



RELATÓRIO ESPECIAL

Brasil: O diálogo como solução para o que poderia ser a maior crise de reputação dos bancos

São Paulo, Junho 2015

d+i desenvolvendo
ideias
LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUÇÃO
2. O CALCANHAR DE AQUILES
3. DOENÇA TERMINAL?
4. CONVERSAR, ESCUTAR E
CONVERSAR DE NOVO

AUTOR

I INTRODUÇÃO

Não há nada que esteja ruim que não possa piorar. O conhecido provérbio descreve com precisão a reputação dos bancos nos dias atuais. As instituições financeiras vivem uma das maiores crises de credibilidade da sua história.

Depois da divulgação da ausência de bancos entre as cem empresas mais bem reputadas do mundo, segundo a “2015 Global RepTrak 100”, do Reputation Institute, pesquisa que avalia fatores como inovação, governança e cidadania; eclodiu em 9 de fevereiro deste ano o escândalo do SwissLeaks (conjunto de dados vazados em 2008 de uma agência de *private banking* do HSBC, em Genebra, na Suíça, indicando que o banco teria sido conivente com evasão de divisas, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro).

No mesmo diapasão, todos os bancos chamados “muito-grandes-para-quebrar” (*too-big-to-fail*) foram citados em reportagem da Forbes sobre os maiores escândalos financeiros dos últimos três anos, resultando em prejuízos e multas superiores a impressionantes US\$ 30 bilhões.

No fim de maio, a Justiça dos EUA aplicou multas no total de US\$ 5,7 bilhões a cinco dos maiores bancos do mundo (Barclays, Citigroup, JP Morgan, RBS e UBS) por manipulação do mercado internacional de câmbio. Os bancos se declararam culpados.

Além de complô para a manipulação de taxas de câmbio, manchetes recentes na mídia colaram nos bancos termos tais como fraudes com taxas de juros, lavagem de dinheiro de traficantes e terroristas, evasão fiscal, sonegação de impostos, delitos criminais, uso de informações privilegiadas (*insider trading*) e ilícitos de toda ordem.

Cada notícia negativa nos deixa cada vez mais desconfiados dos verdadeiros propósitos dos bancos. E arranhões na reputação dos bancos não são um fenômeno do presente.

“As empresas que têm sucesso são aquelas que são capazes de dialogar com seus stakeholders”

2. O CALCANHAR DE AQUILES

Hoje, os bancos são conduzidos ao descrédito por ácidos comentários nas redes sociais. Mas, historicamente, a reputação sempre foi o calcanhar de Aquiles dos bancos. Bertold Brecht já dizia em sua obra há mais de um século: “O que é roubar um banco comparado a fundar um?”.

Mas, se nos tempos do renomado dramaturgo alemão a comunicação como ciência ainda não existia, hoje a saída para lustrar essa imagem tão arranhada está no diálogo com a sociedade. A comunicação nesta segunda década do século 21 coloca à disposição das empresas modernas ferramentas e formas de relacionamento com seus stakeholders, off-line e online.

Essas ferramentas dão aos bancos os meios de falar diretamente com as pessoas que manifestam publicamente suas críticas e sérias dúvidas em relação ao caráter das instituições financeiras. A realidade impõe a necessidade de um diálogo cara a cara com os focos de críticas aos bancos. Conforme o jornalista Jânio de Freitas observou, estudiosos da Internet atribuem a irrupção da agressividade insultuosa contra pessoas e instituições ao bruto linguajar comum nas redes sociais.

Mas, estão os bancos preparados para assumir esse desafio?

Os bancos precisam de, pelo menos, três atributos para

melhorar sua reputação com os seus stakeholders:

- Transparência.
- Tangibilidade.
- Competência.

Ser transparente é falar a verdade, sobretudo para admitir um problema. O silêncio de uma empresa ante uma crise de reputação se transformará inevitavelmente na eloquência de seus críticos.

Ser tangível é trocar as mensagens aspiracionais por clareza na oferta de produtos. As empresas que têm sucesso são aquelas que são capazes de dialogar com seus stakeholders.

Ser competente é saber explicar claramente “o caminho das pedras” a indecisos consumidores.

3. DOENÇA TERMINAL?

Pedir desculpas pelos malfeitos não basta. Certamente os britânicos devem ter dado de ombros ao ato de contrição do maior banco da Europa em anúncio de página inteira nas edições dominicais dos principais jornais do país depois do escândalo do SwissLeaks, em fevereiro deste ano.

Na mesma ocasião, o presidente mundial do grupo HSBC, Douglas Flint, afirmou a parlamentares britânicos que o banco está “sofrendo um grande arranhão em sua reputação” e prometeu trabalhar para limpar a imagem do banco e melhorar sua governança global.

**“A reputação mais do
que nunca é o bem
intangível mais valioso”**

A reação dos líderes dos bancos condenados em 20 de maio pela Justiça norte-americana por má conduta foi de vergonha pelos ilícitos.

Ross McEwan, CEO do RBS, disse: “A séria má conduta que está no centro do anúncio de hoje não tem lugar no banco que estou construindo. Se declarar culpado por tais irregularidades é um reconhecimento de que como esse banco se perdeu e de quão importante para nós é reconquistar a confiança”.

Antony Jenkins, CEO do Barclays, disse na mesma ocasião: “A má governança na base dessas investigações é totalmente incompatível com a missão e os valores do Barclays e lamentamos profundamente o que aconteceu. Compartilho a frustração dos nossos acionistas e colegas com o fato de que alguns indivíduos tenham conduzido nossa companhia e a indústria financeira ao descrédito”.

