



RELATÓRIO ESPECIAL

Os gestores espanhóis diante do propósito corporativo: 5 pontos-chaves

Madrid, septiembre 2018

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



INTRODUCCIÓN

1. CHAVES PARA REDEFINIR O PROPÓSITO

2. CONCLUSIÓN

AUTORES

INTRODUCCIÓN

Os ambientes de negócios são cada vez mais complexos e incertos: novos modelos de concorrência, crescentes demandas sociais, a ruptura tecnológica e o aumento da desconfiança. Esses são os ingredientes que estão obrigando as empresas a repensarem sua estratégia de futuro no longo prazo. Em alguns casos trata-se de uma evolução. Em outros, a abordagem estratégica é mais disruptiva mas, em todos os casos, as companhias enfrentam o desafio de explicar aos *stakeholders* qual é o seu modelo de negócio futuro para, assim, obter sua confiança.

Ter um **propósito corporativo** converteu-se em um tema recorrente nas escolas de negócios e dos artigos sobre tendências de management. Somado a isso, também contribuíram as evidências de que as empresas que mais crescem no mundo têm um **propósito claro**¹; as **pesquisas acadêmicas**²; os recorrentes artigos sobre este



¹ Anualmente são publicados inúmeros estudos que, ano após ano, confirmam esta evidência. Saiba mais em *Best Global Brands* (www.interbrand.com/mx/newsroom/interbrand-lanza-el-informe-best-global-brands-2017), e em *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



assunto publicados pela *Harvard Business Review*³ nos últimos tempos; e o *roadshow* realizado há um ano por Mark Zuckerberg para pregar o propósito do Facebook ("aproximar as pessoas do mundo"), entre outros.

É cada vez menor o número de pessoas que encontram uma dicotomia entre orientação para resultados e o propósito corporativo. Ao contrário, a novidade é que essa narrativa passou rapidamente de ter um foco no *engagement* (voltado, principalmente, a *consumidores*⁴ e colaboradores⁵) para converter-se em uma vantagem competitiva, demandada por acionistas, *investidores*⁶, pelos próprios executivos e gestores de uma empresa, os chamados *proxy advisors*⁷, e todos aqueles que julgam se a empresa tem futuro ou não, se o seu modelo de negócios é crível ou inconsistente, se este poderá competir no atual ambiente de *complexidade e incerteza*⁸. É o que alguns autores começaram a chamar de "a revolução do *propósito*"⁹.

³ Inúmeros artigos foram publicados, mas em razão do seu impacto, destacamos o seguinte: *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 *Ter um bom propósito não é apenas 'marketing': também rende benefícios*, em <https://hbr.es/responsabilidad-social/1242/tener-un-buen-prop-sito-no-es-solo-marketing-tambi-n-da-beneficios>

⁴ Um caso importante é o da *Beleza Real*, da marca de cosméticos Dove. Saiba mais em: www.youtube.com/watch?v=9o3CgSRvjAo

⁵ Já não é suficiente definir apenas a visão ou a missão. E a razão é que até agora as empresas tinham uma visão de missão empresarial e os colaboradores, um objetivo de realização pessoal que raramente coincidiam e que, tampouco, ninguém esperava que coincidisse. Atualmente, as novas gerações esperam que o propósito da empresa coincida com seus propósitos pessoais e escolhem trabalhar em uma determinada empresa ou cargo em razão disso. Em um contexto de guerra pelo talento, o propósito é a maior ferramenta de captação e retenção de talento.

