



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 ENTORNO
 6. IDENTIFICAR OS RISCOS DE REPUTAÇÃO
 7. PANORAMA GERAL DO RISCO DE REPUTAÇÃO
 8. CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
 9. CONCLUSÃO
- AUTORES

A gestão dos riscos de reputação está a converter-se na ferramenta crítica de direção para o século XXI, na medida em que se dedica fundamentalmente a cuidar, proteger e desenvolver aquilo que se está a consolidar como o ativo mais importante das organizações empresariais e financeiras deste século: a sua reputação.

Assim, os riscos de reputação são a ameaça mais importante à qual as organizações se têm de enfrentar e não é surpreendente estarmos a ver, nos últimos anos, como ditos riscos de reputação foram subindo até ao topo da lista de preocupações dos altos executivos e conselhos das grandes organizações.

Se realizarmos um exercício de conceitualização, os riscos de reputação podem ser classificados em quatro tipos: naturais, de liderança, operativos e do entorno, principalmente com base no seu local de origem ou na possível combinação de vários tipos de riscos. (desastres naturais, falhas de liderança, assim como outros fatores operativos ou do entorno).

Em primeiro lugar, os riscos naturais são os que estão determinados pelo entorno natural, que abrange, entre outros, acontecimentos e fenómenos climatológicos, atmosféricos ou sísmicos de baixa capacidade de predição pelas empresas.

Os riscos de liderança são os que estão diretamente relacionados com os erros cometidos pelas organizações, e em concreto pelos seus responsáveis máximos nas decisões por eles tomadas no que diz respeito à gestão geral da organização e respetivo negócio, e como tal durante o exercício das suas responsabilidades de direção das mesmas. Os riscos de liderança ampliam-se ao controlo que os conselhos de administração exercem –ou não– sobre ditas decisões.

Os riscos operativos são os que acontecem como consequência do processo produtivo intrínseco da natureza de cada negócio; isto é, do funcionamento da cadeia de valor, a cadeia de fornecimento e cadeia logística de um negócio.

E finalmente, os riscos do entorno seriam os que alterações regulatórias ou legislativas transcendentais, podem afetar de maneira decisiva o entorno operativo de uma indústria ou setor determinado.

No século XXI, encontramos numerosos exemplos no entorno empresarial que ilustram a classificação mencionada dos 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

No caso dos **riscos naturais**, lembramos-nos imediatamente da crise de Fukushima e de TEPCO –Tokio Electric Power–, a empresa energética japonesa proprietária da central nuclear.

A catástrofe de Fukushima foi um caso que combinou os fatores naturais com os riscos associados à liderança e às más decisões tomadas pelos dirigentes máximos da empresa envolvida (e, adicionalmente, à falta de um controlo adequado por parte do conselho).

O certo é que, para alguém que observa de fora da realidade japonesa, os acontecimentos acontecidos em março de 2011, chamam à atenção. Em primeiro lugar, a localização da própria central nuclear, tão perto do mar, num país cujos habitantes são conscientes de habita um território altamente sísmico em que os maremotos ou tsunamis não são, precisamente, fenómenos pouco comuns.

Dá a sensação que a decisão de colocar a central tão perto do mar, pode estar relacionada com a mentalidade predominante de numerosas empresas do século XX que só respondiam perante a conta de resultados económico-financeiros. Assim já é possível entender a localização da central nessa localização, porque provavelmente os custos associados ao fornecimento contínuo e permanente de água para refrigeração dos motores da central sejam mais baixos. Em qualquer caso, não parece

que este tipo de decisão seja a mais correta para um país com tradição sísmica.

Por outra parte, tal como reforçam os relatórios publicados desde o acontecimento da catástrofe, parece que as decisões tomadas pela direção da TEPCO não foram as mais acertadas, assim como as decisões do governo nesse preciso momento.

O certo é que esta crise não só afetou a central de Fukushima –e obviamente toda a população residente na zona–, como também afetou a TEPCO, que sofreu perdas recorde após o acidente.

Não obstante foi mais longe, tendo afetado ainda 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, acrescentaram a ressaca desta catástrofe, questionando dito modelo energético.

O caso do governo alemão é um exemplo típico. A reação imediata da cónsul Merkel após conhecer a magnitude da catástrofe foi anunciar a paralisação do programa de energia nuclear na Alemanha.

