.



Carla Guedes
Directora-geral
REPUTATION

Gestão do risco pode ajudar a conquistar oportunidades e a envolver os stakeholders

Mas, apesar de já terem percepcionado a importância do valor reputação e respectivos riscos inerentes, algumas empresas ainda continuam a não ter um plano de prevenção. As etapas na fase de construção de uma estratégia passam, por exemplo, por identificar os factores que contribuem para a crise e desenvolver iniciativas que constituam respostas eficazes envolvendo, naturalmente, os *stakeholders*.

É fundamental identificar riscos (analisar as diferenças entre as percepções dos *stakeholders* e a *performance* actual da empresa), estabelecer prioridades nos riscos, identificar meios eficazes para os reduzir; ter visão (definir um rumo) e estar atento às mudanças de opinião e expectativas dos *stakeholders*. Em última análise, a gestão do risco é a antecipação de questões estratégicas que pode ajudar a detectar oportunidades e a conquistar o envolvimento dos *stakeholders*.

As empresas que compreendem os riscos da sua reputação e que os gerem de uma forma activa estão melhor preparadas para proteger as suas marcas. O mesmo se aplica a qualquer outra actividade. A política por exemplo.

Porque o que leva anos a construir pode ser destruído num minuto!



Um case study de como afugentar investidores...

O restaurante era um bom restaurante. Localizado numa zona central e privilegiada de Lisboa. Cozinha predominantemente italiana – a nacionalidade do (jovem) dono (na casa dos 30). Com uma óptima relação qualidade/preço. E um serviço bastante eficiente. E que, por isso, estava frequentemente lotado. Quer ao almoço, quer ao jantar. Tinha aberto em meados de 2004. E encerrou portas na última semana de Setembro.

Por esta descrição, o leitor não ficará surpreendido se lhe disser que era cliente habitual deste restaurante. Uma frequência semanal, pelo menos, em média... O que me levou a conhecer quer os empregados, quer o proprietário. E foi assim que, no início de Setembro, conversa puxa conversa, o tema versou (naturalmente, digo eu) sobre as eleições que estavam à porta. E foi então que L. me atirou: «Ó Dr. veja lá se contribui para mudar isto!... Agora, para mim, já pouco interessa, mas como as coisas funcionam neste país, nada pode avançar. Ao mesmo nível de Portugal, só mesmo o meu país, a Itália!...». E, para ele, as coisas já pouco interessavam, porque tinha resolvido ir-se embora, encerrar o restaurante em Portugal e abrir, com outro sócio, um estabelecimento no Reino Unido. Fui completamente apanhado de surpresa. E, claro, quis saber porquê. «Ó Dr., abriu o L. (o estabelecimento tinha o seu nome) em 2004 e, desde então [isto é, quase cinco anos depois!...], acredita que ainda não consegui obter o licenciamento do restaurante?!...».

E relatou-me, então, as intermináveis diligências junto dos serviços e dos responsáveis da Câmara de Lisboa (CML), os incontáveis periódicos pedidos de licenciamento, as promessas feitas e nunca cumpridas, todo um rol de situações capazes de fazer perder a paciência a um santo... Claro que qualquer pedido entregue na CML funcionava como comprovativo perante a fiscalização – mas na verdade não substituí a autorização que nunca lhe chegou... O que o poderia deixar à mercê de qualquer fiscalização, digamos, excessivamente zelosa.

Como diz o povo, 'não mata mas mói'. Cansa. Desespera. E por isso, mesmo depois de (muitos) contactos ao nível dos responsáveis da vereação da CML – incluindo o presidente – e mesmo perante (novas) promessas de resolução rápida do problema, logo que a oportunidade surgiu, L. decidiu-se por abandonar o nosso país. Em parceria com outro investidor, está já em Londres a tratar da abertura de um restaurante. Onde, estou certo, não se deparará com as dificuldades que encontrou em Lisboa.

É dramático que assim seja. Porque estou certo que este caso não será único – muito pelo contrário. O licenciamento é, de entre as várias vertentes da atractividade/competitividade, uma daquelas em que Portugal pior compara a nível internacional – mas não é a única. De facto, enquanto no *ranking* do World Bank 'Doing Business' – uma tabela que tem vindo a ganhar importância crescente desde a sua criação, em 2003 – Portugal se encontra, na publicação deste ano ('Doing Business 2010'), em 49º lugar entre 183 países (e com 17 países da União Europeia à nossa frente), há várias vertentes em que as nossas dificuldades são bem visíveis:

- **Constituir uma empresa**, 60º lugar (não se notando muito os efeitos da 'empresa na hora'...);
- **Licenciamento**, 111º lugar – a área que mais foco neste texto. Em média, conseguir um licenciamento em Portugal leva cerca de 287 dias, ou cerca de nove meses – melhor, mesmo assim, do que os quase 11 meses nos anos anteriores, mas bem pior do que a média da União Europeia de quase 200 dias e muito longe dos 25 dias em Singapura ou dos 69 dias na Dinamarca (o melhor país europeu);
- **Empregabilidade**, em que o 171º lugar deve ser encarado por todos com muita preocupação;
- **Facilidade na obtenção de crédito**, 87ª posição;
- **Pagamento de impostos**, 80º lugar (indicador em que é bem evidenciada a elevada carga fiscal que suportamos e a burocracia a que estamos submetidos).

Se a esta lista juntarmos a pública morosidade da Justiça e a reconhecida baixa qualificação dos recursos humanos, chegamos a um panorama devastador. Que, para mais, há vários anos que se encontra identificado, e que tarda em se alterar!...

Enquanto os investidores, nacionais ou estrangeiros, pequenos e médios ou grandes, constatarem as barreiras que terão que enfrentar se resolverem investir em Portugal, creio que não teremos hipótese e continuaremos a não estar na sua rota. Pior: continuaremos a ver partir os que ainda tiveram a coragem de para cá vir, como foi o caso do L., uma PME internacional que... já se foi. Por razões bem compreensíveis.

Diga lá, caro leitor: com este panorama, e querendo iniciar um projecto de investimento, instalar-se-ia em Portugal?!...

Definitivamente, constituímos um *case study* de como afugentar investidores...