

CARTA DO GESTOR

abr-mai-jun 2023

Daniel Corrêa

Quanto vale a reputação de uma empresa?

Normalmente, associamos reputação organizacional a uma questão de imagem, portanto ligada a relações públicas, marketing ou comunicação. Não costumamos associá-la a camadas mais profundas das organizações, relacionadas à sua cultura e aos seus valores.

Quando a reputação de uma empresa é manchada, requer muito trabalho e tempo para que as pessoas confiem novamente na marca – e nos seus representantes. Algumas vezes, a situação se revela irreversível. Nenhum trabalho publicitário é capaz de remediar um problema bem mais complexo do que pode aparentar.

Vivemos em um mundo tomado por escândalos corporativos – como os da Mercedes, Enron, Facebook, Balenciaga, British Petroleum e da Boeing –, em que privacidade de dados, impacto ambiental e fraudes financeiras são alguns dos temas que se encontram na raiz dessas

crises e abalam a confiança nas empresas. Frente a situações como essas, costumamos julgar o caráter de quem representa as empresas e negligenciar a importância de se cultivar ambientes norteados por decisões éticas.

O mérito específico dos escândalos não importa para as reflexões desta carta, mas, sim, a pergunta que parece estar no cerne de todas: Como os valores de uma empresa são cultivados internamente e comunicados aos seus stakeholders¹?

Quando a reputação de uma empresa é manchada, requer muito trabalho e tempo para que as pessoas confiem novamente na marca – e nos seus representantes.

1. Partes interessadas impactadas direta ou indiretamente nas atividades de uma organização.

Valores sobrevivem

“Para mim, marketing tem a ver com valores. Este é um mundo complicado; é um mundo barulhento. Nós não teremos a oportunidade de ter pessoas se lembrando por muito tempo de quem somos. Nenhuma empresa terá essa chance. É por isso que temos de ser claros sobre o que queremos que as pessoas saibam sobre nós. [...]”² (tradução livre).

O trecho acima foi retirado do [discurso](#) de Steve Jobs ao anunciar a campanha [Think Different](#)³, lançada em setembro de 1997, em uma reunião interna da Apple. Quando o empresário norte-americano voltou à companhia em 1996, quase dez anos depois de ter sido afastado do negócio que ele próprio havia criado, encontrou uma Apple à beira da falência e com problemas de identidade. A empresa e a marca precisavam ser repaginadas. Isto é, havia a necessidade de a marca ser restabelecida na mentalidade das pessoas ao redor do mundo: Quem é a Apple? O que ela defende e representa?

De acordo com Neil Malhotra e Ken Shotts, professores de Economia Política na *Stanford Business School*, autores do livro *Leading with Values*:

*Strategies for Making Ethical Decisions in Business and Life*⁴, valores são “crenças e convicções sobre o que é importante na vida, sobre como viver e como interagir com os outros”. Para eles, são os valores que nos ajudam a distinguir o que é certo do que é errado, além de serem um guia que indica a melhor maneira de viver, apontando para determinadas ações em detrimento de outras.

Ainda segundo os autores, em uma camada mais profunda, os valores determinam como respondemos a questões existenciais sobre vida e carreira, por exemplo: “Quando eu morrer, como quero ser lembrado?”; ou “enquanto estou vivo, como quero me relacionar com as pessoas ao meu redor?”; e, para organizações: “qual impacto a empresa quer deixar no mundo?”.

Além dos valores, a cultura de uma empresa também contribui para a construção da sua reputação. Enquanto valores guiam organizações na sua tomada de decisão, a cultura, por sua vez, é a materialização dos valores em forma de práticas corporativas, processos e interações. A cultura é viva, portanto, se adapta conforme o contexto; já os valores permanecem os mesmos ao longo do tempo.

A cultura é viva, portanto, se adapta conforme o contexto; já os valores permanecem os mesmos ao longo do tempo.