No entanto a reação da Ângela Merkel após o sucedido em Fukushima ilustra como os riscos de reputação podem desenvolver um efeito contagioso, que afeta não só as empresas diretamente envolvidas, mas também o modelo de negócio em que participam e competem.

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

E, inclusivamente, geografias, países e empresas dentro dessa mesma indústria ou setor de atividade, afastados dos locais de origem da crise de reputação.

No *The Reputation Risk Handbook*, foram incluídas as seguintes observações sobre o contágio dos riscos de reputação:

*“O impacto da reputação de um acontecimento pode ir mais além do seu círculo interno. O alcance do caso Snowden não se limitou ao impacto de reputação para o governo dos EE.UU. Por extensão, o setor tecnológico norte-americano (incluindo as empresas não relacionadas com tecnologias aplicadas à segurança nacional) mostrou grande preocupação pelos efeitos colaterais da reputação sobre a sua competitividade no mercado global, especialmente as empresas que oferecem serviços em nuvem”*¹.

Isto deve-se à aparição das novas Tecnologias da Informação e a Comunicação aumentou exponencialmente a capacidade de transmissão da informação. Tendo aumentado em especial, a mobilização cidadã, o ativismo social e o apoderamento democrático para influenciar e exercer pressão nos Governos.

Recentemente, revelou-se 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 sua suposta negligência durante o desastre nuclear de Fukushima. Este é o primeiro processo penal no Japão ligado ao acidente.

3. OS RISCOS DE LIDERANÇA

No caso dos riscos de liderança, podemos nomear o escândalo financeiro da empresa japonesa Olympus, fabricante de equipamento fotográfico e ótico. O britânico Michael Woodford, um dos mais prometedores altos executivos da Olympus, converteu-se em CEO da empresa, incorporando-se em 2011 aos quartéis gerais da Olympus em Tóquio.

Pouco tempo depois de Woodford se ter instalado no seu cargo de CEO e de ter entrado em contacto com documentação sobre o funcionamento do negócio, começou a suspeitar sobre algumas operações que podiam implicar atividades fraudulentas e de evasão de impostos, tais como a suposta transmissão de altas quantidades de dinheiro a locais que podiam ser considerados paraísos fiscais.

E, face a insistência de Michael Woodford para conhecer exatamente toda a informação relacionada com este assunto que lhe tinha despertado algumas dúvidas, alçou-se uma autêntica parede de resistência por parte dos executivos máximos e membros do Conselho de Administração da empresa no Japão.

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”

O certo é que Woodford escolheu o caminho mais difícil e mais arriscado nível pessoal como executivo, mas era o que mais lhe honrava, e tratou de averiguar exatamente o que estava a ocorrer à volta deste assunto. Consequentemente, o Conselho de Administração removeu o senhor Woodford das suas responsabilidades à frente da empresa de tal maneira que só passaram seis meses desde a sua promoção a CEO até à sua queda.

E, inclusivamente segundo as declarações realizadas por Woodford, foi-lhe insinuado que devia abandonar o país com a sua família, algo que o próprio qualificou de ameaças veladas contra a sua própria segurança e segurança da sua família. Depois de ter abandonado o Japão e regressado a Inglaterra, Woodford continuou com as suas denúncias públicas contra a empresa. Tendo inclusivamente publicado em 2012 o livro *Exposure: inside the Olympus scandal*, que relatava os acontecimentos sucedidos.

A investigação revelou que as suspeitas do senhor Woodford eram fundadas tendo-se, na realidade, produzido, condenas nos Tribunais do Japão contra três dos executivos máximos da empresa. O senhor Kikukawa –antigo Presidente da Olympus–, o senhor Yamada –auditor- e o senhor Mori –antigo Vice-presidente Executivo– foram considerados como os responsáveis máximos da fraude, tendo sido condenados a prisão e à suspensão do exercício das suas funções.

Na sociedade aberta e hiper-transparente do século XXI, os segredos são cada vez mais difíceis de manter, e, apesar de não ser o objetivo deste relatório, bastaria mencionar casos como os de Snowden e Wikileaks, onde os segredos corporativos e governamentais mais bem guardados foram revelados de maneira repentina e irreversível.

4. OS RISCOS OPERATIVOS

Os **riscos operativos** são os que afetam o próprio sistema de produção e de funcionamento do modelo de negócio e que, novamente, como no caso de Fukushima, se disparam quando se misturados com erros provocados pelas atividades ilícitas exercidas pelos líderes corporativos.

