



RELATÓRIO ESPECIAL

Os diretores espanhóis e o propósito corporativo: 5 chaves

Madrid, setembro 2018

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



INTRODUÇÃO

1. CHAVES PARA REDEFINIR O PROPÓSITO

2. CONCLUSÃO

AUTORES

INTRODUÇÃO

Os limites dos negócios são cada vez mais complexos e incertos, devido aos novos modelos de eficiência, as crescentes exigências sociais, a disrupção tecnológica ou o aumento da desconfiança. Estes são os ingredientes que estão a obrigar as empresas a repensar a sua estratégia de futuro a longo prazo. Em alguns casos, é uma evolução, noutros, o planeamento estratégico é mais disruptivo mas, em todos os exemplos, as empresas enfrentam o desafio de explicar aos seus *stakeholders* qual é o seu modelo de negócio do futuro e, desta forma, ganhar a sua confiança.

O **propósito corporativo** tornou-se num tema recorrente nas universidades de gestão e nos artigos de tendências de management. Para isso contribuíram as provas de que as empresas que mais cresceram a nível global têm estabelecido um **propósito claro**¹; as **investigações académicas**²; os contínuos artigos sobre este tema



¹ Anualmente são publicados vários estudos que, ano após ano, confirmam esta tendência. Ver *Best Global Brands* (www.interbrand.com/mx/newsroom/interbrand-lanza-el-informe-best-global-brands-2017/), ou *Perfect Store Execution* (<https://consulting.kantar.com>)

² Recomendamos “*Corporate Purpose and Financial Performance*”, de Claudine Gartenberg, da *NYU Stern School of Business*, Andrea Prat, da Universidade de Columbia e George Serafeim, da *Harvard Business School*, Junho de 2016; “*The value of corporate culture*”, Luigi Guiso, Paola Sapienza e Luigi Zingales. Working Paper 19557. www.nber.org/papers/w19557



publicados mais recentemente pela *Harvard Business Review*³; o *roadshow* de um ano levado a cabo por Mark Zuckerberg para apresentar o propósito do Facebook (“*aproximar as pessoas do mundo*”), entre outros.

São cada vez menos os que encontram uma dicotomia entre orientação para resultados e propósito corporativo. Pelo contrário, esta narrativa sofreu uma transformação inovadora, deixando de ser apenas *focada em engagement* (dirigida principalmente a consumidores⁴ e colaboradores⁵) para se converter numa vantagem competitiva e exigida pelos acionistas, *investidores*⁶, pelos próprios executivos e diretores de uma empresa, denominados *proxy advisors*⁷, além de todos aqueles que avaliam se a empresa tem ou não futuro, se o seu modelo de negócios é ou não credível ou inconsistente e se poderá *competir no atual ambiente* de complexidade e incerteza⁸. Estes são apenas alguns dos autores que apelidaram esta transformação de “*revolução do propósito*”⁹.

³ São numerosos os artigos publicados mas, pelo seu impacto, destacamos: *What Mark Zuckerberg Understands About Corporate Purpose*, em https://hbr.org/2017/02/what-mark-zuckerberg-understands-about-corporate-purpose?utm_campaign=hbr&utm_source=twitter&utm_medium=social;

The Type of Purpose That Makes Companies More Profitable, em <https://hbr.org/2016/10/the-type-of-purpose-that-makes-companies-more-profitable>; e *Tener un buen propósito no es solo 'marketing'*, em <https://hbr.es/responsabilidad-social/1242/tener-un-buen-prop-sito-no-es-solo-marketing-tambi-n-da-beneficios>

⁴ Um exemplo relevante é o da marca Dove, com *Real beauty*: www.youtube.com/watch?v=9o3CgSRvJAo

⁵ Já não é suficiente definir apenas a visão ou missão, pela razão de que agora as empresas têm uma visão ou missão empresarial e os colaboradores um objetivo de realização pessoal que raramente coincide, e que ninguém espera que coincidam. Hoje em dia, as novas gerações esperam que o propósito da empresa coincida com o seu propósito pessoal e vão escolher trabalhar numa ou noutra empresa em função disso. Num ambiente de guerra pelo talento, o propósito é a melhor ferramenta de captação e retenção de talento.

