



RELATÓRIO ESPECIAL

O Hit Parade dos Riscos de Reputação no século XXI

O efeito positivo nos negócios

Madrid, setembro 2015

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



GEC Risk Advisory
Transforming Risk into Value®

I. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO
 2. OS RISCOS NATURAIS
 3. OS RISCOS DE LIDERANÇA
 4. OS RISCOS OPERATIVOS
 5. RISCOS DO CONTEXTO
 6. IDENTIFICAR OS RISCOS DE REPUTAÇÃO
 7. PANORAMA GERAL DO RISCO DE REPUTAÇÃO
 8. CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO
 9. CONCLUSÃO
- AUTORES

A gestão dos riscos de reputação está a tornar-se na ferramenta crítica da gestão no século XXI, na medida em que se dedica fundamentalmente a cuidar, proteger e desenvolver aquilo que se vai consolidando como o ativo mais importante das organizações empresariais e financeiras deste século: a reputação.

Os riscos de reputação são a mais séria ameaça que as organizações enfrentam, e não surpreende, portanto, que, nos últimos anos, tais riscos venham à cabeça da lista de preocupações dos responsáveis máximos e dos conselhos das grandes organizações.

Num exercício de conceptualização, os riscos de reputação podem agrupar-se em quatro tipos: naturais, de liderança, operacionais e de contexto. Esta tipologia baseia-se principalmente no local de origem do risco ou na possível combinação de vários tipos de riscos (desastres naturais, erros de liderança, assim como outros fatores operacionais ou do contexto).

Em primeiro lugar, os riscos naturais são os que o contexto natural determina. Ficam abrangidos, entre outros, os acontecimentos e fenómenos climatológicos, atmosféricos ou sísmicos, relativamente aos quais as empresas tenham uma baixa capacidade de previsão.

Os riscos de liderança são os que estão diretamente relacionados com os erros em que incorrem as organizações e, especialmente, os responsáveis máximos pelas decisões tomadas no âmbito da gestão geral da organização e do respetivo negócio, ou seja, no exercício das suas funções de direção das organizações. Os riscos de liderança estendem-se ao controlo que os conselhos de administração têm –ou não– sobre as referidas decisões.

Os riscos operacionais são aqueles que se correm em consequência do processo produtivo, próprio da natureza de cada negócio; isto é, do funcionamento da cadeia de valor, da cadeia de fornecimento e da cadeia logística de um negócio.

E, finalmente, os riscos de contexto têm origem em alterações regulatórias ou legislativas significativas, que possam afetar de forma decisiva o contexto operacional de uma determinada indústria ou de um setor específico.

No século XXI, encontramos inúmeros exemplos de âmbito empresarial, capazes de ilustrar a referida tipologia de riscos de reputação.

“A pressão por parte da opinião pública, dos grupos de interesse das comunidades e da sociedade, acrescentaram a ressaca desta catástrofe”

2. OS RISCOS NATURAIS

Pensando nos **riscos naturais**, lembramo-nos imediatamente da crise de Fukushima e da TEPCO –Tokio Electric Power–, a empresa japonesa de energia, proprietária da central nuclear.

A catástrofe de Fukushima foi um caso de combinação de riscos associados a fatores naturais com riscos associados à liderança e a más decisões tomadas pelos responsáveis máximos da empresa envolvida (e, em última instância, à falta de um controlo adequado por parte do conselho).

O certo é que, para alguém que observe de fora a realidade japonesa, os acontecimentos de março de 2011 chamam a atenção. Em primeiro lugar, a própria localização da central nuclear, tão perto do mar, num país cujos habitantes têm consciência de habitarem um território altamente sísmico, em que os maremotos ou tsunamis precisamente não são fenómenos invulgares.

Fica-se com a sensação de que a decisão de localizar a central tão perto do mar poderia estar relacionada com a mentalidade dominante em diversas empresas do século XX, que só se preocupavam com os resultados económico-financeiros. Só assim se entende a decisão de construir a central à beira-mar: os custos associados ao fornecimento contínuo e permanente de água para refrigeração dos motores da central seriam provavelmente mais baixos. Seja como for, não parece que tal decisão fosse

a mais correta, num país com tradição sísmica.

Por outro lado, tal como ficou estabelecido nos relatórios publicados desde que a catástrofe aconteceu, parece que as decisões tomadas pela direção da TEPCO não foram as mais acertadas, assim como também não o foram as decisões do governo de então.

De facto, esta crise não afetou só a central de Fukushima –e obviamente toda a população residente na zona–, mas também a TEPCO, cujas perdas na sequência do acidente foram as maiores de sempre.

Mas, sobretudo, o acontecimento afetou também o próprio modelo de negócio da energia nuclear a nível mundial, na medida em que a pressão por parte da opinião pública, dos grupos de interesse das comunidades, e da sociedade aumentou no rescaldo desta catástrofe, pondo em causa o próprio modelo energético.