O caso que mais se integra neste contexto foi o da crise da Toyota nos E.U.A. entre 2009 e 2010. A Toyota vivia então um momento chave, na medida em que estava a competir com as grandes empresas americanas General Motors e Ford. Fomos testemunhas, pela primeira vez, de uma empresa estrangeira capaz de desbancar em termos de quota de mercado as, até então, empresas norte-americanas líderes do mercado automobilístico.

A Toyota recebeu queixas por defeitos de fabrico que afetaram o sistema de travagem de alguns dos modelos, começando ao mesmo tempo a surgirem acidentes. Nesse momento, soube-se que a empresa tinha reagido com lentidão no que diz respeito aos possíveis

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

produtos defeituosos, e que não tinha dado ordens imediatas de remoção de ditos produtos do mercado para proteger a segurança dos seus consumidores.

Finalmente, o custo combinado de medidas legais, marketing e incremento de medidas de segurança poderia multiplicar facilmente os 2 mil milhões de dólares que a Toyota tinha estimado para a crise em 2010.

Mais ainda, a Toyota não tinha reagido de forma responsável relativamente aos seus consumidores e *stakeholders*, especialmente para uma empresa de produtos de consumo com grandes implicações para a saúde e segurança.

Definitivamente, tratou-se, de um risco de reputação que afetou o processo operativo da empresa. Quando se acrescentam os riscos de liderança a este risco devido às más decisões da direção e potencialmente ao controlo inadequado por parte do conselho, o impacto negativo do risco de reputação nos consumidores e especialmente no valor da empresa torna-se cada vez maior.

5. RISCOS DO ENTORNO

Quando nos referimos aos **riscos do entorno**, fazemos alusão às alterações reguladoras ou legislativas transcendentais que podem afetar de maneira decisiva no entorno operativo de uma indústria ou de um setor determinado.

Nos últimos anos, temos vindo a notar a maneira como a reestruturação do sector financeiro

espanhol gerou um autêntico efeito sísmico no entorno regulador e operativo do sistema bancário espanhol. Instituições centenárias, como as Caixas de Poupança e Montes de Piedade deste país, foram desaparecendo –com algumas exceções– de maneira paulatina.

E isto não é tudo. Dezenas dos seus anteriores executivos máximos ainda estão a resolver as suas responsabilidades societárias, comerciais e criminais decorrentes do seu comportamento durante o seu período de direção de ditas organizações.

Portanto, as alterações no quadro regulador, juntamente com os riscos de liderança associados ao comportamento de muitos destes executivos, transformou completamente este setor de atividade, até ao ponto de que muitas destas organizações, desapareceram literalmente do mercado.

6. IDENTIFICAR OS RISCOS DE REPUTAÇÃO

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

Complementarmente, os grandes centros de pensamento e análise do futuro da economia mundial, como o Fórum World Economic, criaram matrizes de identificação e mapeamento de riscos globais onde basicamente tratam de identificar, com base

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

em dois critérios, a probabilidade e impacto, os possíveis riscos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social ou tecnológico nos quais as organizações empresariais e instituições financeiras se podem ver envolvidas dentro de um horizonte de dez anos, assim como o seu impacto na indústria e nos mercados².

Uma breve consulta histórica dos casos de riscos de reputação mais destacados nas décadas passadas, ilustra bastante bem o possível alcance das consequências dos riscos de reputação mal geridos.

UNION CARBIDE 1984

Em primeiro lugar, é preciso mencionar o incidente que teve lugar no dia 3 de dezembro de 1984 na cidade indiana de Bhopal, onde a empresa química norte-americana Union Carbide tinha instalações de Produção de pesticidas.

A empresa, de acordo com a mentalidade tipicamente baseada nos resultados económico-financeiros que caracterizava o mundo dos negócios do século XX, tinha como único objetivo aumentar o seu benefício, eludindo as implicações ambientais e sociais das suas ações. Como resultado, decidiu aumentar as margens de exploração dessa fábrica, reduzindo as despesas de limpeza, manutenção e reduzindo os recursos para manter os padrões de segurança e qualidade necessários.

Uma reação química deu origem a uma explosão que fez com que a fábrica explodisse, propagando uma série de gases tóxicos para o exterior que afetaram os habitantes de Bhopal. Segundo as cifras oficiais, na noite do incidente, a explosão provocou a morte de 3000 pessoas, alcançando nos dias posteriores a cifra de 15000 vítimas. Sem contar com as vítimas que, devido ao acidente, sofreram doenças crónicas e traumas permanentes na sua saúde.