⁶ Foi especialmente importante a carta *A sense of Purpose*, publicada em janeiro de 2018 pelo principal investidor global, Larry Fink, CEO de BlackRock, na qual condiciona futuros investimentos ao fato das empresas adotarem um papel mais social. www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. Também é interessante a carta aberta do CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, *Building Global Community*, www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10154544292806634

⁷ Sobre os *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>. Saiba mais em *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 de marca para se tornar uma definição da meta da companhia a longo prazo”

1. CHAVES PARA REDEFINIR O PROPÓSITO

Em julho deste ano, a partir da LLORENTE & CUENCA, realizamos um estudo qualitativo com a participação de 85 executivos de grandes empresas espanholas para conhecer o impacto dessa revolução em suas organizações e quais, na opinião deles, devem ser os pontos-chaves para redefinir e implementar com sucesso o propósito corporativo no modelo de negócios. E estas são as principais conclusões:

1. **Redefinir o propósito corporativo: uma tarefa urgente.** Existe um consenso entre os gestores consultados de que a definição do propósito corporativo é uma tarefa fundamental para orientar o futuro da empresa (Para que existimos? Para onde estamos indo?). Inclusive, 81 % deles acreditam que essa definição é uma tarefa urgente¹⁰. No entanto, eles também apontam que, na realidade, todas as empresas já têm um propósito fundamental. De fato, quase 50 % dos executivos entrevistados consideram que suas empresas já possuem um propósito público e definido desde sempre e que, em todo

caso, era preciso atualizá-lo e redefini-lo. Algo no qual, de acordo com 43 % dos gestores, suas organizações já trabalharam nos últimos dois anos.

2. **Da história do passado para a estratégia do futuro.** O propósito corporativo deixou de ser uma mera ferramenta de comunicação ou de marca para se tornar uma definição da meta da companhia a longo prazo, que permite explicar a todos os *stakeholders* (de colaboradores a investidores) qual é a estratégia de futuro da empresa, sua proposta de valor, expertise e capacidades. Para os gestores entrevistados, o ponto crítico é fazer com que a credibilidade do propósito esteja vinculada ao modelo de negócio. Por isso, consideram vital que o propósito corporativo faça parte da estratégia de negócios a longo prazo (a isto atribuíram uma importância de 8,1 na escala de 10 pontos) e que esta não seja uma iniciativa que acaba convertendo-se em mera reafirmação da marca. Um bom exemplo disso é o propósito da consultoria [McKinsey](#)¹¹, a consultoria de estratégia por excelência, e especialmente o relato “[New at McKinsey](#)” que o acompanha¹².

¹⁰ Nos últimos anos, em todo o mundo, 13 % das empresas reformularam seus propósitos e 53 % o transformaram quase que totalmente, de acordo com o Relatório *How can Purpose Reveal a Path through Disruption? Mapping the Journey from Rhetoric to Realit*, realizado 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 em torno do propósito corporativo é uma das peças chave para realmente impactar o modelo de negócios, de acordo com 75 % dos gestores espanhóis”

3. Da comunicação à liderança.

A liderança em torno do propósito corporativo é uma das peças chave para realmente impactar o modelo de negócios, de acordo com 75 % dos gestores espanhóis. Por um lado, eles acreditam que o propósito deveria ser redefinido sob a liderança do Conselho de Administração e da Alta Administração da empresa e, por outro, que isso deveria fazer parte do discurso habitual dos CEOs. Segundo um estudo recentemente publicado pela Corporate Excellence¹³, 69 % da população acredita que o principal trabalho de um CEO é fazer com que sua empresa transmita confiança em questões que vão além daquelas mais tangíveis, como se seus produtos ou serviços são de qualidade (68 %) ou se os lucros e os preços das ações da empresa crescem (60 %). Nas empresas mais admiradas, como Google, Tesla ou Airbnb¹⁴, o propósito corporativo é uma ferramenta do CEO para inspirar a organização e gerar confiança para os stakeholders. Para fins práticos, os gestores acreditam que os CEOs espanhóis devem incluir a ativação do propósito em sua agenda, algo que é mais comum entre os executivos americanos. Isso não significa

que o CEO se converterá em um guru do management, mas elevará seu discurso para além dos resultados econômicos, ajudará a ter ideias claras e a ser convincente.

