RELATÓRIO ESPECIAL

A reputação da empresa familiar diante da transformação digital

Panamá, Julho 2018

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
2. O DESAFIO DA CORPORATIZAÇÃO
3. FAMÍLIA, NEGÓCIOS E VALORES: O DESAFIO DA REPUTAÇÃO
4. AS TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES
AUTORES

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são um dos atores fundamentais da vida econômica e social no continente americano. Apesar dos desenvolvimentos díspares e da multiplicidade de causas, essas empresas têm muitas características e desafios comuns. Por um lado, adotam um comportamento estratégico diferente daquele verificado em outras empresas e, às vezes, assumem decisões que vão além dos interesses de rentabilidade ou da idoneidade do negócio. Por outro lado, caracterizam-se por serem muito comprometidas, tanto do ponto de vista humano quanto social em relação a seus trabalhadores e colaboradores, e geram grande valor socioeconômico em todos e em cada um dos países que compõem a região. Tanto por seu peso e representação econômica, assim como por seu compromisso e contribuições feitas ao território e às comunidades nas quais operam, assim como por seu desejo de estabilidade e permanência ao longo do tempo, são fator essencial para o desenvolvimento socioeconômico da região.

"Apesar de seus desafios particulares, o negócio familiar não escapa das grandes transformações enfrentadasemergentes, como é o caso da hipertransparência ou da infoxicação"

2. O DESAFIO DA CORPORATIZAÇÃO

O principal desafio ao qual essas empresas se voltaram nos últimos anos tem sido a grande transformação que a corporatização trouxe, ou seja, ceder o lugar que corresponde a cada um e conciliar as complexas dinâmicas que ocorrem na tríplice condição de família, acionistas e trabalhadores. Tudo isso, com o horizonte definido em sobreviver à terceira geração, momento em que a maioria das empresas familiares entram em crise e até mesmo desaparecem como tal. A experiência de muitas delas ao longo dos últimos anos mostra que, à medida que estas passam de "empresa familiar" para converterem-se em "família empresária", é preciso identificar e contar com os melhores recursos humanos para tornar o negócio sustentável.

Apesar de seus desafios particulares, o negócio familiar não escapa das grandes transformações enfrentadas em uma sociedade, que vão desde a abertura ao capital estrangeiro, passando pela necessidade de internacionalização, até responder às tendências sociais emergentes, como é o caso da hipertransparência ou da infoxicação. Atualmente, o ambiente e a comunidade na qual se opera quer saber tudo a respeito das corporações. Isto é, quem e porque fazem o que fazem. Isto tem especial relevância na América Latina, com as suas muito jovens democracias, nas quais os riscos reputacionais foram multiplicados pela grande quantidade de ruídos identificados pela multiplicação dos meios de comunicação e dos micros meios amplificados pelas redes sociais. A infoxicação é um risco particularmente significativo, especialmente para aquelas corporações que levam o nome da família: o impacto reputacional sobre a família é infinitamente maior do que aquele verificado em uma empresa cuja propriedade está completamente diluída entre centenas e milhares de acionistas.

Vivemos uma nova realidade, um momento de ruptura em muitos setores econômicos e sociais, em decorrência da transformação digital. Embora seja normal para a empresa familiar questionar-se até que ponto a tecnologia impacta o desenvolvimento do negócio, geralmente não é tão comum que analisem como essa disrupção digital, a partir da perspectiva da comunicação da empresa e do bom nome de seus proprietários, pode ter um impacto importante na reputação familiar. A transformação digital fez girar 180O as formas de relacionamento; a hiperconectividade deu lugar à hipertransparência, e quem não é capaz de adaptar-se a um contexto transparente, corre o risco de perder a sua própria reputação.

- Atualmente, **qualquer CEO deve cuidar de sua identidade digital como mais um ativo da empresa**. Se este é o proprietário ou a empresa leva

"É imprescindível fazer as coisas bem, assim como informá-las de maneira cristalina, para que os grupos de interesse estejam dispostos a continuar oferecendo uma segunda oportunidade"

o seu sobrenome, é preciso preocupar-se ainda mais. Os riscos reputacionais ligados ao nível de segurança jurídica em muitos países, os escândalos de corrupção ou o simples fato de ser citado em uma investigação, mesmo que na qualidade de testemunha, pode criar um estigma que vai além da reputação pessoal e é capaz de impactar todo o negócio familiar. Isso pode significar a inclusão em listas de *World Compliance* e, entre outras consequências, causar problemas na obtenção de linhas de crédito ou trazer efeitos a contas bancárias pessoais ou corporativas.