Parece duvidoso se, ainda em 1984, este tipo de decisões tão fechadas, centradas apenas em maximizar benefícios, ignorando a qualidade e segurança, eram aceitáveis. Porém, é evidente que no século XXI, este tipo de comportamento é completamente inaceitável e os modelos de negócio construídos com base nestes parâmetros não são sustentáveis, nem socialmente aceitáveis a longo prazo.

ENRON 2001

Mais recentemente, no princípio do século XXI, devemos mencionar a crise de reputação vivida pela empresa energética do Texas, Enron, que supostamente falsificou os seus livros de contabilidade –ou seja, a realidade material fiável e contrastada do estado dos seus negócios– para criar informação falsa e expectativas nos mercados de rendimentos económico-financeiros.

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 inclusivamente para a desapareição de uma empresa”

Novamente, as decisões tomadas seguindo única e exclusivamente o modelo da conta de resultados económico-financeira, levaram ao colapso, banca-rotas e desapareição de uma empresa energética líder como foi a Enron, um episódio que também acarreteu consequências legais penais e civis amplas e devastadoras.

O resultado foi que o CEO da empresa, Jeff Skilling, foi condenado por delitos criminais de fraude, estando ainda a cumprir a sua pena, apesar de que depois de se ter submetido aos tribunais norte-americanos conseguiu uma redução da sua sentença condenatória.

Em qualquer caso, 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 inclusivamente para a desapareição de uma empresa.

ARTHUR ANDERSEN 2002

O caso de Enron está relacionado com o caso de Arthur Andersen, que era nesse momento uma empresa auditora de Enron.

Arthur Andersen foi, até 2002, uma das grandes empresas auditoras a nível mundial. No entanto, as suas más ações relacionadas com o serviço de auditoria da Enron também provocaram a sua desapareição.

Fundada em 1913 por Arthur Andersen e Clarence DeLany sob o nome Andersen, DeLany & Co, em 1918 a empresa passou a ser

denominada de Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen era aparentemente um homem com um código ético muito estrito e com princípios muito fortes que transmitiu à cultura corporativa. Na verdade, converteu a frase “Think straight and talk straight” no mantra da empresa.

A empresa estava posicionada entre as empresas principais de auditoria do mundo, tendo-se convertido ainda numa autêntica universidade ou escola de negócios onde se formavam executivos que outras empresas contratavam posteriormente para dirigir as suas empresas.

Não obstante, em 2002, a empresa, como auditora da Enron Corporation, viu-se envolvida dentro de um escândalo relacionado com a suposta destruição de documentação da empresa energética Enron nas semanas prévias à sua falência, o que evidenciava ainda mais as irregularidades cometidas pela empresa em questão.

A sociedade auditora foi sentenciada por delitos de obstrução à justiça, com uma multa de 500.000 dólares, tendo sido privada da sua licença para poder auditar contas durante cinco anos, o que impediu que a empresa pudesse uma das suas funções principais e terminasse praticamente por desaparecer, caindo como um autêntico castelo de naipes em apenas questão de semanas.

Posteriormente, no ano 2005, o Supremo norte-americano absol-

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

veu a empresa, argumentando que as provas de culpabilidade apresentadas em 2002 eram demasiado vagas; no entanto, já foi demasiado tarde pois a empresa já não conseguiu recuperar-se da enorme crise de reputação vivida.

Até esse momento, as crises de reputação podiam não só alterar as expectativas de desenvolvimento futuro das empresas, como também podiam condená-las a desaparecer dos mercados.

BP DEEPWATER HORIZON 2010

Mais recentemente, destaca a crise meio ambiental produzida pela explosão da plataforma petrolífera da BP, Deepwater Horizon, no Golfo do México. O incidente ocorrido no dia 20 de abril de 2010 provocou o acidente considerado como o maior derrame acidental de petróleo da história norte-americana.

Cinco anos depois da catástrofe, a BP continua a pagar o preço pela má gestão de dito incidente. Na verdade, o CEO atual da BP, não é o mesmo do momento do derrame, pois as crises de reputação também alcançam os altos executivos das empresas.

Desde aquele incidente, a BP perdeu 90.000 milhões de dólares em capitalização no mercado de ações e criou um fundo de 20.000 milhões de dólares, além dos litígios judiciais sobre quem são os merecedores de ditos pagamentos de compensações.