O exemplo do governo alemão é bastante representativo. Depois de conhecer a magnitude da catástrofe, a reação imediata da chanceler Merkel foi anunciar a interrupção do programa de energia nuclear na Alemanha. Na verdade, depois de passado o pico da crise, sempre se pode recuar nas decisões tomadas em reação inicial aos acontecimentos.

Mas a reação de Ángela Merkel, depois do que aconteceu em Fukushima, ilustra bem como os riscos de reputação podem ter

“À aparição das novas Tecnologias da Informação e a Comunicação aumentou exponencialmente a capacidade de transmissão da informação”

um efeito de contágio, afetando não só as empresas diretamente envolvidas, mas também o modelo de negócio em que elas participam e no âmbito do qual concorrem. Além de afetarem também geografias, países e empresas, incluídos na mesma indústria ou setor de atividade, ainda que afastados dos locais de origem da crise de reputação.

Em *The Reputation Risk Handbook*, encontram-se as seguintes observações sobre o contágio dos riscos de reputação:

“O impacto reputacional de um acontecimento pode estender-se para lá do seu círculo interno. O caso Snowden não se limitou a afetar a reputação do governo dos EUA. Por extensão, o setor tecnológico norte-americano (incluindo as empresas não relacionadas com as tecnologias aplicadas à segurança nacional), especialmente as empresas fornecedoras de serviços “na nuvem”, mostrou grande preocupação com os efeitos colaterais na reputação, capazes de afetar a sua capacidade de concorrência no mercado global”¹.

Acontece isto porque o aparecimento das novas tecnologias da informação e da comunicação aumentou exponencialmente a capacidade de transmissão da informação. Aumentou, sobretudo, a mobilização dos cidadãos, o ativismo social e a tomada do poder democrático, para influenciar e pressionar os governos.

Soube-se recentemente que três ex-executivos da TEPCO –Tsunehisa Katsumata, presidente da TEPCO durante o período de crise; e os ex-vice-presidentes, Sakae Muto e Ichiro Takekuro– serão processados pela alegada negligência durante o desastre nuclear de Fukushima. Este será o primeiro processo penal, no Japão, relacionado com o acidente.

3. OS RISCOS DE LIDERANÇA

Quanto aos **riscos de liderança**, poderíamos trazer à colação o caso da Walmart, a grande empresa norte-americana proprietária de uma cadeia de grandes armazéns, que lidera globalmente o setor da distribuição.

Durante a primeira fase da empresa, o mercado norte-americano, então com mais de 250 milhões de habitantes, oferecia bastantes oportunidades de negócio à Walmart, razão pela qual inicialmente a empresa não estendeu a operação a outros mercados.

Em 1991, no entanto, a Walmart decidiu começar a operar no México, um mercado fronteiriço com os EUA e cuja cadeia de valor própria está bem integrada na cadeia de valor norte-americana.

Para uma empresa relutante em expandir-se para fora das fronteiras norte-americanas, esta decisão poderia parecer a mais simples, acertada e segura: fazer um primeiro teste de abertura

¹ Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook. Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Oxford: Dō Sustainability.

“Na sociedade aberta e hiper-transparente do século XXI, os segredos são cada vez mais difíceis de manter”

aos mercados internacionais num país muito próximo do mercado norte-americano.

Mas, por decisão de alguns responsáveis da Walmart, a empresa, entre 2002 e 2005, cometeu alegadamente o erro de oferecer subornos a troco de autorizações e licenças para a construção e abertura de lojas novas no México.

Os executivos que assim alegadamente decidiram terão sido condicionados por um antigo modelo corporativo do século XX, que privilegiava os interesses dos acionistas. Por outras palavras: pensaram exclusivamente no rendimento económico e financeiro, considerando que tais decisões podiam contribuir para o processo de implantação da Walmart no México, e para uma mais rápida libertação de rendimentos.

Em consequência da publicação no *New York Times* de uma reportagem sobre os alegados subornos no México, as ações da Walmart caíram 5 %, de um dia para o outro. Até à data, a Walmart continua a ter de lidar com as consequências do alegado suborno, que, embora ainda esteja sob investigação das autoridades americanas, já teve custos de aproximadamente mil milhões de dólares para a Walmart, entre despesas de representação legal e consultoria.

Na sociedade aberta e hiper-transparente do século XXI, os segredos são cada vez mais difíceis de manter. Para o com-

provar, embora não seja este o objetivo do presente relatório, bastaria mencionar casos como os de Snowden e da Wikileaks. Com eles, vimos que os segredos corporativos e governamentais mais bem guardados podem ser revelados, de forma repentina e irreversível.

4. OS RISCOS OPERACIONAIS

Os **riscos operacionais** são os que envolvem o próprio sistema de produção e de funcionamento do modelo de negócio. Estes riscos, tal como vimos no caso de Fukushima, disparam quando se articulam com riscos decorrentes de atividades ilícitas desenvolvidas pelos líderes corporativos.

