

## **A imagem e a reputação como ativos intangíveis**

**Wilson da Costa Bueno**

Pouco a pouco, as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida.

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os “stakeholders”, a responsabilidade social etc são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação. Na verdade, se levassem em conta inúmeras pesquisas<sup>1</sup>, as empresas deveriam estar investindo (como parece que está ocorrendo para as empresas líderes) mais nos ativos intangíveis do que nos ativos físicos (fábricas, lojas, equipamentos) porque são eles que definem a sua inserção e a sua sobrevivência no mercado. Pouco importa, agora, se uma empresa dispõe de inúmeras fábricas espalhadas por um único país ou pelo mundo ou milhares de funcionários porque, na prática, o que vale mesmo é saber se os seus produtos/serviços atuais e futuros são (e serão) demandados pelo mercado e se os seus “colaboradores” estão capacitados para enfrentar os desafios que virão pela frente. Não se avalia mais a autoridade ou o prestígio das chefias pelo número de seus subordinados, mas pela efetiva liderança e pela competência em trabalhar com eles em equipe ou num time, como prefere a literatura em administração.

O hardware tende a ter cada vez menos importância, porque o que confere vantagem competitiva às organizações são o software e o peopleware. O hardware encerra o estigma da coisa pronta, limitada fisicamente, que se deprecia à medida em que é colocada no mercado (como o carro novo que perde parte do valor imediatamente após

---

<sup>1</sup> Jonathan Low e Pam Cohen Kaluft (Vantagem invisível: como os ativos intangíveis conduzem o desempenho da empresa, publicado pela Bookman Companhia Editora, de Porto Alegre, em 2003, páginas 39 a 42) realizaram pesquisa junto a analistas e investidores de Wall Street visando avaliar a importância dos ativos intangíveis no processo de tomada de decisões e concluíram que 70% destes importantes executivos de finanças em cerca de 1/3 dos casos levam em consideração em suas decisões de investimento dados não financeiros, como execução de estratégia, credibilidade da diretoria e inovação. Descobriram também que a hierarquia dos intangíveis considerados tinha a ver com as especificidades de cada segmento, por exemplo, na área de computadores, pontificava a qualidade da administração; na área de óleo e gás, as boas relações com fornecedores e canais de distribuição e, na indústria farmacêutica, a qualidade de desenvolvimento de novos produtos.

sair da loja) , enquanto o software (pelo menos o bom software) incorpora a possibilidade de “upgrade” permanente .O peopleware traduz a capacidade de adaptação às novas demandas, a inovação e está associado ao talento humano e à potencialização das novas tecnologias.

Neste cenário, as organizações buscam investir e desenvolver as competências que as tornam únicas ou melhores no mercado, difíceis de serem copiadas pelos concorrentes novos ou tradicionais. Não se consegue liderança tecnológica de um dia para o outro, não se constrói uma reputação com facilidade, assim como não se cria uma cultura organizacional focada no cliente sem esforço e capacitação.

Apesar disso, é preciso reconhecer que os especialistas em finanças ainda não conseguiram definir ( embora estejam trabalhando com afínco neste sentido) o verdadeiro valor dos ativos intangíveis, com progressos significativos na fixação, por exemplo, dos valores das marcas. O problema é que, desta vez, o trabalho não pode ficar restrito aos contadores, porque as demonstrações financeiras costumam não revelar tudo, como pudemos observar especialmente no caso Enron.

O universo empresarial está repleto de exemplos de como detalhes, aparentemente pouco importantes, podem gerar prejuízos às organizações e todos eles se situam no campo dos ativos intangíveis. Deixemos Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut, especialistas em ativos intangíveis, resgatar alguns deles, sobejamente conhecidos:

“Charles Frombrun, professor de administração da Stern School of Business da New York University, mostrou que um único fato – a falha amplamente divulgada (embora mínima) em um dos chips da Intel , por exemplo, que ocorreu há alguns anos – pode diminuir o valor de mercado de uma empresa em bilhões de dólares simplesmente pelo dano causado à sua reputação... a Coca-Cola perdeu US\$34 bilhões em valor de mercado depois que crianças belgas ficaram doente e alegaram que a doença fora causada por latas de Coca-Cola contaminadas.”<sup>2</sup>

Podemos ainda agregar alguns outros exemplos, como os relacionados com a exploração do trabalho infantil pela Nike, que ainda hoje ameaça a sua reputação, e a retirada tardia do Vioxx do mercado pela Merck, embora, sabidamente, ela tivesse informações sobre os prejuízos causados pelo medicamento à saúde dos cidadãos. Nesse caso, não apenas ela, mas toda a indústria farmacêutica e o próprio órgão fiscalizador (o FDA) passaram a ficar sob suspeita, com danos à sua credibilidade e prejuízos

---

<sup>2</sup> LOW, Jonathan e KALAFUT, Pam Cohen. Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre, Bookman Companhia Editora, 2003, p. 56.

financeiros incalculáveis. No caso brasileiro, embora não esteja ainda decretada a falência da Vasp ( o que surpreende pela situação lamentável em que se encontram as finanças desta companhia aérea), será razoável imaginar que a sua reputação, definitivamente abalada, não lhe permitirá retornar ao mercado.