Se somarmos todas as quantidades comprometidas nos proces-

sos legais, a perda de contratos estatais devido à decisão da Agência de Proteção Ambiental norte-americana (EPA), a queda das vendas e o prejuízo causado na reputação, a conta, do ponto de vista dos dólares e centavos, continua a somar e no momento da elaboração deste relatório rondava aproximadamente 54.000 milhões de dólares por todos os custos e sanções associados ao desastre.

Isto demonstra que a economia da reputação e a própria reputação como ativo têm consequências económico-financeiras para o rendimento das empresas. Além disso, a própria EPA cancelou os contratos que tinha com a BP e deu instruções aos organismos federais dos E.U.A. de que não contratassem a BP.

No entanto, o mais interessante desta decisão, é o argumento de força utilizado pela EPA para impedir que a BP possa obter novos contratos federais e que se resume em quatro palavras: “lack of business integrity” (falta de integridade empresarial).

Ou seja, para a EPA, a decisão não se toma com base nos critérios tradicionais que regulavam a contratação de serviços ou a compra de produtos, e que eram, basicamente, qualidade-preço. A EPA cancela o contrato com a BP porque pensa que a empresa carece da integridade na gestão e funcionamento do seu próprio negócio, e como tal, não deve ser contratada pelo Governo dos E.U.A.

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

Esta é uma representação magnífica de até que ponto vivemos numa economia de reputação, onde o suposto intangível da reputação das organizações, acaba por ter uma consistência tão tangível como a de qualquer outro dos ativos de ditas organizações.

BARCLAYS 2012

Outro caso paradigmático é o do banco britânico Barclays, um dos bancos supostamente envolvidos na manipulação do London Interbank Offered Rate (Libor), usado como um índice de referência global para os tipos de juro de curto prazo.

Bob Diamond era o CEO do Barclays durante o período em que foram identificadas numerosas más prática no banco e numa tentativa de resistir à pressão crescente da opinião pública e dos stakeholders, o Sr. Diamond foi a cara visível da instituição durante a investigação das práticas de negócio do banco.

A crise foi absolutamente insustentável para o próprio banco e para o seu respetivo Conselho de Administração, e de fato, o Sr. Diamond demitiu em julho de 2012, uma semana depois do banco ter sido multado pelas suas tentativas de manipular as taxas do Libor. Diamond explicou que demitiu porque não queria prejudicar mais a reputação do banco com a sua permanência: “A pressão externa exercida sobre o

Barclays, alcançou um nível tal que correu o risco de prejudicar a franquia – não posso deixar que isso aconteça”³.

Ao assumir a direção do banco, o novo Group Chief Executive do Barclays, Anthony Jenkins, fez algumas declarações públicas ao alcançar a responsabilidade máxima do banco, que contrastam com as práticas dos anos anteriores.

O senhor Jenkins afirmou que, nos últimos 20 anos, o próprio banco foi demasiado agressivo, demasiado centrado no conceito “a curto prazo”, demasiado desligado das necessidades dos consumidores e clientes e da sociedade em geral. E reconheceu que o Barclays não foi imune ao impacto que estas tendências exerceram no funcionamento do banco. Além disso, destacou especificamente que o Barclays sofreu danos de reputação em 2012 como consequência deste incidente⁴.

A liderança atual do Barclays quer corrigir o sucedido e, de fato, existe a figura do Chief Ethics Officer, como responsável máximo para supervisionar se todas as práticas de negócio do banco correspondem aos padrões éticos esperados por parte de uma instituição financeira de tal calibre.

Isto demonstra como a conta dos resultados do governo e ética das empresas pode ter um impacto chave no desenvolvimento dos

³ Declarações realizadas por Bob Diamond. *The Telegraph*. 3 de julho de 2012.

⁴ Declarações realizadas por Anthony Jenkins. *Financial Times*. 12 de Fevereiro de 2013.

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

negócios das organizações empresariais e instituições financeiras.

7. PANORAMA GERAL DO RISCO DE REPUTAÇÃO

Podíamos continuar a procurar e encontrar uma ampla variedade de crises e riscos de reputação. Como mencionamos anteriormente no caso do Barclays, o escândalo de manipulação do Libor (taxa do mercado monetário interbancário de Londres) no Reino Unido foi, de acordo com as palavras do então Secretário do Tesouro britânico, Greg Clark, uma questão extremamente séria, motivada pela avareza.