O caso representativo deste tipo de riscos é o da crise da Toyota, nos EUA, ocorrida entre 2009 e 2010. A Toyota vivia então um momento-chave, uma vez que estava a conseguir concorrer com as grandes empresas americanas: General Motors e Ford. Testemunhámos, pela primeira vez, a proeza de uma empresa estrangeira conseguir conquistar quota de mercado às empresas norte-americanas, que lideravam, até então, o mercado automóvel.

Neste contexto, a Toyota começou a receber queixas por defeitos de fabrico que afetavam o sistema de travagem de alguns modelos. Ao mesmo tempo, surgiam notícias de acidentes com carros da marca. Soube-se então que a empresa estava a reagir lentamente a estes acontecimentos e à possibilidade

“A identificação e mapeamento dos riscos de reputação, converteu-se numa atividade fundamental para as organizações empresariais e instituições financeiras”

de haver produtos defeituosos. Soube-se também que não tinha dado ordens imediatas de retirada do mercado dos referidos produtos, em defesa da segurança dos consumidores.

Por fim, o custo do conjunto das medidas legais, de *marketing* e das medidas adicionais de segurança poderia multiplicar facilmente os dois mil milhões de dólares que a Toyota, em 2010, estimou necessitar para resolver a crise.

Mais ainda: na reação ao problema, a Toyota não tinha mostrado sentido de responsabilidade com os seus consumidores e *stakeholders*. Especialmente, tratando-se de uma empresa de produtos de consumo com grandes implicações na saúde e na segurança.

Tratou-se claramente, neste caso, de um risco de reputação que envolveu o processo operacional da empresa. Quando se somam aos riscos operacionais os riscos de liderança, ou seja, os decorrentes de más decisões da direção e de um eventual controlo inadequado pelo conselho, o impacto negativo na reputação junto dos consumidores, e especialmente no valor da empresa, torna-se cada vez maior.

5. RISCOS DO CONTEXTO

Quando nos referimos aos **riscos de contexto**, fazemos alusão às alterações nos regulamentos ou leis significativas, que podem afetar de forma decisiva o contexto operacional de uma indústria ou de um determinado setor.

Nos últimos anos, assistimos à reestruturação do setor financeiro espanhol, com um autêntico efeito sísmico no contexto regulatório e operacional do sistema bancário espanhol. Instituições centenárias, como as Cajas de Ahorros e Montes de Piedad deste país, foram –com algumas exceções– paulatinamente desaparecendo.

E esta não foi a única consequência. Dezenas dos anteriores executivos de topo estão ainda a braços com as responsabilidades societárias, comerciais e criminais pelas decisões tomadas durante o período em que lideraram as referidas organizações.

As alterações no quadro regulatório, juntamente com os riscos de liderança associados ao comportamento de muitos destes executivos, transformaram portanto completamente este setor de atividade, ao ponto de muitas destas organizações desaparecerem literalmente do mercado.

6. IDENTIFICAR OS RISCOS DE REPUTAÇÃO

No século XXI, a identificação e o mapeamento dos riscos de reputação tornou-se numa atividade fundamental para as organizações empresariais e para as instituições financeiras.

Complementarmente, os grandes centros de análise e pensamento sobre o futuro da economia mundial, como o World Economic Forum, desenvolveram matrizes de identificação e mapeamento de riscos globais. Com

“No princípio do século XXI, devemos mencionar a crise de reputação vivida pela empresa energética do Texas, Enron”

base nos critérios da probabilidade e do impacto, identificaram, nestas matrizes, os possíveis riscos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social e tecnológico que as organizações empresariais e instituições financeiras podem ter de enfrentar, num horizonte temporal de dez anos. Calculam igualmente o respetivo impacto na indústria e nos mercados².

Uma breve consulta ao histórico dos mais conhecidos casos envolvendo riscos de reputação, nas últimas décadas, ilustra bastante bem o possível alcance das consequências de uma má gestão dos riscos de reputação.

UNION CARBIDE, 1984

Impõe-se referir, em primeiro lugar, o incidente que teve lugar no dia 3 de dezembro de 1984, na cidade indiana de Bhopal, onde a Union Carbide, empresa química norte-americana, tinha instalações de produção de pesticidas.

Com princípios assentes na mentalidade que orientava o mundo dos negócios no séc. XX, a Union Carbide tinha o único objetivo de aumentar os lucros, mesmo que para isso tivesse de eludir as implicações ambientais e sociais da sua atuação. Decidiu, portanto, aumentar as margens de exploração da fábrica, reduzindo as despesas com limpeza e manutenção, além de economizar com a redução dos recursos necessários para atin-

gir os padrões de segurança e de qualidade estabelecidos.

Uma reação química acabou por dar origem a uma explosão, que provocou a explosão da própria fábrica e, portanto, a propagação de uma série de gases tóxicos com efeitos terríveis para os habitantes de Bhopal. Segundo os números oficiais, na noite do incidente, a explosão provocou a morte de 3000 pessoas, e o número de vítimas chegou, nos dias seguintes, aos 15 mil. Sem contabilizar as vítimas de doenças crónicas e de traumas permanentes, atribuíveis ao acidente.