Mas a má reputação dos bancos tem salvação ou se trata de doença terminal?

A reputação mais do que nunca é o bem intangível mais valioso, inestimável, para as empresas. O dano à imagem chega muito mais longe do que em qualquer outra época.

No mundo comercial sempre se soube que a boa ou a má reputação têm na origem na tradicional propaganda boca a boca.

Vale lembrar aquela pesquisa antiga, mas ainda muito citada por comunicadores, segundo a qual,

uma avaliação, ou experiência, positiva leva uma pessoa a falar bem de uma marca para até três pessoas, quando lhe perguntam a respeito; mas uma experiência negativa leva uma pessoa a falar mal daquela marca espontaneamente para mais de dez pessoas.

Hoje, na era da comunicação instantânea, as redes sociais são um megafone que multiplicam por milhares de vezes os comentários negativos sobre um produto, um serviço ou uma marca.

A velocidade e o formato da propagação de informações na Internet são vistos como pontos delicados para os dirigentes do setor financeiro. É praticamente impossível controlar o alcance das críticas no ambiente digital.

4. CONVERSAR, ESCUTAR E CONVERSAR DE NOVO

Escutar, entender a sociedade e falar com ela é a comunicação de hoje. Aquela à qual os bancos devem recorrer. Os investimentos na imagem dos bancos devem dar mais atenção à comunicação direta com os stakeholders em vez de simplesmente jogar substanciais recursos em propaganda.

Só falar bem de si mesmo não é suficiente, o que conta mesmo é o conjunto de opiniões dos grupos de influência na reputação dos bancos, sobretudo a experiência dos consumidores, investidores e outros públicos objetivo.

Aqui, a estratégia deve ser uma combinação das clássicas ferramentas off-line de relações com

“À melhoria da reputação
dos bancos passa por
escutar, conversar e
escutar de novo”

stakeholders com a moderna comunicação online, que usa técnicas de monitoramento de menções à reputação que podem colocar o banco instantaneamente frente a frente com seus públicos. E hoje, eles são variados e com interesses diferentes (e não necessariamente homogêneos). E as repostas não podem ser as mesmas para todos.

Uma comunicação abrangente e integral é uma necessidade nos tempos atuais, em que cada cidadão pode ser tornar uma mídia.

Assim, ao lado da assessoria de imprensa clássica, onde o objetivo era atingir o consumidor por meio de informações fornecidas aos jornalistas, está a atividade mais direta de diálogo, o contato direto com o originador da crítica. E já ninguém duvida que esse é o caminho para o futuro da relação entre instituições e stakeholders.

São novos desafio que precisam ser tratados com uma narrativa específica.

O longo caminho para percorrer a estrada rumo à melhoria da reputação dos bancos passa por escutar, conversar e escutar de novo. E não basta monitorar, tem que resolver as relações com a mesma rapidez que elas chegam e se espalham pelas redes sociais.

O presidente do Itaú, Roberto Setúbal, afirmou em recente seminário realizado pela revista Exame, que “não dá para controlar o que falam na Internet”. Para Setúbal, “a Internet é incontrolável. O importante é ser factual: se erramos, erra-

mos e vamos publicamente pedir desculpas”

A postagem online da notícia acerca do convite feito pela presidente do Brasil, Dilma Rousseff, para o presidente do Bradesco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, assumir o Ministério da Fazenda, mostrou de pronto o problema de imagem dos bancos nas redes sociais.

Entre milhares de comentários negativos imediatos à postagem, dois chamaram a atenção: “Ele é o presidente do banco que faliu centenas de empresários”, disse um, e o outro: “O presidente do Bradesco realmente deve ter alguma competência porque o banco não para de crescer com as altas taxas cobradas para mantermos a conta nesta instituição...”

O que falam sobre as instituições nas redes sociais é tão importante quanto a publicidade. Não podem ser duas realizadas opostas.

O fenômeno contemporâneo da multiplicação dos públicos-alvo para as empresas torna o cargo de Diretor de Comunicação no centro da governança corporativa das instituições públicas e privadas. O DirCom, hoje, deve ter assento no *board* das companhias, porque sua ação é o caminho para a criação e defesa da reputação das marcas.

Para os bancos, o desafio é enorme porque vivemos num cenário com múltiplas plataformas que, ressaltam especialistas em fórum da “Negócios da Comunicação”, exigem mais transparência, diálogo, integração de canais, rapidez e agilidade na comunicação corporativa.

Autor



Antonio Carlos Seidl é vice-presidente de Comunicação Financeira da LLORENTE & CUENCA no Brasil. Foi Superintendente de Relações com a Mídia do HSBC Bank Brasil, Diretor Setorial de Comunicação da Febraban (Federação Brasileira de Bancos), correspondente da “Folha de S.Paulo” em Londres e produtor do Serviço Brasileiro da BBC de Londres. É formado em Ciências Econômicas pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) e tem mestrado (MSc) em Demografia pela London School of Economics.

acseidl@llorentycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO RR.HH

Antonio Lois
Diretor de Recursos Humanos para
a América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de Recursos Humanos
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Madrid

Juan Navarro
Sócio e Vice-presidente de
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 — planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 — PH7
05120 Bosques de las Lomas
(México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio
Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

REGIÃO ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B — of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center
Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DO SUL**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o
Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 — sala 1801
Rio de Janeiro — RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 2 24315441



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com