Três grandes bancos -RBS, Barclays, UBS- estão a tratar de limitar as suas responsabilidades civis ou criminais por este assunto. O RBS chegou a um acordo extra judicial no valor de 612 milhões de dólares, o Barclays chegou a um acordo extra judicial no valor de 450 milhões de dólares e o UBS chegou a um acordo extra judicial no valor de 1.500 milhões de dólares.

8. CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

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*. Vendo estes filmes, podemos

observar que, independentemente das sentenças dos tribunais de justiça, o veredito por parte da opinião pública pode ser muito diferente, mais negativo, e, esta opinião não se limita aos manifestantes ou movimentos como Occupy Wall Street, Occupy the City ou 15 M em Espanha.

Publicações como *The Economist*⁵, líderes mundiais da opinião, deram uma opinião clara e severa sobre a ausência de reputação por parte de determinadas indústrias e instituições, que ainda têm à sua frente um longo caminho para ser aceites pelas pessoas e instituições que estão a construir os seus modelos de negócio à volta do conceito da criação de valor compartilhado.

Porém, a sofisticação dos *stakeholders* e dos grupos de interesse não termina aqui. Também estamos a ver elementos de pressão cada vez mais sofisticados por parte das empresas, relativos a como estruturar o seu modelo de negócio.

STARBUCKS 2012

O caso de Starbucks em 2012 é um bom exemplo. A Starbucks construiu o seu modelo de negócio não só em torno da sua oferta de produtos e serviços e do entorno emblemático que as instalações oferecem aos seus consumidores, como também consolidando uma autêntica filosofia de bem-estar, saúde,

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

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

nutrição e respeito pelas comunidades nativas no topo da sua cadeia de fornecimento dos produtos que serve aos seus consumidores.

No entanto, recentemente a Starbucks viu como todo este modelo esteve a ponto de ser derrubado.

Num momento em que estava a ser levado a cabo um sério debate na Europa sobre qual é a contribuição que os cidadãos e empresas devem realizar para custear as despesas decorrentes dos serviços sociais provenientes dos Estados e para enfrentar as taxas tão elevadas de endividamento existentes nos Estados, a Starbucks teve que responder à pergunta de qual era a sua contribuição tributária nos países onde exercia as suas atividades económicas. Questão, por certo, a que outras grandes multinacionais como a Google ou a Apple também se estão a enfrentar.

E, ainda que seja verdade que as empresas mencionadas cumprem com a legislação em vigor relativa aos preços de transferência que regulam o sistema tributário, situação a que as grandes multinacionais se têm que acolher, existe cada vez mais pressão social para que dita legislação seja socialmente aceitável.

Isto é, os cidadãos exigem que as grandes multinacionais também contribuam nos mercados onde operam. E que o façam de uma forma que não evite a obrigação legal e social do pagamento de impostos; sem mecanismos de engenharia financeira e tributá-

ria que permitam desviar, através dos preços de transferência, os benefícios de uns mercados para outros. Tal é a importância deste assunto que, em algumas das últimas reuniões do G20 e G8, esteve no topo da lista da agenda dos reguladores.

O SETOR RETALHISTA INTERNACIONAL E RANA PLAZA

A extensão dos princípios e práticas das empresas ao longo de toda a sua cadeia de fornecimento, desde a própria extração das matérias primas, merece ainda uma menção especial.

O caso das oficinas têxteis de Bangladesh, onde o afundamento de um edifício provocou mais de mil mortes num único local (Rana Plaza), provocou que algumas empresas têxteis internacionais reagissem rapidamente.

Trataram de procurar soluções de qualidade e socialmente aceitáveis, não só para eles e para os seus empregados, como também para os que conformavam o primeiro, segundo ou terceiro nível da cadeia de fornecimento.

PROXY SEASON E REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS

E a lista continua. O fenómeno da primavera dos acionistas, “*Shareholders Spring*”, questionou o papel das empresas no que diz respeito à retribuição dos seus mais altos executivos.

Em março de 2013, a ativista suíça Brigitta Moser-Harder, mobilizou a opinião pública graças

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

ao aberto e democrático sistema suíço, que permite a celebração de referendos, tendo obtido 68% de votos a favor da iniciativa popular contra os salários abusivos dos executivos.