Parece inacreditável que tais decisões, estritamente centradas no objetivo de maximizar lucros, ignorando a qualidade e a segurança, ainda fossem aceitáveis em 1984. É evidente, porém, que, no século XXI, este tipo de comportamento se tornou completamente inaceitável e que os modelos de negócio assentes em tais princípios não são sustentáveis, nem socialmente aceitáveis, a longo prazo.

ENRON, 2001

Mais recentemente, no princípio do século XXI, destaca-se a crise de reputação vivida pela Enron, empresa de energia do Texas, que alegadamente falsificou a contabilidade –ou seja, a realidade material fiável e controlada do estado dos seus negócios– para oferecer informação falsa aos mercados, criando expetati-

² *Global Risks Report 2015*. World Economic Forum

“O assunto de Enron é um exemplo evidente de como a ausência de consideração sobre um risco de reputação pode contribuir para o declínio e inclusive para a desaparecimento de uma empresa”

vas de rendimentos económico-financeiros.

Mais uma vez, as decisões exclusivamente orientadas pelo modelo assente na conta de resultados económico-financeiros conduziram ao colapso, à bancarrota e ao desaparecimento de uma empresa energética líder, como foi a Enron. Este episódio teve igualmente amplas e devastadoras consequências legais, penais e civis.

Em resultado, o CEO da empresa, Jeff Skilling, foi condenado por fraude, estando ainda a cumprir pena, apesar de ter beneficiado de uma redução da sentença a que foi condenado, por deliberação dos tribunais norte-americanos.

Em qualquer caso, a Enron é um exemplo claro de como a despreocupação com o risco de reputação pode contribuir para o declínio e inclusive para o desaparecimento de uma empresa.

ARTHUR ANDERSEN, 2002

O caso de Enron está relacionado com o caso de Arthur Andersen, que era então a empresa responsável pela auditoria da Enron.

A Arthur Andersen foi, até 2002, uma das maiores empresas de auditoria, a nível mundial. O mau desempenho relacionado com o serviço de auditoria prestado à Enron acabou, no entanto, por provocar igualmente o desaparecimento da auditoria.

Fundada em 1913, por Arthur Andersen e Clarence DeLany, com a designação Andersen, DeLany & Co., a empresa passou a designar-se Arthur Andersen & Co., em 1918. Segundo se sabe, Arthur Andersen regia-se por um código de ética muito estrito e por princípios muito fortes, que transmitiu à cultura corporativa. Na verdade, foi ele que converteu no mantra da empresa a frase *“Think straight and talk straight”*.

O posicionamento da empresa colocava-a entre as principais empresas de auditoria do mundo, além de que funcionava como uma autêntica universidade ou escola de negócios, onde se formavam executivos que outras empresas contratavam posteriormente para lugares de direção.

Apesar de tudo isto, em 2002, a empresa viu-se envolvida, na qualidade de auditora da Enron Corporation, no escândalo da alegada destruição de documentos da empresa de energia Enron, nas semanas anteriores à falência. Tornavam-se ainda mais evidentes as irregularidades protagonizadas pela empresa em questão.

A sociedade auditora foi sentenciada, por delitos de obstrução à justiça, ao pagamento de uma multa de 500 mil dólares. Foi-lhe retirada também, por cinco anos, a licença para auditar contas, o que a impediu de desenvolver uma das suas atividades principais. Ruindo como um castelo de cartas, a empresa acabou por praticamente desaparecer, no espaço de semanas.

**“A economia da
reputação e a própria
reputação como ativo
têm consequências
económico-financeiras
para o rendimento das
empresas”**

Posteriormente, no ano de 2005, o supremo tribunal norte-americano acabou por absolver a empresa, considerando demasiado vagas as provas apresentadas em 2002. No entanto, foi já demasiado tarde para a empresa, que não conseguiu recuperar da enorme crise de reputação vivida.

Como comprova este caso, as crises de reputação podem não só alterar as expectativas de desenvolvimento futuro das empresas, mas também podem condená-las a desaparecer do mercado.

BP DEEPWATER HORIZON 2010

Mais recentemente, destaca-se a crise ambiental provocada pela explosão da plataforma petrolífera da BP, Deepwater Horizon, no Golfo do México. O incidente, ocorrido no dia 20 de abril de 2010, deu origem ao que se considera ter sido o maior derrame accidental de petróleo da história norte-americana.

Cinco anos depois da catástrofe, a BP continua a pagar o preço pela má gestão deste incidente. Na verdade, o CEO atual da BP já não é o mesmo que, na altura, estava à frente dos destinos da companhia. Porque as crises de reputação atingem também os executivos de topo das empresas.

Desde aquele incidente, a BP perdeu 90 mil milhões de dólares em capitalização bolsista, e teve de criar um fundo de compensação no valor de 20 mil milhões de dólares. Sem contar com os custos das batalhas judiciais sobre

a quem devem ser atribuídas as compensações pelo incidente.