- Por outro lado, do ponto de vista empresarial, **a gestão da reputação se converte, ou deveria converter-se, em um eixo de trabalho prioritário** para assegurar a sustentabilidade da empresa diante de qualquer situação inesperada. Cuidar da reputação pode fazer com que os grupos de interesse concedam uma segunda oportunidade no caso de algum problema reputacional. Para isso, é imprescindível fazer as coisas bem, assim como informá-las de maneira cristalina, para que esses grupos de interesse estejam dispostos a continuar oferecendo essa segunda oportunidade.

- Em uma terceira esfera, é evidente que a sociedade tem, a cada dia, mais poder de influência. Graças às redes sociais e a todas as plataformas disponíveis na Internet (na América Latina, o tempo que o usuário de Internet passa em redes sociais é praticamente o dobro do que aquele gasto por um norte-americano ou um europeu), os cidadãos têm cada vez mais capacidade de expressar suas inquietações e anseios. Se não estivermos atentos, se não os ouvirmos e o decodificarmos, a partir da escuta ativa das conversações, questões e territórios – como denominamos na LL&C –, não teremos capacidade de nos adaptarmos às suas necessidades. **A escuta é uma ferramenta de colaboração, um gerador de participação, o que sempre ajudará a incentivar a transparência**. Então, quando falamos sobre como devemos nos ajustar às necessidades dos cidadãos, não apenas estamos nos referindo a um produto ou serviço, mas à própria existência da empresa, uma vez que até mesmo a licença social para operar pode ser impactada.

3. FAMÍLIA, NEGÓCIOS E VALORES: O DESAFIO DA REPUTAÇÃO

De maneira geral, nos referimos às corporações familiares como

"O principal motivo que explica porque as empresas familiares desaparecem são os conflitos entre os membros da família, e cerca de 70% fracassam ao passar o comando do negócio para a segunda geração"

aquelas em que a propriedade ou o controle efetivo das empresas está nas mãos de uma mesma família ou em várias delas. Organizações desse tipo têm um peso importante no mercado global. As 500 empresas familiares mais importantes do mundo geram vendas totais anuais de US$ 6,5 trilhões, criam cerca de 21 milhões de postos de trabalho e empregam em torno de 42 mil pessoas por companhia. Da mesma forma, dessas 500, 52 % são de capital aberto e 48 % são de capital fechado. Por região, a Europa é líder, com 50 % delas incluídas na lista, seguida pela América do Norte, com 24%, enquanto, na América Latina, elas constituem um pequeno grupo no volume mundial, mas com alta relevância regional.

A maioria das empresas familiares transfere e transmite seus valores específicos para suas organizações, impregnando a cultura corporativa. É por isso que o propósito e o legado das diferentes gerações e, portanto, sua reputação, constituem elementos centrais e diferenciadores desse tipo de negócio, em comparação às outras companhias do setor. No entanto, esse valor social ímpar, tão característico da ligação entre família e empresa, e sua forma particular de participação na gestão, é um dos elementos que, em alguns casos, têm exercido uma função estanque para a profissionalização, dificultando a competitividade e até mesmo a sobrevivência de algumas delas. De acordo com um estudo elaborado pela Universidade de Harvard, que analisou mais de mil empresas familiares, os principais fatores do desaparecimento destas são os conflitos entre os membros do clã familiar, apontando que 70 % de las falham no momento de transferir o comando à segunda geração, por falta de preparação, e o consequente impacto reputacional.

As empresas familiares possuem particularidades e uma maior complexidade em comparação às demais companhias. Em um mundo em que a marca é um dos principais ativos da imagem das corporações, as empresas familiares também estão, além disso, intimamente ligadas à imagem e à reputação das famílias proprietárias. Assim, o gerenciamento adequado da comunicação é especialmente determinante para alimentar e proteger a reputação e o bom nome das famílias. Muitas delas não têm, ainda hoje, estratégia profissionalizada ou protocolizada de comunicação, e embora tenham sido registrados avanços importantes no campo da Governança Corporativa, a comunicação segue como uma das lacunas em muitas corporações de caráter familiar.