4. Da responsabilidade ao compromisso.

Três em cada quatro executivos entrevistados acreditam que para o propósito ter um impacto real no negócio, este deve orientar o foco de sustentabilidade da companhia. Nesse sentido, 81 % dos gestores afirmam que o propósito deveria atender a uma necessidade humana ou desafio global, indo além de suas políticas de responsabilidade social corporativa. Recentemente, várias empresas adotaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados pela ONU em setembro de 2015, como o marco para analisar o impacto social de seu propósito corporativo. É o caso, por exemplo, do grupo industrial Gonvarri, que alinha a segurança viária aos seus objetivos estratégicos e às expectativas de seus grupos de interesse a partir do conceito “Emotional Driving”¹⁵, ou do desenvolvedor de infraestrutura QGMI, que define sua visão a partir da 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*. Vídeo Interessante da Revista *Fortune*: <http://fortune.com/airbnb-travel-mission-brand>

¹⁵ www.emotionaldriving.com/que_es

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

“O objetivo corporativo é um exercício de empatia corporativa que ajuda empresas a obterem melhorias organizacionais, a reter talentos e até mesmo fortalecer o vínculo com seus consumidores”

5. Do impacto à transformação.

Nos últimos anos, inúmeras pesquisas têm demonstrado como o objetivo corporativo é um exercício de **empatia corporativa**¹⁷ que ajuda empresas a obterem **melhorias** organizacionais, a reter talentos¹⁸ e até mesmo fortalecer o vínculo com seus consumidores. Mas, acima de tudo, esta é uma crença que se consolidou na opinião dos gestores espanhóis. Ao todo, 78 % dos entrevistados consideram que ter um propósito corporativo claro é lucrativo e contribui para os negócios da empresa. De modo concreto, para 63 % dos gestores ouvidos, o principal benefício de contar com um propósito é ter uma organização mais alinhada e motivada ("onde todos compartilham o mesmo propósito"). Nesse sentido, 69 % dos entrevistados consideraram que é essencial contar com os colaboradores no processo de redefinição do propósito corporativo. Outros 50 % dos gestores também consideraram que isso contribui para o crescimento e 37 % que isto também pode ajudar a criar um novo ecossistema ou alianças estratégicas

na qual possam convergir aspirações dos *stakeholders*. No entanto, para que todas essas promessas se tornem realidade, 62 % deles acreditam que os gestores devem "ter objetivos, compromissos e metas concretas, vinculadas ao propósito corporativo".

2. CONCLUSÃO

O propósito corporativo é, sem dúvida, uma ferramenta essencial para estruturar e fortalecer a narrativa do modelo de negócios em tempos turbulentos. Os gestores espanhóis acreditam que ter um propósito corporativo claro é lucrativo e contribui para os negócios da empresa. O principal risco é que este acabe se convertendo em mera reafirmação da marca, o que faz com que os executivos considerem fundamental que este esteja muito alinhado à estratégia da empresa, que seja impulsionado a partir da liderança, que realmente se conecte com as necessidades sociais e permita iniciar novas alianças estratégicas e que isso realmente gere indicadores de impacto. Em resumo, trata-se de promover uma nova liderança baseada no propósito corporativo.

¹⁷ Saiba mais em *Empatia Corporativa: uma nova abordagem para a 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 desempenho dos profissionais aumenta cerca de 30 %. Pode ser consultado em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>