Se somarmos todas as montantes previstos para os processos legais; a perda de contratos com o estado, por decisão da Agência de Proteção Ambiental norte-americana (EPA); a queda das vendas e os danos na reputação; a conta continua a aumentar. No momento da elaboração do presente relatório, o valor da totalidade dos custos e das sanções decorrentes do desastre rondava os 54 mil milhões de dólares.

Ficam assim demonstradas as consequências económico-financeiras que a economia da reputação e o próprio ativo da reputação têm no rendimento das empresas.

Acresce que a própria EPA revogou os contratos que tinha com a BP e deu instruções aos organismos federais dos EUA para que não contratassem a BP. Mas o que vale verdadeiramente a pena sublinhar nesta decisão é o argumento utilizado pela EPA para impedir a BP de conseguir novos contratos federais: *“lack of business integrity”* (falta de integridade no negócio).

Ou seja, a decisão da EPA não decorre do recurso aos critérios tradicionais de contratação de serviços ou da compra de produtos, que eram, essencialmente, a relação entre qualidade e preço. A EPA revoga o contrato com a BP por considerar haver falta de integridade na gestão da empresa, bem como no funcionamento do próprio negócio. Por esta razão,

“A liderança atual do Barclays quer corrigir o sucedido e, de fato, existe a figura do Chief Ethics Officer”

considera que a BP não deve ser contratada pelo governo dos EUA.

Este caso demonstra com extrema clareza até que ponto vivemos numa economia da reputação. Uma economia onde a reputação das organizações, supostamente um ativo intangível, se converte num ativo tão tangível quanto qualquer outro ativo das organizações.

OLYMPUS, 2011

Outro exemplo esclarecedor é o escândalo financeiro que envolveu a empresa japonesa Olympus, fabricante de equipamento fotográfico e ótico. O britânico Michael Woodford, um dos mais promissores executivos de topo da Olympus, tornou-se CEO da empresa, recolhendo, em 2011, à sede da Olympus em Tóquio.

Pouco tempo depois de Woodford ter ocupado o cargo de CEO e depois de ter consultado documentação sobre o funcionamento do negócio, começou a suspeitar de que algumas operações podiam envolver atividades fraudulentas e evasão fiscal, como a alegada transferência de grandes quantidades de dinheiro para locais que podiam considerar-se paraísos fiscais.

Diante da insistência de Michael Woodford, que pretendia aceder a toda a informação relacionada com o assunto para resolver as dúvidas que o inquietavam, os executivos de topo e os membros do conselho de administração da empresa no Japão

ergueram um verdadeiro muro de resistência.

Ao não desistir de averiguar o que exatamente se passava, Woodford escolheu certamente o caminho mais difícil e mais ariscado para a sua vida pessoal e profissional, mas também o que mais o honrava. O Conselho de Administração acabou por destituir o senhor Woodford do cargo de direção da empresa, tendo decorrido escassos seis meses entre a promoção a CEO e a saída.

Segundo declarações de Woodford, chegaram-lhe mesmo insinuações de que deveria abandonar o país levando a família, o que o executivo interpretou como ameaças veladas à sua própria segurança e à da família. Depois de ter abandonado o Japão e regressado a Inglaterra, Woodford continuou a denunciar publicamente a empresa. E, em 2012, publicou mesmo o livro intitulado *Exposure: inside the Olympus scandal*, onde relata todos os acontecimentos.

A subsequente investigação revelou que as suspeitas de Woodford tinham fundamento. Três dos executivos de topo da empresa foram condenados pelos tribunais japoneses: Kikukawa, antigo presidente da Olympus; Yamada, auditor; e Mori, antigo vice-presidente executivo. Todos foram considerados responsáveis pela fraude, pelo que foram condenados a prisão e à suspensão do exercício de funções.

“A sofisticação dos stakeholders e dos grupos de interesse não termina aqui”

BARCLAYS, 2012

Outro caso paradigmático é o do banco britânico Barclays, um dos bancos supostamente envolvidos na manipulação da London Interbank Offered Rate (LIBOR), taxa usada como referência global para os juros de curto prazo.

Bob Diamond era o CEO do Barclays no período em que diversas más práticas foram identificadas no banco. Procurando resistir à pressão crescente da opinião pública e dos stakeholders, Diamond deu a cara pela instituição enquanto decorreu a investigação sobre as práticas de negócio do banco.

A crise tomou proporções insustentáveis para o próprio banco e para o respetivo conselho de administração, pelo que Bob Diamond acabou por se demitir em julho de 2012, uma semana depois de o banco ter sido multado por tentativas de manipulação das taxas LIBOR. Diamond explicou que se tinha demitido por não querer continuar a prejudicar a reputação do banco com a sua permanência: “A pressão externa exercida sobre o Barclays alcançou um nível tal que se corre o risco de perder a licença – não posso deixar que tal aconteça”³.

Ao assumir a direção do banco, Anthony Jenkins, o novo *group chief executive* do Barclays, fez declarações públicas que o distanciavam das práticas de anos anteriores.