Há uma crença generalizada sobre os riscos de comunicar muitas ações, políticas e estratégias corporativas por temor de uma superexposição da família. Muitas delas ainda não têm qualquer tipo de estratégia de comunicação, nem

"As empresas familiares têm sido tradicionalmente reconhecidas por sua credibilidade, integridade e contribuição, mas precisam melhorar o cuidado com a imagem e, em especial, com a transparência"

seus membros receberam qualquer tipo de treinamento ou capacitação para enfrentar os desafios comunicacionais e de reputação. No mundo atual, em que os mercados e a sociedade exigem cada vez mais transparência, a geração de confiança e reputação passaram a figurar no imaginário coletivo e no mundo dos negócios como um dos ativos estratégicos das companhias. Vale lembrar o ditado usado no setor: "o que não é comunicado, não existe". Além da expertise da gestão da empresa, devemos avançar em direção à profissionalização da comunicação, tanto externa quanto interna, para contribuir com a boa reputação no âmbito do negócio e da família.

Os profissionais de comunicação sabem bem que produtos e empresas não valem tanto pelo que foram ou pelo que são, mas pelo que significam para os clientes, para os consumidores e para os ambientes em que operam. Uma das chaves para o sucesso das empresas familiares reside, precisamente, em como estas são percebidas enquanto corporações que integram uma comunidade, projetam uma imagem humana e próxima, e contribuem para o desenvolvimento econômico e social do território e entorno. Tudo isso está perfeitamente alinhado aos valores socialmente emergentes do Branding moderno. As marcas de hoje buscam ser percebidas como geradoras de experiências positivas, oferecendo não apenas benefícios funcionais, mas também emocionais, para os quais empregam uma inteligente estratégia de comunicação e relações públicas, a fim de alinhar expectativas às crenças compartilhadas e melhorar significativamente a reputação.

As empresas familiares têm sido tradicionalmente reconhecidas por sua credibilidade, integridade e contribuição, mas precisam melhorar o cuidado com a imagem e, em especial, com a transparência. A reputação é um intangível, um reconhecimento concedido pelos stakeholders ou pelas comunidades, e assim como é conquistado, é passível de perda, de modo que é necessário implantar uma ousada e inteligente estratégia para protegê-la.

4. AS TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Contar com uma boa estratégia de comunicação é absolutamente importante para qualquer organização, mas especialmente crucial para empresas familiares. Gerenciar propriedade, administração e família se converte em um desafio estratégico para o bom desenvolvimento do negócio e como elemento central no comprometimento da família com a empresa. Para isso, é imprescindível transmitir os valores fundacionais e contribuir para a continuidade dos mesmos com uma correta sucessão e transição da propriedade para as gerações futuras.

"Em uma década, inúmeras empresas familiares enfrentarão o desafio de criar cargos executivos para uma nova geração, a dos millennials, que enxerga o mundo com um olhar diferente das anteriores"

1. COMUNICAÇÃO NO SEIO DA FAMÍLIA

A primeira e mais específica razão é a importância de um correto gerenciamento da comunicação no seio familiar ou entre as diferentes ramificações da família. Isto é especialmente importante para unir as diferentes visões entre as gerações que convivem em uma corporação. Muitas empresas contam, atualmente, com membros fundadores que gerenciam negócios pertencentes a gerações que têm nada ou pouco a ver, em forma e substância, com as novas, compostas por *millennials* ou *centennials*, que deveriam ser os sucessores naturais desses negócios nos próximos anos. Em uma década, inúmeras empresas familiares enfrentarão o desafio de criar cargos executivos para uma nova geração, a dos *millennials*, que enxerga o mundo com um olhar diferente das anteriores, criando um grande obstáculo para a transição das companhias. As empresas familiares estão preparadas para encarar esse desafio? Existe uma estratégia de comunicação intrafamiliar que permita preparar todos os membros para enfrentar isso com sucesso?

