

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTIGO

O PROPÓSITO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS ESSENCIAIS: UMA VISÃO DA AMÉRICA LATINA

Santiago de Chile, 25 de agosto 2021



INTRODUÇÃO

Por mais de 100 anos, a razão de ser das empresas de sucesso era gerar exclusivamente lucros com foco em resultados monetários. Certamente houve nuances, com algumas organizações mostrando uma preocupação especial com seu papel na comunidade ou com o bem-estar de seus trabalhadores. No entanto, a visão dominante era que a relação entre empresas e consumidores; empresas e funcionários; e as empresas e a sociedade eram simplesmente transacionais: eu lhe dou o produto/serviço pelo qual você me paga ou pago um salário pelas tarefas que você desempenha.

Nas últimas décadas a virada foi total e sem volta. As empresas passaram a olhar para dentro e também para o seu ambiente, buscando respostas para questões como: Qual é o meu impacto e valor para a sociedade? Se deixarmos de existir, qual o prejuízo que seria gerado para funcionários, fornecedores, clientes e nossa comunidade em geral? Visão e missão deram lugar ao “propósito”, que tomou conta da conversa.

Qual é a diferença? As empresas têm uma história que é contada por meio de uma missão (o que fazem), uma visão (suas aspirações) e valores (como cumprem essa missão). O propósito, por sua vez, é uma síntese das quatro dimensões estratégicas de uma empresa: o que fazemos bem, o que nos pagam, o que nos entusiasma e o que o mundo precisa.

Definir esse propósito, bem como determinar qual é o papel da empresa na sociedade e quais desafios sociais e ambientais ela contribui para resolver, tornou-se questão dominante nas reuniões do conselho e entre os executivos sêniores. O lucro não estava mais focado apenas no valor monetário para os acionistas, mas em um conceito mais amplo que impactou todas as partes interessadas.

MUDANÇA DE FOCO: BENEFÍCIOS RACIONAIS E EMOCIONAIS

Houve boas razões para essa mudança de foco. Comunicar os benefícios racionais e emocionais de um produto ou serviço não é mais suficiente para construir marcas resilientes e confiáveis. Empresas com propósito são capazes de se diferenciar de seus rivais, são organizações mais motivadas e produtivas, atraem melhores talentos e geram preferências de negócios. Os consumidores olham para o desempenho socioambiental de uma empresa na hora de decidir uma compra, enquanto o acesso ao financiamento envolve cada vez mais a incorporação de critérios socioambientais à operação.

E a pandemia chegou, interrompendo rotinas, confinando pessoas e testando a resiliência das organizações. Se houvesse alguma dúvida de que a estratégia de negócios por si só não pode ser a única bússola para as empresas, a emergência cuidou de esclarecê-la e demonstrar que usar o propósito como guia não está reservado para os bons tempos.

Os apelos por igualdade social e de gênero tornaram-se ainda mais fortes, com a afirmação “Estamos todos na mesma tempestade, mas não no mesmo barco”. Saúde física e mental, questões financeiras, paternidade, saltaram para o topo das preocupações das pessoas e procuraram as marcas em busca de apoio para lidar com esses medos.

Na pandemia, as ações das empresas foram vistas sob uma luz ainda mais intensa: que contribuição elas estão dando nestes tempos difíceis? Como você cuida de seus funcionários? Eles vão além do mero cumprimento da lei e isso faz diferença para a sociedade? As empresas que não demonstraram empatia ou preocupação com seus funcionários, clientes ou a comunidade durante a emergência receberam sérios golpes de reputação.

Isso é verdade mesmo no caso das empresas de serviços essenciais, que tiveram que fazer esforços excepcionais durante a pandemia para manter

“Empresas com propósito são capazes de se diferenciar de seus rivais, são organizações mais motivadas e produtivas”

residências, hospitais, empresas e órgãos do Estado em funcionamento. Setores como telecomunicações, finanças, energia, alimentos e água potável e saneamento, tiveram que continuar prestando serviços normalmente e até com demandas maiores do que o normal.