⁶ Especialmente significativa foi a carta *A sense of Purpose* publicada em janeiro de 2018 pelo principal investidor global, Larry Fink, CEO de BlackRock, onde condiciona futuros investimentos às empresas mais ativas a nível social. www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. É igualmente interessante a carta aberta do CEO do Facebook, Mark Zuckeberg, *Building Global Community*, www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10154544292806634

⁷ Sobre *proxy advisors*: https://en.wikipedia.org/wiki/Proxy_firm

⁸ *Wall Street's 2018 Push for Purpose*, www.sustainablebrands.com/news_and_views/organizational_change/robert_schermers/wall_street%E2%80%99s_2018_push_purpose

⁹ *The purpose revolution*, John Izzo e Jeff Vanderwiellen, <https://drjohnizzo.com/the-purpose-revolution-book>. Ver também *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Sisodia, Rajendra S., Wolfe, David B., SHETH, Jagdish N.

“O propósito corporativo deixou de ser uma mera ferramenta de comunicação ou marca para se converter numa definição da ambição a longo prazo”

1. CHAVES PARA REDEFINIR O PROPÓSITO

No passado mês de julho, na LLORENTE & CUENCA, levámos a cabo um estudo qualitativo que incluiu a participação de 85 diretores de grandes empresas espanholas, para perceber o impacto que esta revolução teve nas suas organizações e quais, na sua opinião, deveriam ser as chaves para redefinir e implantar com sucesso o propósito corporativo no modelo de negócio. São estas as principais conclusões:

1. Redefinir o propósito corporativo: tarefa urgente.

Existe um consenso entre os diretores inquiridos que a definição do propósito corporativo é uma tarefa chave para orientar o futuro da empresa (Porque existe? Para onde vai?). Além disso, 81% dos diretores acredita que esta definição é urgente¹⁰. No entanto, também afirma que, na verdade, todas as empresas têm um propósito fundamental. Quase 50 % dos diretores entrevistados considera que as suas empresas têm já um propósito público e definido desde a sua fundação mas que, não obstante, teria de ser atualizado e redefinido.

Algo que, de acordo com 43 % dos inquiridos, as suas organizações têm vindo a trabalhar nos últimos anos.

2. Da história do passado à estratégia do futuro.

O propósito corporativo deixou de ser uma mera ferramenta de comunicação ou marca para se converter numa definição da ambição a longo prazo, que permite explicar a todos os *stakeholders* (desde os colaboradores aos investidores) qual é a estratégia do futuro da empresa, a sua proposta de valor, *expertise* e capacidades. Para os diretores entrevistados, o ponto crítico é a credibilidade do propósito vinculada ao modelo de negócio. Para isso, consideram essencial que o propósito corporativo faça parte da estratégia de negócio a longo prazo (com uma importância de 8.1 pontos numa escala de 0-10), não sendo apenas uma iniciativa de *claim* de marca. Um ótimo exemplo desse caso é o novo propósito consultora McKinsey¹¹, e o *storytelling* “New at McKinsey” que a acompanha¹².

3. Da comunicação à liderança.

A liderança associada ao propósito corporativo é uma das chaves para

¹⁰ A nível global, nos últimos anos, cerca de 13% das empresas reformularam o seu propósito e 53 % alteraram-no quase na sua totalidade, de acordo com o relatório *How can Purpose Reveal a Path through Disruption? Mapping the Journey from Rhetoric to Reality*, levado a cabo pelo EY Beacon Institute.

¹¹ *We help our clients make change happen*, www.mckinsey.com/about-us/overview

¹² *New at McKinsey*: www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog

“A liderança associada ao propósito corporativo é uma das chaves para verdadeiramente impactar o modelo de negócio de acordo com 75 % dos diretores espanhóis”

verdadeiramente impactar o modelo de negócio de acordo com 75 % dos diretores espanhóis. Estes consideram que o propósito não só se deveria redefinir sob a liderança do Conselho de Administração da empresa mas deveria fazer também parte do discurso habitual do CEO. Segundo um recente [estudo](#) publicado pela Corporate Excellence, 69 % dos inquiridos considera que o principal trabalho de um CEO é conseguir que a sua empresa transmita confiança, principalmente sobre as questões mais tangíveis, como a qualidade dos seus serviços ou produtos (68 %), além de aumentar os benefícios e o preço das ações da empresa (60 %). Entre as organizações mais admiradas, como a Google, a Tesla ou o [Airbnb](#)¹⁴, o propósito corporativo é uma ferramenta do CEO para inspirar a organização e proporcionar *stakeholders*. Para efeitos práticos, os diretores creem que os CEO espanhóis devem incluir a ativação do propósito na sua agenda, algo mais habitual entre os executivos norte-americanos. No entanto, isso não significa que o CEO se deva converter num guru de *management*, mas sim que deve elevar o seu discurso

mais além dos resultados económicos, possuir ideias claras e resultados convincentes.