Jenkins afirmou que, nos 20 anos anteriores, o banco tinha sido demasiado agressivo, que se tinha centrado demasiado no conceito de “curto prazo”, que se desligara excessivamente das necessidades dos consumidores e clientes, bem como da sociedade em geral. Reconheceu também que o Barclays não tinha sido imune ao impacto destas tendências no funcionamento do banco. Destacou especificamente, além do mais, que, em consequência do incidente, o Barclays tinha sofrido danos de reputação, em 2012⁴.

A liderança atual do Barclays está empenhada em corrigir o sucedido, pelo que foi estabelecida a figura do *chief ethics officer*, cuja responsabilidade máxima é confirmar que todas as práticas de negócio do banco estão alinhadas pelos padrões éticos exigidos a uma tal instituição financeira.

Este é um caso paradigmático de como os resultados do governo e a ética das empresas podem ter um impacto-chave no desenvolvimento dos negócios das organizações empresariais e das instituições financeiras.

7. PANORAMA GERAL DO RISCO DE REPUTAÇÃO

Poderíamos continuar a procurar e a encontrar uma ampla variedade de crises e de consequências do risco de reputação. Como anteriormente mencionámos, a propósito do

³ DDeclarações de Bob Diamond. *The Telegraph*. 3 de julho de 2012.

⁴ Declarações de Anthony Jenkins. *Financial Times*. 12 de fevereiro de 2013.

“Os cidadãos exigem
que as grandes
multinacionais também
contribuam nos
mercados onde operam”

caso do Barclays, o escândalo de manipulação da LIBOR (taxa do mercado monetário interbancário de Londres), no Reino Unido, foi motivada pela avareza e tornou-se numa questão de extrema gravidade, como afirmou o então secretário do Tesouro britânico, Greg Clark.

Três grandes bancos –RBS, Barclays, UBS– esforçam-se agora por limitar as responsabilidades civis e criminais que lhes cabem devido a este caso. O RBS chegou a um acordo extrajudicial no valor de 612 milhões de dólares, o Barclays chegou a um acordo extrajudicial no valor de 450 milhões de dólares e o UBS chegou a um acordo extrajudicial, no valor de 1500 milhões de dólares.

8. CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO

Falando especificamente do impacto que a Grande Recessão teve na reputação da banca entre todos os seus stakeholders, não podemos deixar de mencionar filmes como *Inside Job*, *Margin Call* ou *Tower Heist*. Ao vermos estes filmes, podemos observar que, independentemente das sentenças dos tribunais, o veredito da opinião pública pode ser muito diferente e significativamente mais negativo. E esta opinião não se limita aos manifestantes ou aos movimentos como o Occupy Wall Street, Occupy the City ou o 15 M, em Espanha.

Publicações como *The Economist*⁵, líderes de opinião e

diais, manifestaram-se clara e severamente sobre a despreocupação com a própria reputação de determinadas indústrias e instituições. Opinam que ainda têm pela frente um longo caminho para poderem ser aceites pelas pessoas e instituições cujos modelos de negócio assentam cada vez mais no conceito de criação de valor partilhado.

Mas a sofisticação dos *stakeholders* e dos grupos de interesse não fica por aqui. Assistimos também a uma pressão cada vez mais sofisticada exercida pelas empresas sobre a forma de estruturar o respetivo modelo de negócio.

STARBUCKS, 2012

O caso da Starbucks, em 2012, é mais um bom exemplo. O modelo de negócio da Starbucks assenta não só na oferta de produtos e serviços específicos, no ambiente emblemático que as instalações oferecem aos consumidores, mas também na proposta de uma autêntica filosofia de bem-estar, saúde, nutrição e respeito pelas comunidades nativas, na base da cadeia de fornecimento dos produtos que serve aos seus consumidores.

Recentemente, no entanto, a Starbucks esteve prestes a assistir à queda deste mesmo modelo.

Num momento em que a Europa debatia seriamente a questão da contribuição dos cidadãos e

⁵ *The Economist*, 7 de julho de 2012.

**“Na Economia da
Reputação, as empresas
devem ganhar a licença
social para operar”**

das empresas para suportar as despesas com os serviços sociais dos estados e para enfrentar as elevadíssimas taxas de endividamento, a Starbucks teve de responder à pergunta sobre que contribuição fiscal dava, nos países onde desenvolvia atividade económica. Esta é uma questão que as grandes multinacionais, como a Google ou a Apple, estão igualmente a enfrentar.

Mesmo que estas empresas cumpram de facto a legislação em vigor sobre os preços de transferência estabelecidos no sistema tributário a que as grandes multinacionais estão obrigadas, é crescente a pressão social para que esta legislação se torne socialmente aceitável.

Isto é, os cidadãos exigem que as grandes multinacionais também contribuam nos mercados onde operam. E que o façam de forma a que a obrigação legal e social do pagamento de impostos não seja evitada; que o façam sem mecanismos de engenharia financeira e tributária capazes de permitir o desvio dos lucros de um mercado para outro, graças aos preços de transferência. É esta a importância do assunto que, em algumas das últimas reuniões do G20 e G8, esteve no topo da agenda dos reguladores.