A imagem e a reputação, conceitos que nos interessam particularmente neste artigo, constituem-se, portanto, em ativos intangíveis absolutamente fundamentais e conseguir gerenciá-los , avaliá-los ou mensurá-los passa a ser uma questão de sobrevivência. Para os comunicadores, esta é uma tarefa prioritária e inadiável e todo esforço no sentido de desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis deve ser realizado. Independente da nossa participação, os administradores e os homens de finanças estarão buscando formas ou fórmulas para medir a imagem e a reputação das organizações. Cabe-nos participar deste processo sob pena de não agregarmos a ele a nossa perspectiva, fundamental porque a imagem e a reputação derivam ou estão também relacionadas a uma competência em comunicação corporativa.

Provavelmente, um dos primeiros desafios a resolver será precisar os conceitos, ainda um pouco fluidos, de imagem e reputação, bem como os de identidade corporativa que costumam ser utilizados como sinônimos.<sup>3</sup> Ainda que não tenhamos a pretensão de solucionar este impasse conceitual, interessa-nos arrolar aqui alguns elementos básicos e distintivos de cada um desses termos ou expressões, mesmo porque estaremos nos ocupando, especificamente neste artigo, da imagem das organizações (ou melhor das suas imagens, como poderemos ver mais adiante) construída pela mídia.

A identidade corporativa pode ser entendida, simplificadamente, como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação etc). Ela inclui o seu portfólio de produtos ou serviços, a forma de relacionamento com os seus públicos de interesse (fornecedores, acionistas, clientes, funcionários, imprensa etc), a sua história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e mesmo, o que nos interessa bastante, o seu sistema de comunicação (canais de relacionamento, como house-organs, SACs, call centers, sites etc). A somatória de todos estes atributos ou virtudes é que confere a uma organização a sua singularidade, diferenciando-a de

---

<sup>3</sup> Valéria Lopes, em sua tese de doutorado já citada, revelou, com clareza, que nem mesmo os executivos de importantes empresas brasileiras transitavam, com autoridade, por estes conceitos, o que apenas evidencia a pouca atenção com que o mercado de comunicação empresta aos valores intangíveis, embora eles possam ser tão caros e freqüentemente, sem cerimônia, os textos e as falas produzidos na área.

qualquer outra. Evidentemente, como reflexo desta “personalidade” emergem a sua imagem (ou imagens) e a sua reputação.

De maneira equivocada, muitos profissionais e agências de comunicação costumam reduzir a identidade corporativa à sua identidade visual, constituída pelos elementos gráficos, estéticos ou visuais que a identificam (logotipo, cores, arquitetura dos prédios, embalagens etc). Na prática, a identidade corporativa é muito mais do que isso: ela compreende o que a empresa é, o que ela faz, o que ela diz, e como ela diz ou faz, como explica Joan Costa.<sup>4</sup>

A identidade corporativa se distingue dos conceitos de imagem e de reputação porque se localiza em uma outra instância: ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto, como veremos em seguida, a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela se constitui numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.

Por este motivo, é justo e apropriado admitir que uma organização, quase sempre, tem várias imagens porque as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas, particulares, e às vezes absolutamente contraditórias. A imagem da Petrobrás, por exemplo, varia bastante em função dos públicos com os quais ela se relaciona ou que a interpretam a partir de ações ou características específicas. Será certamente positiva entre os investidores da Bolsa ou dos que a contemplam sob a perspectiva da tecnologia desenvolvida (pesquisadores,

---

<sup>4</sup> Joan Costa, um dos maiores especialistas iberoamericanos em gestão da imagem, define (ver *Imagen corporativa en el siglo XXI*, publicado em 2001 por La Crujía Ediciones, de Buenos Aires, Argentina, pág. 218-9) a identidade corporativa como um “sistema de comunicación se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes.” Embora essa definição nos satisfaça (ou nos envaideça) porque privilegia a comunicação corporativa, pode conduzir a uma redução do conceito, já que, efetivamente, a identidade corporativa não se limita a ela.

engenheiros etc), mas menos favorável entre os ambientalistas ou os petroleiros. A Monsanto, para só citar um outro caso, tem uma imagem distinta entre os adeptos da biotecnologia e os adversários dos transgênicos. Sua ação nem sempre ética ou transparente (propaganda enganosa, suborno na Indonésia, pressão sobre veículos ambientalistas etc) também a compromete junto aos jornalistas ou aos comunicadores que têm dificuldade ou escrúpulos para identificá-la como socialmente responsável. A indústria tabagista também convive com várias imagens: fumantes, profissionais de saúde, produtores de fumo, agências de propaganda, governos etc fazem leituras distintas de sua identidade, comprometidos com as vantagens ou prejuízos que sua ação e especialmente seus produtos lhes conferem.