2. Discurso do Steve Jobs, 1997: <https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

3. Campanha “Think Different” (“Pense Diferente”, em português): https://www.youtube.com/watch?v=9P_vq_uGBkE

4. Malhotra, N., & Shotts, K. (2022). *Leading With Values: Strategies for Making Ethical Decisions in Business and Life*. Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: <https://www.amazon.com/Leading-Values-Positivity-Virtue-Performance/dp/0521686032>

Valores sobrevivem

A campanha publicitária contribuiu para que o mundo se reconectasse com a essência da Apple: uma empresa inovadora, rebelde e transformadora, como os líderes que protagonizam sua propaganda. O exemplo da Apple é um dos mais emblemáticos de como uma reputação baseada em valores pode ser poderosa para salvar empresas de crises – e mantê-las relevantes ao longo do tempo.

Contudo, a divulgação dos valores da Apple por meio da campanha *Think Different* não foi suficiente para isentá-la de controvérsias. Além de Steve Jobs ter sido um líder polêmico, famoso por suas explosões emocionais, a Apple teve sua conduta corporativa questionada algumas vezes – como no caso do *backdating* ilegal das opções de compra de ação⁵ –, e já foi criticada pela violação de direitos trabalhistas⁶.

Embora a empresa tenha enfrentado diversos percalços, Steve Jobs nunca perdeu a oportunidade de falar sobre valores⁷. Até mesmo seu sucessor, Tim Cook, reforçou publicamente

o compromisso de longa data com os direitos da população LGBTQIA+ – foi o primeiro CEO da Fortune 500 a declarar publicamente sua homossexualidade⁸ – e com a privacidade dos usuários – defendendo a criação de legislações específicas para o tema. Cook também encabeçou mudanças nas práticas empresariais para, por exemplo, aprimorar o monitoramento das atividades nas fábricas de seus fornecedores, assegurando condições adequadas de trabalho, e rever o impacto ambiental das suas operações⁹.

Quando Jobs faleceu, aos 56 anos de idade, em outubro de 2011, pessoas se reuniram em frente à sua residência e em lojas da Apple ao redor do mundo para lamentar o seu falecimento, deixar flores, bilhetes, velas – um comportamento social que não costumamos ver após a morte de um empresário. As pessoas não lamentavam a morte de um magnata. Na verdade, lamentavam a partida de um representante dos “loucos” e “rebeldes” que transformam o mundo.

O exemplo da Apple é um dos mais emblemáticos de como uma reputação baseada em valores pode ser poderosa para salvar empresas de crises – e mantê-las relevantes ao longo do tempo.

5. “SEC Charges Former Apple General Counsel for Illegal Stock Option Backdating”: <https://www.sec.gov/news/press/2007/2007-70.htm>

6. Em 2010, a Foxconn, fabricante de eletrônicos e maior fornecedora da Apple até hoje, registrou 18 tentativas de suicídio em sua planta industrial de ongghua, em Shenzhen, na China, em resposta às condições de trabalho no local. Dos 18 trabalhadores, 14 morreram. Depois do ocorrido, a Apple se comprometeu a supervisionar a qualidade laboral nas instalações do seu maior fornecedor: <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/foxconn-life-death-forbidden-city-longhua-suicide-apple-iphone-brian-merchant-one-device-extract>

7. “Steve Jobs talks about core values at D8 Conference”, 2010: <https://www.youtube.com/watch?v=5mKxekNhMqY>

8. Why Tim Cook’s Coming Out Matters for Apple, and Business”. Harvard Business Review, 30/10/2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/10/why-tim-cooks-coming-out-matters-to-apple-and-to-business#:~:text=>>

9. “Tim Cook tells climate change sceptics to ditch Apple shares”. The Guardian, 3/3/2014. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/environment/2014/mar/03/tim-cook-climate-change-sceptics-ditch-apple-shares>>

Valores sobrevivem

A Nike, cuja missão é trazer inspiração e inovação para todos os atletas¹⁰, também passou por um episódio que colocou à prova os seus valores. A partir de 2016, o jogador de futebol americano Colin Kaepernick começou a se ajoelhar repetidas vezes durante a cerimônia do hino nacional, no início de partidas, para protestar contra a violência policial com a população afro-estadunidense, o que o levou a ser rejeitado por todas as equipes da NFL (National Football League).