COMUNICAÇÃO DE AÇÃO

Empresas de água potável na Europa e América Latina identificaram os cargos críticos para manter as operações das fábricas, estabeleceram turnos de forma a minimizar os riscos de contágio e criaram residências sanitárias em hotéis ou dormitórios nas mesmas instalações para isolar esses trabalhadores (mesmo de seus famílias) e garantir o abastecimento de água aos cidadãos.

Empresas de água potável na Europa e América Latina identificaram as posições críticas para manter as operações das fábricas, estabeleceram turnos de forma a minimizar os riscos de contágio e criaram residências sanitárias em hotéis ou dormitórios nas mesmas instalações para isolar esses trabalhadores (mesmo de seus famílias) e garantir o abastecimento de água aos cidadãos.

Em muitos casos, o trabalho desenvolvido por estas empresas é ofuscado por percepções errôneas ou campanhas de terceiros que acusam as empresas que continuaram sua atividade de oportunistas, obscurecendo os esforços feitos na emergência.

Como se avalia as contribuições das empresas durante a crise? Como isso é comunicado às partes interessadas? Como o propósito se conecta com a estratégia de negócios? Como avançamos no cenário pós COVID?

A forma de comunicar o propósito é a partir da ação. Longe de ser um vídeo emocional com um apelo à mobilização, uma mensagem incorporada na fala do CEO ou uma declaração no site, o propósito deve ser vivido: deve nortear a tomada de decisões e o comportamento de toda a empresa, como parte integrante da estratégia global de negócios.

Garantir a coerência entre propósito e comportamento exige que a definição do propósito empresarial seja construído de forma participativa, com escuta aprofundada de tudo

o que os stakeholders têm a dizer e um diálogo permanente para alinhar as expectativas.

Esta escuta permite articular melhor o propósito e definir porque é que esta empresa, e não outra, está numa posição única para resolver uma necessidade específica e o que é que diferencia a sua proposta de valor.

Aqui é fundamental ouvir os trabalhadores, que são os primeiros a assumir o objetivo e integrá-lo na cultura corporativa e em suas ações cotidianas. Sem intencionalidade, uma direção ou propósito claros, será mais difícil permanecer motivado e as pessoas deixarão de fazer o que é necessário para atingir os objetivos da empresa.

Uma [pesquisa recente da LLYC](#) com 80 líderes empresariais na Espanha e na América Latina mostra que 81,3% das empresas analisadas tinham um propósito definido há muito tempo. Os CEOs que participaram do estudo conhecem os benefícios de ter um propósito para a empresa. 77% dos consultados afirmam que ter um objetivo comum contribui para uma organização mais alinhada e motivada. E 73% acreditam que ajudam suas empresas a se diferenciarem no mercado e a melhorarem sua reputação.

No entanto, a definição de propósito é na grande maioria dos casos (70,8%) um processo liderado pela alta administração ou diretamente pelo CEO (53,8%), sem a participação de outros stakeholders-chave. Apenas 27% das empresas que definiram seu objetivo o fizeram com a participação dos funcionários e apenas 9% dialogaram com seus clientes, para citar apenas dois grupos de interesse.

“O propósito deve ser vivido: deve nortear a tomada de decisões e o comportamento de toda a empresa”

O propósito também é uma promessa aos clientes. Para isso, é preciso conhecer suas necessidades e expectativas, conhecer as causas e os valores que os movem, o que só pode ser alcançado ouvindo-os. Isso leva a outra chave: estabelecer métricas, ter indicadores que permitem avaliar o progresso em todas as áreas, alinhar e ouvir novamente.

CONFIANÇA, A BASE PARA O FUTURO

Após o abalo da pandemia, e em um cenário de reativação econômica incipiente, a reflexão sobre os fatores que facilitam a continuidade dos negócios é essencial. A revisão das práticas pré-pandêmicas e do que foi feito durante a emergência é uma oportunidade para as empresas revisarem e ativarem seu objetivo corporativo.