A literatura costuma distinguir também a imagem pretendida da imagem real e também se refere à auto-imagem. A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela. A auto-imagem está associada à imagem de uma organização construída pelos seus públicos internos.<sup>5</sup>

A comunicação corporativa desempenha um papel importante no sentido de plasmar esta representação e, em princípio, empenha-se em fazer aproximar a imagem pretendida da imagem real. Pode-se admitir que, em alguns casos, a imagem real efetivamente não traduz a identidade corporativa e que, por vários motivos, inclusive por um trabalho agressivo (o que não quer dizer ético) de comunicação, as pessoas, os públicos e a sociedade podem ter uma imagem equivocada de uma organização. A Enron, a Parmalat, o Banco Santos, para só lembrar de casos recentes, pelo menos junto a alguns públicos (no caso do Banco Santos, por exemplo, a sua vulnerabilidade era conhecida pelos especialistas, em particular pelos seus concorrentes mas ignorada pelos correntistas e investidores) tinham uma imagem que não se sobrepunha à sua identidade. Será sempre importante questionar o papel (condenável sob o ponto de vista ético) que a comunicação corporativa destas organizações exerceu (com a cumplicidade de profissionais, agências de comunicação e de propaganda e da própria mídia) no sentido de mascarar a realidade, de que resultou, nestes casos, prejuízo para os cidadãos.

---

<sup>5</sup> Recomenda-se especialmente a leitura dos trabalhos de Justo Villafañe, em particular *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa, Edições Silabo, 1998.

A reputação, finalmente, é uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental. Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação. Pode-se construir uma imagem de uma organização com alguma facilidade (mesmo quando eu não tenho relação direta com ela) mas a reputação resulta de uma interação maior, vivenciada por um tempo mais longo e com mais intensidade. Alguns autores traduzem reputação como sinônimo de fama e, na verdade, semanticamente os dois conceitos estão muito próximos. A imagem pode ser formada a partir de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a síntese de vários contatos e várias leituras efetuadas ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu **acho** que ela, eu **sinto** que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu **sei**, eu **tenho certeza** sobre o que ela é ou representa.

Desta forma, eu posso modificar mais facilmente a imagem de uma organização (de negativa para positiva ou vice-versa) do que a sua reputação. A reputação se constrói a partir de vivências, conhecimentos, experiências mais fortes e é mais difícil, se não impossível, alterá-la. O investimento afetivo, cognitivo, valorativo diante de uma imagem é, comparativamente, aquele que uma pessoa tem quando se relaciona com um colega; no caso da reputação, este investimento pode ser pensado como o que identifica o relacionamento entre irmãos ou entre filhos e pais. O comprometimento é maior na reputação do que na imagem, portanto ela tem um peso maior. A reputação estabelece entre a organização e os públicos ou pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido.

### **Referências bibliográficas**

BUENO, Wilson da Costa. Auditando a mídia ou Como a imprensa está me vendo? IN: -- **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo, Manole, 2003, p.91-104.

BUENO, Wilson da Costa. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2002, p.389-401.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2001.

DOWLING, Grahame R. **Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand**. Londres, Kogan Page, 1994.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme ; OLIVEIRA Jr., Moacir de Almeida. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

KUNSCH, Margarida M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo, Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida M.; STEINBACH de LOZA, Ingrid; VILLANUEVA, Erick Torrico (org). **Ciências de la comunicación y sociedad: um diálogo para la era digital**. Santa Cruz de la Sierra/Bolívia. ALAIC/UPSA, 2003.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **A gestão da imagem corporativa: um estudo sobre a mensuração e a valoração dos resultados em Comunicação Corporativa e Relações Públicas**. Tese de doutorado. ECA/USP, 2005.

LOW, Jonathan ; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

LUCAS, Luciane (org). **Com credibilidade não se brinca!: a identidade corporativa como diferencial nos negócios**. São Paulo, Summus, 2004.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo, Contexto, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro, Mauad, 1998.

NUNES, Gilson ; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo, Atlas, 2003.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estratégias de comunicación**. Barcelona, Editorial Ariel, 2001.

RAIGADA, José L. Piñuel. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madrid, Editorial Síntesis, 1997.

RENDÓN, José Carlos Lozano. **Teoría e investigación de la comunicación de masas**. 2ª ed. México, Longman de México Editores, 1997.

SERRA, Laércio. **A essência do Business Intelligence**. São Paulo, Editora Berkeley, 2002.

SHOEMAKER, Pámela J.; REESE, Stephen D. **La mediatización del message: teorías de las influencias en el contenido de los medios de comunicación**. México, Editorial Diana, 1994.

SIMÃO, Maria Margarida. **A imagem corporativa das organizações: um proposição conceitual revisionista**. Dissertação de mestrado. Departamento de Administração da FEA/USP, 2000.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a Comunicação em Relações Públicas**. Florianópolis, Letras Contemporâneas, 2004.

SOUSA, Jorge Pedro. **Introdução à análise do discurso jornalístico impresso**. Florianópolis, Letras Contemporâneas, 2004.

TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, Editora UNB, 2001.

VILLAFANE, Justo. **Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas**. Lisboa, Edições Silabo, 1998.

WOLF, Mauro. **La investigación de la comunicación de masas: crítica y perspectivas**. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1996.