Uma análise realizada a partir de entrevistas de herdeiros de empresas centro-americanas, intitulada "*Millennials* da empresa familiar"[1] e conduzida por Miguel de Merodio, concluiu que as próximas gerações têm objetivos semelhantes aos de seus antecessores. Ou seja, de focar na expansão e profissionalização das empresas, na digitalização dos negócios e na consolidação da governança corporativa e familiar. No entanto, o estudo identificou uma série de valores "*milênicos*", características que os definem como uma geração, e que são importantes para suas vidas. Um desses valores é a transcendência, isto é, ter um propósito que faça com que a vida tenha sentido para eles, com autenticidade, lealdade e liberdade. Particularmente relevante é o apelo ao desejo de equilibrar trabalho e vida pessoal, algo que se difere muito das gerações anteriores e pode ser motivo de discordância ou conflito no interior da família, uma vez que o antigo padrão estava baseado em viver por e para a empresa familiar.

Por isso é importante planejar não apenas o futuro legado da família, mas construir uma cultura de comunicação familiar que acompanhe, de forma coerente e inclusiva, o processo de construção de valores e de uma cultura empresarial compartilhada. Para além de quem tem a responsabilidade da administração, os membros da família devem ter um sentimento de pertencimento associado à empresa, de modo que não apenas o futuro, mas o presente, seja atraente para a próxima geração.

Uma pesquisa realizada pela Escola de Negócios IESE sobre a comunicação em empresas familiares[2] aponta que, apesar

[1] *http://www.empresarius.com/wp-content/uploads/2018/02/Los-millennials-de-la-empresa-familiar.pdf*

[2] *http://blog.iese.edu/in-family-business/estudio-valores-3/*

"A comunicação dentro da família é fundamental para a transmissão dos valores que definem o modo de ser"

da ausência de canais formais de comunicação em muitas corporações, quase 80 % dos entrevistados admitem que a existência de mecanismos formais de comunicação influencia tanto o nível de comprometimento da família com a empresa, quanto a continuidade (72,5 %), a evolução e o crescimento da mesma (68,8 %). Os resultados confirmam que a grande maioria dos entrevistados (81,3 %) considera imprescindível contar com mecanismos para transmitir valores familiares, assim como aumentar a qualidade das relações (75 %). E relativo a isso, a tecnologia e a digitalização podem desempenhar um papel fundamental. Os *millennials* estão crescendo com esse fenômeno e este é seu ambiente natural, o que faz com que os atuais gerentes tenham um grande desafio, mas também uma oportunidade, para interessar, conectar e comunicar-se com este público, a partir da criação de novos

O CASO DA CODORNÍU

Na mais antiga empresa familiar da Espanha convivem, atualmente, mais de 500 membros da família Raventos, de quatro gerações diferentes, de cinco ramificações familiares, entre as quais quase 80 % são de descendentes diretos e pouco mais de 20 % provêm de caráter político. Nesse cenário, a comunicação dentro da família é fundamental para a transmissão do que pode ser considerada a chama viva do propósito da família e dos valores que definem o modo de ser entre os acionistas. Para isso, a Codorníu adotou diferentes estruturas de governança familiar, cujo centro da comunicação se baseia na transmissão de conceitos que incluem a razão de existir da família, o que estes esperam de suas empresas, o modo de ser que defendem e que, por consequência, repercutem nas empresas. O grupo criou fóruns formais de Assembleia Familiar e optou por criar a Assembleia Júnior, a fim de incorporar, progressivamente, figuras mais jovens à corporação. Um grande acerto deste tipo de organização familiar é separar a família empresária da empresa familiar, na qual atualmente apenas quatro membros da família participam da gestão.

"É necessário implantar uma estratégia de comunicação interna que transmita, de forma clara e compreensível, seus valores e objetivos, mesmo que existam opiniões diferentes a respeito dessas no interior das famílias"

canais que complementem as tradicionais reuniões familiares, de modo a transmitir informações, conhecimentos e valores para construir um projeto futuro de empresa compartilhada. A integridade e a autenticidade de uma organização familiar devem ser transmitidas em um novo ambiente hiperconectado, que não abarca subterfúgios ou falta de clareza.

2. COMUNICAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA E A EMPRESA

Outro aspecto fundamental para preservar a reputação das empresas familiares e, em particular, a das famílias proprietárias, é gerenciar de maneira inteligente a comunicação entre família e a empresa. Ou seja, transmitir de forma adequada o propósito da empresa e os valores que a família projeta entre seus funcionários e colaboradores para criar a cultura empresarial.