EMPRESAS COM FINALIDADE, EMPRESAS COM SENTIDO

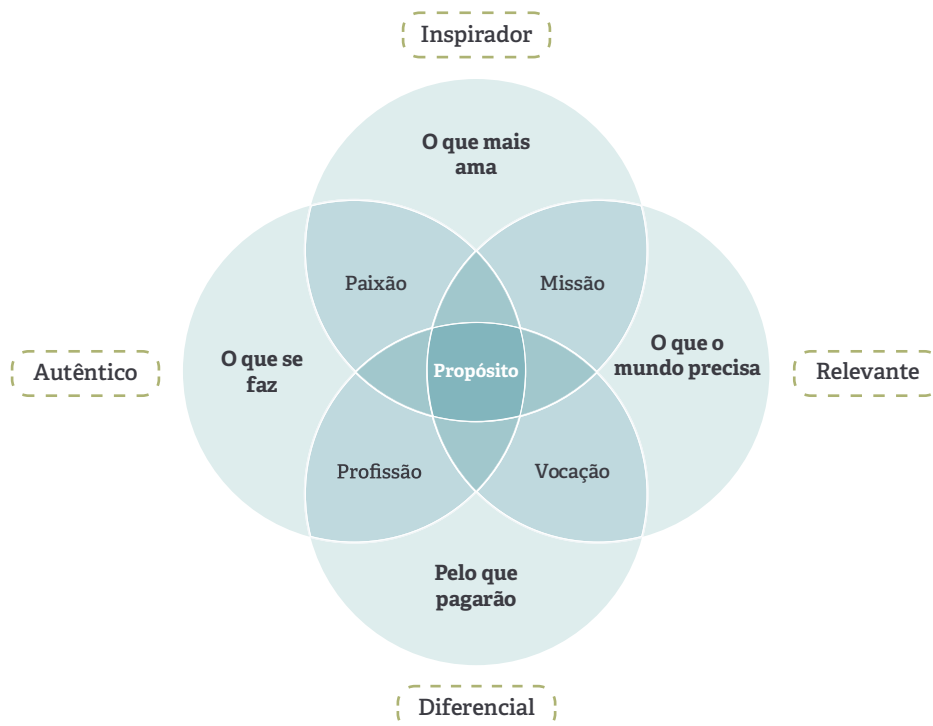
Todas as empresas têm uma história que é contada a partir de uma **missão** (a que se dedicam), uma **visão** (sua aspiração) e **valores** (como realizam essa missão). A maioria das empresas também foram fundadas a partir de um senso de propósito, uma ideia inicial sobre o "por quê e para que" querem operar no mercado, sobre seu impacto e contribuição.

O **propósito** é muito mais do que uma afirmação publicitária ou uma causa social. É uma síntese de **4 dimensões** estratégicas de uma empresa: o que fazemos bem, pelo que pagamos, o que nos emociona e o que o mundo precisa.

Em tempos de transformações como o que vivemos, cada vez mais empresas estão atualizando seus propósitos para direcionar sua estratégia de crescimento em direção

a uma **meta de liderança**, vinculada à melhoria da qualidade de vida das pessoas.

De fato, as 50 marcas que **mais cresceram no mundo em 2018** tinham um propósito claro. Além disso, empresas com um propósito claro conseguiram ter 10 vezes mais valor de mercado para o acionista do que a média no Índice S&P 500; 1,7 vezes mais colaboradores satisfeitos; e 3 vezes mais probabilidades de reter talentos.



Fonte: Modelo Ikigai



Autores



Juan Cardona, Diretor da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLORENTE & CUENCA. Cardona tem 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, tendo assessorado a estratégia de comunicação de inúmeras empresas internacionais e negociadas na Bolsa. Foi Diretor de Operações em Excelência Corporativa e Diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa da Ferrovial.

jcardona@llorenteycuenca.com



Jorge Tolsá, Consultor Sênior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLORENTE & CUENCA. Tem mais de 10 anos de experiência em pesquisa e gestão de Reputação Corporativa e Comunicação. Antes de ingressar na LLORENTE & CUENCA, trabalhou como consultor no *Reputation Institute* e como Project Manager no Fórum Gerações Interativas da Telefônica. Tolsá é Doutor em Comunicação e Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade de Navarra, além de ter cursado o Mestrado em *Media Research* pela Universidade de Stirling (Reino Unido), com uma bolsa da Fundação *Caja Madrid*.

jtolsa@llorenteycuenca.com



LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, 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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendozalopez@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 Esporte 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
Sócio e CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
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
Negócios Internacionais
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
Comitê 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

A 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 sênior
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
jgozzer@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 Departamento de Liderança através do Conhecimento 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com.br