4. **Da responsabilidade ao compromisso.** Três em cada quatro diretores considera que, para que o propósito tenha um impacto real no seu negócio, o foco da sustentabilidade da empresa deve ser reorientado. Nesse sentido, 81 % dos diretores afirma que o propósito deverá ser direcionado para uma necessidade humana ou desafio global, além de políticas de responsabilidade social corporativa. Recentemente, várias empresas adotaram os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#), aprovados pela ONU em setembro de 2015 como marco fundamental de análise para definir o impacto social do seu propósito corporativo. Entre os exemplos deste caso encontram-se o grupo industrial [Gonvarri Steel Services](#), que alinha a segurança rodoviária com os seus objetivos estratégicos e as expectativas dos seus grupos de interesse através do conceito “[Emotional Driving](#)”¹⁵; ou a promotora de infraestruturas [QGMI](#), que [define a sua visão](#) em termos de contribuição para os ODS¹⁶.

¹³ *Approaching the future 2018*. Relatório anual sobre tendências em reputação e gestão de intangíveis. <http://approachingthefuture.strikingly.com>

¹⁴ *For travellers to belong anywhere*. Interessante vídeo na revista *Fortune*: <http://fortune.com/airbnb-travel-mission-brand>

¹⁵ *Emotional Driving de Gonvarri Steel Services*, em www.emotionaldriving.com/que_es

¹⁶ A visão de QGMI é *Contribuir ativamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável proporcionando a todos os atores chave o conhecimento financeiro, tecnológico, legal e cultural para o desenvolvimento de projetos de infraestrutura e serviços em países emergentes*. www.qgmi.eu/es/quienes-somos

“O propósito corporativo tornou-se num exercício de empatia corporativa que ajuda as empresas a levar a cabo melhorias organizacionais, a reter o talento ou, inclusive, a fortalecer o vínculo com os seus consumidores”

5. Do impacto à transformação.

Numerosas investigações demonstraram que, nos últimos anos, o propósito corporativo tornou-se num exercício de **empatia corporativa**¹⁷ que ajuda as empresas a levar a cabo melhorias organizacionais, a **reter o talento**¹⁸ ou, inclusive, a fortalecer o vínculo com os seus consumidores. Sobretudo, esta é uma crença que se tem vindo a consolidar na opinião dos diretores espanhóis. 78 % dos entrevistados considera que ter um propósito corporativo claro é rentável e contribuiu para o negócio da empresa. Mais concretamente, para 63 % dos diretores entrevistados, o principal benefício de contar com um propósito é ter uma organização mais alinhada e motivada (“*que todos partilhem um único propósito*”). Neste sentido, 69 % dos entrevistados considera fundamental que os colaboradores participem no processo de redefinição do propósito corporativo e 50 % considera também que a sua própria posição pode contribuir para o crescimento e que 37 % pode ajudar a criar também um novo ecossistema ou alianças estratégicas que

permitam a convergência das necessidades dos *stakeholders*. No entanto, para que todas estas promessas se realizem, 62% considera que os diretores deveriam “ter objetivos, compromissos ou metas concretas vinculadas ao propósito corporativo”.

2. CONCLUSÃO

O propósito corporativo é, sem dúvida, uma ferramenta imprescindível para estruturar e consolidar a narrativa do modelo de negócio em tempos turbulentos. Os diretores espanhóis consideram que possuir um propósito corporativo claro é rentável e contribui para o negócio da empresa. O principal risco é que este acabe por se converter num mero *claim* da marca, pelo que os executivos consideram essencial que o propósito esteja intimamente associado à estratégia da empresa, que seja impulsionado pela administração, que se associe de forma eficaz com necessidades sociais, que permita estabelecer novas alianças estratégicas e que realmente gere indicadores de impacto. Em suma, trata-se de impulsionar uma nova liderança com base no propósito corporativo.

¹⁷ Ver *Empatia Corporativa: um novo foco na gestão da reputação*, www.desarrollando-ideas.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion

¹⁸ 2016 *Global Report on Purpose at Work*, elaborado pelo LinkedIn, revela que, nas empresas com um propósito, o rendimento dos profissionais aumenta em 30 %: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>