À medida que a gestão da empresa passa para as gerações seguintes, conciliar o legado das gerações anteriores, o dos fundadores, com o propósito da empresa e os objetivos das novas gerações, torna-se um trabalho mais complexo. Tudo isso é verdadeiramente desafiante se existem diferentes interpretações ou zonas de conflito entre os proprietários ou gestores pertencentes à família. É comum identificar, dentro de algumas empresas familiares, diferenças ou falta de coesão interna, transmitidas e projetadas para o interior das companhias, particularmente, para funcionários e colaboradores, disseminando dúvidas sobre a direção e a eficácia da gestão e, sobretudo, minando a credibilidade de todos os membros da família.

Assim, é necessário implantar uma estratégia de comunicação interna que transmita, de forma clara e compreensível, seus valores e objetivos, mesmo que existam opiniões diferentes a respeito dessas no interior das famílias. Para isso, é preciso profissionalizar a comunicação, de modo a evitar a transferência da informalidade das relações familiares para os processos internos das empresas. Um dos maiores desafios identificados é o desenvolvimento de políticas de *employee engagement*, visando ampliar o orgulho de pertencimento e o comprometimento de seus colaboradores com o projeto empresarial e familiar, o que, em suma, é a melhor garantia para aumentar a produtividade, a efetividade e a continuidade das corporações.

E o que é *Employee Engagement*? É o compromisso emocional que os funcionários têm com a empresa na qual trabalham e com os objetivos que a definem. Um funcionário comprometido ou engajado é aquele que compartilha a visão da organização a qual pertence, que encontra sentido no trabalho que realiza e que está disposto esforçar-se, voluntariamente, acima do que

lhe é pedido. Ações que buscam aumentar esse sentimento interno positivo terão impacto não apenas no interior das companhias, melhorando o ambiente de trabalho, mas em inúmeras variáveis externas, como a satisfação dos consumidores, as vendas e, acima de tudo, a capacidade da empresa de atrair novos talentos que garantam a competitividade das empresas familiares.

Quando falamos de *Engagement*, não falamos apenas sobre a felicidade ou a satisfação do funcionário. Estamos falando de compromisso, da conexão que estes têm com o propósito e com os valores da empresa e, em última análise, com os valores das famílias proprietárias e sua contribuição para a reputação familiar e empresarial. Atualmente, ninguém discute o papel fundamental dos funcionários como fonte credível quando se trata de dizer o que acontece dentro das organizações, particularmente em relação a conflitos ou diferenças entre as famílias proprietárias. É por isso que uma estratégia inteligente de comunicação interna, voltada para o *Employee Engagement*, é essencial para qualquer

"O papel dos colaboradores é essencial como fonte de credibilidade. Por isso, uma estratégia de comunicação interna orientada ao Employing Management traz resultados positivos"

O CASO DA MERCADONA

Para os órgãos de governo e de gestão das empresas familiares, é fundamental que a família empresarial promova, com transparência, o repasse do modelo de negócios adotado, com os propósitos e valores, aos membros da área de governança e de gestão da própria empresa.

A família Roig é um caso paradigmático a ser citado, já que, estando em sua segunda geração e com a terceira sendo incorporada ao comando e à gestão das diferentes empresas de seus negócios, alcançou a transferência do modelo de empresa, transformando-o no assunto protagonista da comunicação estabelecida com todos os grupos de interesse.

"Quem tem um modelo, tem um tesouro" é uma frase habitual de Juan Roig, que dedica boa parte de suas ações de comunicação a funcionários, fornecedores, sociedade e acionistas. É dessa forma que transmite claramente o modelo e os objetivos que a família empresária deseja alcançar e os compromissos assumidos com os *stakeholders* que fazem parte da organização.

"O principal desafio das empresas familiares é ser capaz de comunicar o propósito fundacional atualizado e modernizado, transmutá-lo e contá-lo nos territórios e nas comunidades na quais atua"

companhia, ainda mais para as corporações familiares. Em outras palavras, a escuta ativa e a geração de um espaço de trabalho aberto e participativo são uma necessidade básica na política de comunicação e reputação nas empresas dessa natureza.

3. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Muitas empresas familiares têm sido tradicionalmente prudentes e até mesmo opacas em suas estratégias de comunicação corporativa. As características daquelas empresas com estruturas fechadas a ações e não cotadas na Bolsa fizeram com que estas não tivessem ou não acreditassem na necessidade de criar estratégias ou políticas de comunicação corporativa. Tradicionalmente, sua comunicação estava fundamentada em uma modesta presença na internet, a partir de uma página web com informações corporativas básicas, e contato com meios de comunicação muito focados nos produtos e serviços oferecidos, buscando pautar a presença na mídia para garantir e controlar o que era publicado sobre eles.

Na era da "economia da atenção", a comunicação tornou-se um recurso crucial, tanto para o desempenho e a competitividade do negócio, quanto para construir uma imagem reputacional sólida. O estudo do IESE anteriormente mencionado, mostra que 80 % das empresas familiares carecem de políticas de comunicação, contradizendo a opinião majoritária dos gestores entrevistados, que consideram a comunicação uma ferramenta chave e estratégica, que ajuda a transmitir os valores da empresa familiar. Assim, as corporações familiares precisam quebrar seus "tetos de vidro" para implantar uma estratégia de comunicação de visão global, que lhes permita continuar gerando valor ao seu capital diferencial, contribuindo para sua competitividade, sustentabilidade e proteção da reputação familiar. A comunicação é uma ferramenta imprescindível para adaptação aos novos tempos e para operar em mercados cada vez mais conversacionais, caracterizados pelo empoderamento comunicativo dos diferentes grupos de interesse ou *stakeholders*, pela velocidade das transmissões de um mundo *on-line* e on live e pelo crescente acesso aos dados.

O principal desafio das empresas familiares, assim, é ser capaz de comunicar o propósito fundacional atualizado e modernizado, transmutá-lo e contá-lo nos territórios e nas comunidades na quais atua, criando um relato que alcance o envolvimento dos diferentes grupos de interesse de referência. Ao fim e ao cabo, a habilidade comunicativa de hoje requer a capacidade de ser transparente, algo que só se aprende e se desenvolve com uma atitude proativa. Algumas empresas familiares colocam cada vez mais o cidadão, o consumidor e o cliente no centro de suas

"Um mundo hiperconectado nos obriga a estar preparados para comunicar, ouvir e interagir, para proteger a reputação da empresa e o bom nome da família"

decisões, com uma visão mais clientecêntrica. No entanto, ainda não são capazes de compreender que as novas tecnologias de informação e comunicação fazem com que os consumidores e o público em geral tenham o controle da conversação sobre nós, vinte e quatro horas por dia, em múltiplos canais e formatos. As redes sociais são o lugar no qual se pode construir ou destruir marcas e companhias, portanto, além de ouvir, é preciso também participar da conversação, criando a narrativa apropriada, com base em um propósito claro e compartilhado com a empresa. O *storytelling* também se tornou um "dever" para o gerenciamento da reputação da família.

É aconselhável deixar para trás pensamentos obsoletos, como um daqueles que apregoa que "se não estivermos nas redes sociais, ninguém falará sobre nós". Em um mundo hiperconectado, sempre haverá alguém que vai fazer algum comentário, positivo ou negativo a respeito, o que nos obriga a estar preparados para comunicar, ouvir e interagir, para proteger a reputação da empresa e o bom nome da família. Há alguns exemplos de boas práticas, nos quais empresas familiares investiram em estratégias de comunicação criativas e inteligentes para gerar uma imagem sólida e forte, que contribui tanto para a reputação corporativa quanto para a familiar.

Definitivamente, a comunicação corporativa deveria ser o eixo e o manto integrador do relato da empresa familiar. A transformação do paradigma empresarial e do ambiente de comunicação faz com que as empresas enfrentem novos e complexos desafios para continuar respondendo às tradicionais e novas exceções no modelo de negócio, e à promessa de valor das empresas entre seus *stakeholders*. O maior desafio consiste, portanto, em detectar essas novas tendências e expectativas em sua fase inicial para fornecer respostas de caráter mais imediato. Como bem assinala José Antonio Zarzalejos em seu artigo "*A Reputação e o Valor da Antecipação*"[3], o desafio que enfrentamos hoje se resume a "antecipar-se ou morrer", como uma nova formulação do aforismo "renovar-se ou morrer".