Além disso, este fenómeno também se foi estendendo à União Europeia. O parlamentar belga Philippe Lamberts reivindicou, no Parlamento Europeu, que os diretivos da banca dentro da UE devam ter um limite relativo à quantidade de incentivos variáveis que devem cobrar pela consecução dos seus objetivos relativamente à sua retribuição fixa.

9. CONCLUSÃO

Definitivamente, na Economia da Reputação, as empresas devem ganhar a licença social para operar. Não a licença administrativa outorgada pelos governos e reguladores, mas sim a licença outorgada pelos grupos de interesse ou stakeholders às empresas para operar, de acordo com o modelo da quintupla Conta de Resultados, que requer o desenvolvimento simultâneo das dimensões do rendimento económico, governo e ética, proteção ambiental, compromisso com o talento e cuidado dos empregados e de todos os que formam parte da cadeia de valor das empresas.

Neste contexto não surpreende ver que os riscos de reputação

estão no topo das listas das agendas da direção máxima das grandes empresas.

A prova de tudo isto está no inquérito *Global Risk Management Survey*⁶ realizado cada dois anos pela AON que reúne as respostas de 1418 tomadores de decisões provenientes de 28 setores industriais em 60 países, e identifica os riscos principais aos quais o mundo corporativo se enfrenta.

Como podemos observar no quadro que aparece a seguir, pela primeira vez desde 2007, o prejuízo à marca e à reputação foi classificado como o risco número um em 2015. E tal como destacado pelo inquérito, a reputação passou de ser definida como um ativo “sem custo” ou um ativo intangível, a ser definida como um ativo com valor tangível, que exerce um impacto direto na conta de resultados das empresas.

Por outro lado, no estúdio *Exploring Strategic Risk*⁷, onde Deloitte realiza um inquérito a mais de 300 executivos de todo o mundo para conhecer as suas perceções sobre os riscos estratégicos, a reputação é citada novamente como o risco estratégico de maior impacto. Além disso, de acordo com as respostas obtidas, as redes sociais e a hiper-transparência estão a ter um grande impacto na reputação e nos riscos de reputação. Hoje em dia, as empresas perderam o controlo

⁶ *Global Risk Management Survey*. AON 2015.

⁷ *Exploring Strategic Risk*. Deloitte 2013.

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

sobre a transmissão da informação que lhes afeta, existindo como tal um maior risco de que a percepção das empresa por parte dos stakeholders se veja afetada.

Resumindo e de acordo com o *2014 Annual Reputation Leaders Study*⁸ publicado pelo Reputation Institute, 65% dos diretos empresariais asseguram que a gestão da reputação é uma prioridade máxima para os executivos e para o Conselho de Administração – superior ao 56% obtido em 2013–. E 78% dos diretos empresariais entrevistados asseguram que vivemos dentro de um mundo em que o conceito de quem somos como empresa está vinculado diretamente ao êxito empresarial.

Por último, fazemos remissão ao artigo escrito por Michael Porter e Mark Kramer na *Harvard Business Review* de janeiro- fevereiro de 2011, as empresas que desejam ter sucesso devem evoluir para um modelo de criação de valor compartilhado, onde o processo de criação de valor esteja completamente integrado no modelo de competição e de negócio, gerando benefícios para a economia no que diz respeito ao custo e investimento, gerando no entanto, simultaneamente benefícios para a sociedade e valor para as comunidades.

Trata-se definitivamente de gerar valor económico gerando valor social.

Top 10 riscos críticos empresariais

RANKING	2013	2015
1	Desaceleração económica / lenta recuperação	Prejuízo à reputação / marca
2	Alterações reguladoras / legislativas	Desaceleração económica / lenta recuperação
3	Concorrência crescente	Alterações reguladoras / legislativas
4	Prejuízo à reputação / marca	Concorrência crescente
5	Fracasso para atrair ou reter talento	Fracasso para atrair ou reter talento
6	Fracasso para inovar e satisfazer as necessidades do cliente	Fracasso para inovar e satisfazer as necessidades do cliente
7	Interrupção de negócios	Interrupção de negócios
8	Risco nos preços das commodities (mercadorias)	Responsabilidade perante terceiros
9	Risco de fluxo de caixa / liquidez	Delitos informáticos/hacking/vírus/códigos maliciosos
10	Risco político / incerteza	Prejuízo patrimonial

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

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

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
<https://www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc>
[@GlobalEthicist](#)



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
<https://es.linkedin.com/in/jorgecachinero>
[@Jorge_Cachinero](#)



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

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