EMPRESAS COM PROPÓSITO, EMPRESAS COM SENTIDO

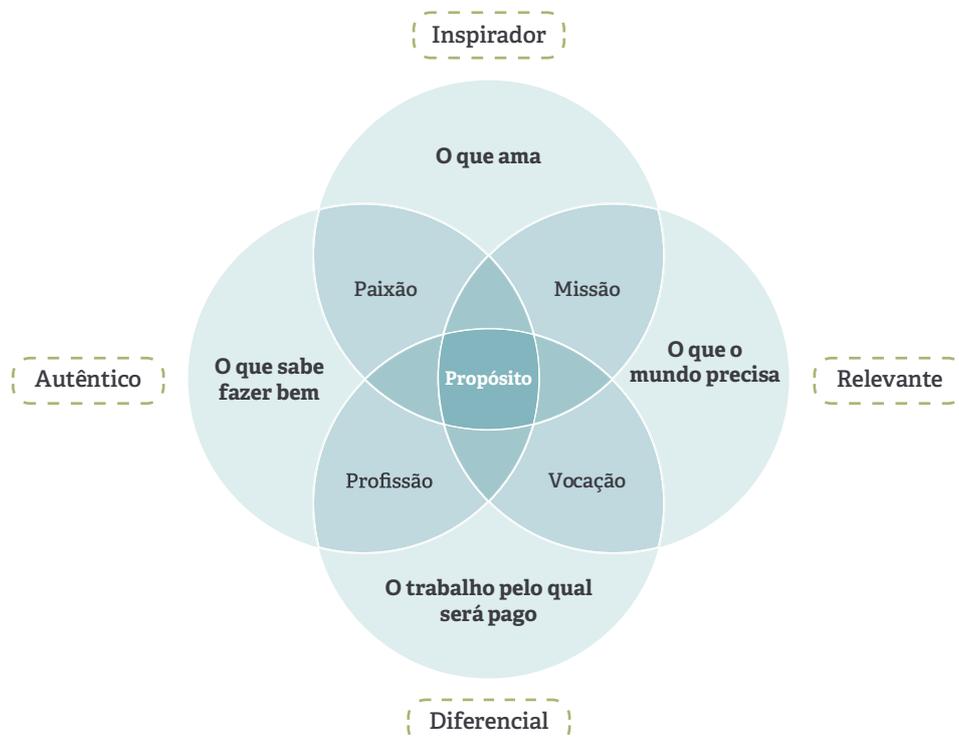
Todas as empresas têm uma história que se conta através de uma **missão** (a que se dedicam), uma **visão** (a sua aspiração) e diferentes **valores** (como executam essa missão). A maioria das empresas foram fundadas, também, com um sentido de propósito, uma ideia inicial sobre o “porquê e para quê” que começaram a operar no mercado, sobre o seu impacto e contribuição.

O **propósito** é muito mais que um claim publicitário ou uma causa social. É uma síntese de **4 dimensões** estratégicas de uma empresa: o que fazemos bem, porque nos pagam, o que nos emociona e o que é que o mundo precisa.

Em momentos de mudança como os que vivemos atualmente, são cada vez mais as empresas que estão a atualizar o seu propósito para orientar a sua estratégia de crescimento em direção a uma

meta de liderança, associada à melhoria da qualidade de vida das pessoas em geral.

Nesse sentido, as 50 marcas que **mais cresceram a nível global em 2018** possuíam um propósito claro. Além disso, empresas com um propósito bem definido têm 10 vezes mais valor para um acionista que a média do S&P500; 1,7 vezes mais colaboradores satisfeitos e uma probabilidade 3 vezes maior de retenção de talento.



Fonte: Modelo Ikigai



Autores



Juan Cardona, Diretor da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLORENTE & CUENCA. Cardona conta com 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, além de ter assessorado a estratégia de comunicação de diversas empresas internacionais e cotadas em bolsa. Foi o diretor de Operaciones na Corporate Excellence, além de diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa na Ferrovial.

jcardona@llorenteycuenca.com



Jorge Tolsá, Consultor sénior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLORENTE & CUENCA. Com mais de dez anos de experiência em investigação e gestão da Reputação e Comunicação Corporativa, Tolsá trabalhou como consultor em reputação no Reputation Institute, e como Project Manager no Fórum de Gerações Interativas da Telefónica antes de ser integrado na LLORENTE & CUENCA. Tolsá é também doutorado em comunicação e licenciado em Publicidade e RP pela Universidade de Navarra, além de ter frequentado o mestrado em *Media Research* da Universidade de Stirling (Reino Unido), com uma bolsa outorgada pela Fundação *Caja Madrid*.

jtolsa@llorenteycuenca.com



LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talent, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Antonietta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendezalopez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Diretora de Talento para
a Região Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Diretora de Talento para
a Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Diretora de Talento para
a Região Sul
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e diretor geral Arenalia
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Desporto e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Diretora geral Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 914 384 295

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Cink

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

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e Diretor Geral
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral Região Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do
Comité de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

Havana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
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
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor geral
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor Geral
cllanos@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

Constanza Téllez
Diretora Geral
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
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 a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa 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.br