A pandemia atingiu as pessoas em sua situação pessoal e econômica. Muitos revisaram seus estilos de vida, suas preferências e acentuaram a tendência anterior de exigir condutas diferenciadas em nível ético e social. A existência de um propósito consistente com o que a empresa é, diz e faz em todas as suas dimensões, contribui para a geração da confiança básica para fundamentar o relacionamento futuro.

A confiança nas marcas é a chave para o engajamento. A confiança faz com que os consumidores voltem, compartilhem seus dados e incluam uma empresa em seus planos futuros. Em tempos de crise, as pessoas dão o benefício da dúvida às organizações em que confiam e estão abertas a ouvir seu lado da história. E são as ações que constroem a confiança da marca.

O estudo da LLYC constatou que existe um desalinhamento entre as expectativas dos cidadãos e os compromissos corporativos: as empresas

dão maior importância aos aspectos ambientais, enquanto o público espera mais das empresas em áreas como o combate à pobreza, saúde e justiça social. Em muitos lugares, o Estado não deu conta da multiplicidade de necessidades que a pandemia desencadeou e as pessoas se voltaram para as empresas em busca de soluções e certezas. Isso inclui o tratamento correto dos trabalhadores e questões polêmicas, como basear a produção ou concentrar os investimentos no mercado interno.

O modelo da LLYC, Propósito Compartilhado, cobre todos esses aspectos. Começa com a escuta dos grupos de interesse e prossegue com a comunicação do propósito, buscando uma conexão afetiva para que seja conhecido, vivido e sentido a partir de uma história única.

“A existência de um propósito consistente contribui para a geração da confiança básica para fundamentar o relacionamento futuro”

As partes interessadas avaliarão as empresas por sua capacidade de comunicar seu propósito por meio de ações. Em tempos de notícias falsas e de império das redes sociais, só a consistência entre propósito, história e ações vai gerar a confiança necessária para garantir a sustentabilidade das empresas no longo prazo.

AUTORES



Mª Soledad Camus. Jornalista com mais de 18 anos de experiência em comunicações estratégicas em empresas multinacionais. Especializada em identidade corporativa, consumer engagement e produtos de consumo massivo. Começou sua carreira na Factor C em 2011 como diretora da área corporativa e em 2018 assumiu a posição de Socia Diretora da consultora. Anteriormente, havia ocupado o cargo de gerente de comunicações para América Latina da multinacional Indra. Após a aquisição da Factor C pela LLYC, em novembro de 2020, se uniu ao grupo de sócios da companhia a nível global.

scamus@llorenteycuenca.com



Roberto Ordoñez. Jornalista especializado em Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social Empresarial com 18 anos de experiência em comunicação corporativa, reputação empresarial e gestão de crise em empresas multinacionais, tais como o Grupo BBVA, AFP Provida e Scotiabank. Também trabalhou como jornalista em meios de imprensa escrita e TV. A partir de 2019 se integrou à Factor C como sócio diretor.

rordonez@llorenteycuenca.com



Marcela Corvalán. Licenciada em comunicação social com ampla experiência em imprensa econômica e financeira. Foi editora de economia internacional no Diário Financeiro e formou parte da equipe fundadora de diário Pulso. Ademais, trabalhou como jornalista na seção Negócios do diário La Tercera, com a responsabilidade sobre temas internacionais e tributários e da seção Financial Times do suplemento Negócios Domingo. Se incorporou à equipe Factor C em maio de 2015.

mcorvalan@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Sócio e Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpcana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Diretor-geral
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Sócio e Diretor Sênior
Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

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

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

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor-geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@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
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcgloba.com

Del Banco General 350 metros oeste
Tres Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

María Esteve
Sócia e Diretora-geral Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Diretora-geral
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@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

REGIÃO SUL

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor-geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor-geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Sócia e CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

IDEAS LLYC 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com.br
Podcast Diálogos LLYC