O SETOR RETALHISTA INTERNACIONAL E RANA PLAZA

A extensão dos princípios e das práticas das empresas por toda a cadeia de fornecimento, desde a própria extração das maté-

rias-primas, merece ainda uma menção especial.

O caso das oficinas têxteis do Bangladesh, onde a derrocada de um edifício provocou mais de mil mortes num único local (Rana Plaza), conduziu à rápida reação de algumas empresas têxteis internacionais. Trataram imediatamente de procurar soluções de qualidade e socialmente aceitáveis, não só para eles e para os empregados, mas também para os que se encontravam no primeiro, segundo ou terceiro níveis da cadeia de fornecimento.

PROXY SEASON E A REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS

E a lista continua. O fenómeno da primavera dos acionistas, “*shareholders spring*”, questionou o papel das empresas na remuneração dos executivos de topo.

Em março de 2013, a ativista suíça Brigitta Moser-Harder aproveitou o sistema suíço, democrático e aberto, que permite a realização de referendos, para mobilizar a opinião pública e conseguir 68 % de votos contra os salários abusivos dos executivos.

Este fenómeno foi-se estendendo igualmente à União Europeia. O deputado belga, Philippe Lambert, reivindicou no Parlamento Europeu que fossem impostos limites aos incentivos variáveis a atribuir aos dirigentes da banca, dentro da UE, por atingirem os objetivos estabelecidos, e que os referidos limites estivessem indexados à remuneração fixa.

“Trata-se definitivamente de gerar valor económico gerando valor social”

9. CONCLUSÃO

Fica definitivamente estabelecido que, na economia da reputação, as empresas têm de obter licença social para operar. Não nos referimos à licença administrativa concedida pelos governos e reguladores, mas à licença para operar outorgada pelos grupos de interesse, ou stakeholders, às empresas, de acordo com o modelo da conta de resultados quintupla. Este requer o desenvolvimento simultâneo de cinco dimensões: rendimento económico; governo e ética; proteção ambiental; compromisso com o talento; e atenção aos colaboradores e a todos os que fazem parte da cadeia de valor das empresas.

Neste contexto, não surpreende que o risco de reputação venha à cabeça das agendas das direções de topo das grandes empresas.

O *Global Risk Management Survey*⁶, realizado a cada dois anos pela AON, comprova tudo o que aqui ficou estabelecido. Pelas respostas de 1418 tomadores de decisão, de 28 setores de atividade, em 60 países, identificam-se os principais riscos que enfrenta o mundo corporativo.

Como se pode observar no quadro seguinte, pela primeira vez desde 2007, os danos infligidos à marca e à reputação foram, em 2015, considerados o risco principal. Os resultados do inquérito sublinham ainda que a reputação deixou de definir-se como um ativo “sem custo” ou um ativo intangível, para passar a definir-se como um ativo com valor tangível, com impacto direto na conta de resultados das empresas.

Também no estudo *Exploring Strategic Risk*⁷, onde a Deloitte publica um inquérito feito a mais de 300 executivos em todo o mundo para identificar as perceções que têm dos riscos estratégicos, a reputação é referida como o risco estratégico de maior impacto. De acordo com as respostas obtidas, as redes sociais e a hipertransparência estão a ter um grande impacto na reputação e no risco de reputação. Atualmente, as empresas deixaram de ter controlo sobre a

Top 10 riscos críticos empresariais

RANKING	2013	2015
1	Desaceleração económica / lenta recuperação	Danos na reputação / marca
2	Alterações regulatórias / legislativas	Desaceleração económica / lenta recuperação
3	Concorrência crescente	Alterações regulatórias / legislativas
4	Danos na reputação / marca	Concorrência crescente
5	Fracasso na atração ou retenção de talento	Fracasso na atração ou retenção de talento
6	Fracasso na inovação e satisfação das necessidades do cliente	Fracasso na inovação e satisfação das necessidades do cliente
7	Interrupção dos negócios	Interrupção dos negócios
8	Risco associado aos preços das <i>comodities</i> (mercadorias)	Responsabilidade perante terceiros
9	Risco de fluxo de caixa / liquidez	Delitos informáticos/ <i>hacking</i> /vírus/códigos maliciosos
10	Risco político / incerteza	Prejuízo patrimonial

Fonte: *Global Risk Management Survey*. AON 2015.

⁶ *Global Risk Management Survey*. AON 2015.

⁷ *Exploring Strategic Risk*. Deloitte 2013.

transmissão da informação que as envolve, o que implica um maior risco de que os *stakeholders* tenham das empresas uma percepção condicionada.

O *2014 Annual Reputation Leaders Study*⁸ publicado pelo Reputation Institute, pode ajudar-nos a resumir: 65 % dos dirigentes empresariais asseguram que a gestão da reputação é uma prioridade máxima para os executivos e para o conselho de administração – acima dos 56 %, valor obtido em 2013. Mais: 78 % dos dirigentes empresariais entrevistados asseguram que, no mundo em que vivemos, o sucesso empresarial está diretamente ligado à percepção que se tem da empresa e dos respetivos valores.