Ao posicionar-se, reforçando a missão da empresa e, indiretamente, apoiando a atitude de Kaepernick, ao elegê-lo protagonista da campanha *Dream Crazy*¹¹, a Nike suscitou inúmeras reações negativas na população norte-americana – desde pessoas queimando seus tênis até críticas do então presidente Donald Trump.

O que o ex-presidente Trump ainda não sabia – nem a maioria dos integrantes do mercado financeiro¹² –, é que os consumidores não compram seus produtos apenas baseados na qualidade e no preço. A Nike possui valores muito bem definidos e difundidos perante os seus stakeholders. É uma empresa que não usa a dignidade das pessoas por meio de campanhas publicitárias para alcançar objetivos pessoais (ou empresariais).

É uma empresa que não usa a dignidade das pessoas por meio de campanhas publicitárias para alcançar objetivos pessoais (ou empresariais).

10. Valores da Nike: <https://about.nike.com/en/impact>

11. Campanha "Dream Crazy" ("Sonhe louco", em tradução literal): <https://youtu.be/e9zf8rSJXa4>

12. "Ações da Nike caem com escolha de Colin Kaepernick para campanha". Valor Econômico, 4/9/2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/09/04/acoes-da-nike-caem-com-escolha-de-colin-kaepernick-para-campanha.ghtml>

Na crise, aproveite o holofote

Em março de 2023, vimos Ammar Al Khudairy, o então presidente do conselho de administração do Saudi National Bank, o maior investidor do Credit Suisse, dizer “absolutamente não”, quando perguntado se investiria mais dinheiro na instituição financeira¹³. O voto de desconfiança foi apenas a gota d’água no mar de escândalos em que o Credit Suisse nadava nos últimos três anos.

Na coletiva de imprensa realizada no final de março em Berna, na Suíça, para anunciar a transação histórica de aquisição do Credit Suisse pelo também suíço UBS, Axel Lehmann, presidente do Credit Suisse, foi questionado sobre quem seria o responsável pelo “desastre” que acometeu o banco. A sua resposta apontou o dedo para um culpado, o Twitter: “É fato que, desde 2021, [...] nunca saímos das manchetes [...]. No outono passado, tivemos uma tempestade nas redes de relacionamento social on-line, e isso teve grandes repercussões”¹⁴.

Como ele, muitos de nós tendemos a encontrar um culpado para determinada crise ou acontecimento. É mais fácil apontar para quem está fora. Porém, como tudo na vida, nenhuma crise se deflagra a partir de um só motivo. Geralmente, trata-se de um conjunto de fatores que vêm à tona quando menos esperamos – e não é possível fugir à responsabilidade quando o problema é conosco ou com a instituição pela qual respondemos.

Hoje, em um mundo dominado pelas mídias digitais, é possível, sim, que crises sejam amplificadas e aceleradas, especialmente pela capilaridade das redes e falta de controle das narrativas criadas – veja só o exemplo do Silicon Valley Bank¹⁵. Mas imputar a uma rede social a responsabilidade pelo “desastre” parece inadequado e injusto – para o exemplo do Credit Suisse ou para qualquer outra organização que tenha passado por um episódio de abalo de confiança no contexto de mídias digitais.

13. A justificativa oficialmente divulgada é que o aumento de participação do Saudi National Bank no Credit Suisse atingiria 10% – um patamar estatutário que sujeitaria o banco saudita a outro regime regulatório, ao qual, segundo Al Khudairy, o banco não estaria inclinado a se adequar. “Credit Suisse Reels After Top Shareholder Rules Out Raising Stake. Bloomberg”, 15/3/2023. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-15/credit-suisse-top-shareholder-rules-out-more-assistance-to-bank-f9qfhr#xj4y7vzkq>>

14. “A reporter asks Credit Suisse Chairman Axel Lehmann: ‘Who is responsible for this disaster?’”. Bloomberg, 19/3/2023. Twitter. Disponível em: <https://twitter.com/business/status/1637539564116930561?s=48&t=eX4xcavUO_TfbvW1b3nvg>

15. “The Demise of Silicon Valley Bank”. Net Interest, 10/03/2023. Disponível em: <<https://www.netinterest.co/p/the-demise-of-silicon-valley-bank>>

Na crise, aproveite o holofote

Considerando que o holofote é inevitável, crises podem dizer muito sobre como uma empresa age em momentos de turbulência e repara (ou não) o dano causado, seja ele qual for. As pessoas estão prestando mais atenção do que nunca nos passos que a empresa dá. Em como responde (ou não) a acusações. A partir do desdobramento de diversas crises corporativas, percebe-se que o holofote apresenta tanto ameaças quanto oportunidades para as empresas.

As ameaças são mais evidentes quando a organização assume uma postura resistente: em vez de destrinchar os motivos da crise para evoluir, se preocupa em remediar tão somente a situação que lhe deu origem. As oportunidades, contudo, são as que mais interessam, já que dão chance de a companhia divulgar seus valores e conversar com seus stakeholders.

É a chance de fazer muito mais do que uma ação coordenada de relações públicas e marketing. É a chance de mostrar em que a empresa acredita e o que defende, e não deixar que o espaço no holofote seja ocupado por quem busca, desesperadamente, atenção.

Considerando que o holofote é inevitável, crises podem dizer muito sobre como uma empresa age em momentos de turbulência e repara (ou não) o dano causado, seja ele qual for.

Um contratempo (e vários aprendizados)

No início da pandemia de Covid-19, no primeiro semestre de 2020, a Kapitalo enfrentou um dos períodos mais desafiadores da sua trajetória. Não apenas em termos de desempenho (que foi o pior semestre historicamente), mas também em termos de testes reais dos diversos protocolos, processos e regras de controle. Um momento que poderia ter colocado a nossa cultura – e, conseqüentemente, nossa reputação – em risco, caso decisões inconsistentes com nossos valores fossem tomadas.

Foi a primeira vez que a gestora presenciou um evento de stop global do seu fundo flagship, o Kapitalo Zeta. Por ter atingido o limite de perda máxima, todas as então 13 mesas foram obrigadas a neutralizar suas exposições.

Assim como a maioria dos *hedge funds* ao redor do mundo, a Kapitalo também estava passando por um momento de forte incerteza em razão da crise sanitária e econômica. Demoramos para ler corretamente os sinais, e esse foi o nosso maior erro.

Cabe lembrar que estamos inseridos em um negócio cuja premissa é tomar riscos. Passaremos por momentos de extraordinário desempenho, assim como momentos de desempenho insatisfatório. E não serão os resultados de cada período que definirão nossa reputação, mas, sim, a forma como agiremos diante deles.

Com valores claros e uma cultura organizacional já bem estabelecida, a decisão foi inquestionável naquele momento: para a Kapitalo, era melhor sofrer um baque no curto prazo, recuperar e continuar construindo uma empresa sustentável para o longo prazo.

Passada a turbulência, mais do que sobreviver a um evento desestabilizador, permanecemos fiéis à nossa essência, confiamos nos nossos protocolos para sair da crise e, posteriormente, continuamos aperfeiçoando os procedimentos internos.

Um contratempo (e vários aprendizados)

Em uma cultura organizacional distorcida, que incentiva as pessoas a pensarem apenas nos ganhos financeiros próprios e de curto prazo, não há resiliência nem maturidade para enfrentar crises que poderiam desafiar a perenidade do negócio.

Atuamos em um mercado incerto e de risco – e sabemos que crises externas, como a da pandemia, podem gerar crises internas. Por isso, ter valores definidos é o que mais importa para ter onde se ancorar quando a tempestade acontecer. A Kapitalo não tem a pretensão de ser a maior casa, mas, sim, de oferecer os melhores e mais resilientes produtos.

Então, respondendo à pergunta que abre esta carta – “Quanto vale a reputação de uma empresa?” –, para nós, vale a nossa carreira. ■

Daniel Corrêa

Passaremos por momentos de extraordinário desempenho, assim como momentos de desempenho insatisfatório. E não serão os resultados de cada período que definirão nossa reputação, mas, sim, a forma como agiremos diante deles.



kapitalo
investimentos