Terminamos referido o artigo assinado por Michael Porter e Mark Kramer na *Harvard Business Review* de janeiro –fevereiro de 2011–. Segundo este trabalho, as empresas que desejem o sucesso devem evoluir para um modelo de criação de valor partilhado, em que o processo de criação de valor esteja completamente integrado no modelo de concorrência e de negócio. De acordo com este modelo, a par da importância dada aos lucros decorrentes do equilíbrio entre o custo e o investimento, deve estar a importância atribuída à criação de valor para a sociedade e para as comunidades.

Trata-se, na verdade, de gerar valor económico gerando valor social.

⁸ *Playing to Win in the Reputation Economy. 2014 Annual Reputation Leaders Study.* Reputation Institute. June 2014.

Autores



A Dra. **Andrea Bonime-Blanc** é CEO e fundadora da GEC Risk Advisory, uma empresa global que proporciona serviços de consultoria sobre governo estratégico, risco, integridade, reputação e crise. É autora do *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Durante mais de 20 anos foi executiva sénior em várias empresas líderes incluindo Bertelsmann, PSEG e Verint. É membro vitalício do Council on Foreign Relations, uma das 100 pessoas mais influentes em Ética Empresarial em 2014 conforme Ethisphere, um dos 100 Thought Leaders sobre Confiança Empresarial em 2014 e membro do Conselho Consultor do Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. Faz parte de vários comités de direção, é oradora habitual e foi vastamente citada por meios como *Wall Street Journal*, *The Economist* e *BBC*, além de escrever colaborações para meios como *The New York Times*, *Foreign Affairs*, *El País*, *El Cronista*, *Expansión* e *Ethical Corporation Magazine*. É licenciada em Direito e doutorada em Ciências Políticas na Universidade de Columbia.

abonimeblanc@gecrisk.com
[@GlobalEthicist](https://www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc)



Jorge Cachinero é Diretor Corporativo de Inovação na LLORENTE & CUENCA, professor do IE Business School em Madrid, onde obteve seu MBA Executivo e membro do Conselho Científico do Real Instituto Elcano. Também é membro do Conselho Assessor do Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. De 1999 até ingressar na empresa no início de 2011, Jorge Cachinero ocupou o cargo de Diretor de Assuntos Corporativos, Jurídicos e Comunicação da Japan Tobacco International para a Ibéria (Espanha, Portugal, Andorra e Gibraltar) e, anteriormente, foi Diretor de Assuntos Governamentais e Públicos na Ford Motor Co. para a Espanha e Portugal e Secretário de seu Conselho de Administração.

jcachinero@llorenteycuenca.com
[@Jorge_Cachinero](https://es.linkedin.com/in/jorgecachinero)



Beatriz Herranz é consultora em LLORENTE & CUENCA Espanha. Licenciada em Jornalismo na Universidade Complutense de Madrid e com um Máster em Social Sciences da Universidade Católica de Lovaina, Bélgica. Previamente, desempenhou funções de comunicação na Secretaria de Estado para a União Europeia do Ministério de Assuntos Exteriores e Cooperação e na "Concejalía de Turismo de Segovia" (Delegação de Turismo de Segóvia). Em LLORENTE & CUENCA colabora com Desenvolvendo Ideias, o Centro de Liderança através do Conhecimento da empresa.

bherranz@llorenteycuenca.com
[@herranzb](https://es.linkedin.com/pub/beatriz-herranz-herranz/4b/760/57b)

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 América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIREÇÃO DE RH

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

Marjorie Barrientos
Gerente de RH
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RH
para América do Norte, América
Central e Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA E PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
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

EUA

Miami

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

600 Brickell Avenue. 20th floor
Suite 2020
Miami, Florida 33131

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

México DF

Juan Rivera
Sócio e diretor geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel. +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Diretora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e gerente geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

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

Daniel Valli
Diretor sénior de Desenvolvimento
de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor executivo
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



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



GEC Risk Advisory é uma empresa global de serviços de consultoria estratégica em administração, risco, cumprimento normativo, reputação e crise, para conselhos de administração, executivos, investidores e assessores em múltiplos setores, incluindo o setor financeiro, farmacêutico, serviços públicos, tecnologia, investigação, sem fins lucrativos e governamental.

Suas especialidades incluem assessoria estratégica a conselhos de administração e de nível C-suíte, gestão de riscos estratégicos e corporativos, riscos de reputação e estratégias de resiliências, gestão de crise, ética global e programas de cumprimentos normativos, programas específicos que incluem anticorrupção e cadeias de abastecimento, e workshops sobre *Transformação de Risco em Valor e Riscos de Reputação e Resiliência*.

Proporcionamos um assessoramento construtivo, multicultural, estratégico e de inteligência empresarial com o objetivo de melhorar a confiança dos stakeholders e o valor das empresas.

Para mais informações acesse: www.gecrisk.com