A reputação e a transformação digital serão as variáveis que movimentarão o mundo nos próximos anos e a empresa familiar deverá ser capaz de geri-la, de modo efetivo. A crescente interconectividade entre os cidadãos e a ascensão da democratização deram lugar a uma era que não é entendida sem o valor da transparência; menos ainda no caso daquelas empresas que procuram defender seus valores familiares no dia a dia com uma projeção de sustentabilidade futura. As transformações

[3] *http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf*

econômicas e sociais estão ocorrendo a uma velocidade vertiginosa, com novas tendências que substituem, alteram ou condicionam outros precedentes.

Os consumidores veem cada vez menos diferenciação em produtos e serviços, mas apreciam, cada vez mais, a distinção na reputação e no bom nome das companhias.

"A liderança da comunicação da empresa familiar deve estar presente nos gestores da empresa. Os ativos intangíveis dominam o balanço das empresas há anos"

O CASO DA OSBORNE

A liderança da comunicação da empresa familiar deve estar presente nos gestores da empresa. É uma obviedade, mas também é verdade que, quando uma família toma a decisão de incorporar seu sobrenome ao nome da empresa, qualquer membro da família tem uma responsabilidade indireta sobre a reputação da mesma e vice-versa.

Os ativos intangíveis dominam o balanço das empresas há anos e dentro deles, a reputação e o valor da marca são os mais relevantes. A gestão para minimizar os riscos ou aproveitar as oportunidades é fundamental para aumentar ou deteriorar esse ativo.

Chamar-se Osborne é uma responsabilidade e gerenciar a comunicação da empresa Osborne é ainda mais. A transmissão dos propósitos e valores, o aumento da notoriedade, da legitimidade no discurso, a relevância do que é dito e o impacto do diálogo que a empresa realiza com seus consumidores e clientes, seus funcionários, seus fornecedores, com a sociedade e com os acionistas é um desafio de gestão no dia a dia do negócio.

A transparência, a gestão integral das relações da empresa, a digitalização e o *engagement* são ferramentas essenciais desta receita, que bem misturada e na consistência do momento certo, é capaz de criar valor e posicionar a Osborne na mente de todos seus potenciais *stakeholders*, onde quer que estes se encontrem.

Autores

Javier Rosado é Sócio e diretor-geral da Região Norte da LLORENTE & CUENCA. Javier Rosado liderou, principalmente, projetos da empresa relacionados às áreas de especialização da Comunicação de Crise, Comunicação de Infraestrutura e Comunicação e Litígios. Antes de ingressar na companhia, foi diretor de comunicação da Refinaria Gibraltar-San Roque, pertencente à CEPSA, e dirigiu a comunicação da Petresa e da Interquisa. Javier também trabalhou por quatro anos para o Editorial Planeta e por mais de seis anos como jornalista em diferentes meios de comunicação da Espanha, como a *Cadeia Ser*, jornal *Marca*, *ABC* e *Agência EFE*.

jrosado@llorenteycuenca.com

Pau Solanilla é Diretor-geral para o Panamá e Cuba da LLORENTE & CUENCA. Pau Solanilla é mestre em Direção, Gestão e Organização de Empresas, pós-graduado em Comércio Exterior e Gestão de Negócios Internacionais e conta com uma vasta experiência na internacionalização de empresas, relações públicas e negociações em ambientes internacionais e multiculturais. Fluente em inglês, francês e italiano, trabalhou, entre 1999 e 2005, em Bruxelas, na delegação do Parlamento Europeu para a América Central e Cuba. Pau foi, além disso, assessor executivo do Secretário de Estado da União Europeia no Ministério de Relações Exteriores e Cooperação da Espanha entre os anos de 2008 e 2010.

psolanilla@llorenteycuenca.com

Francisco Hevia é Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLORENTE & CUENCA. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri. Conta com mais de 20 anos de experiência em comunicação, tendo atuado tanto na área de consultoria quanto na área corporativa. Entre 2000 e 2007, integrou a equipe da LLORENTE & CUENCA, assumindo, posteriormente, o cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos do Grupo Siro. Nos últimos três anos, Hevia ocupou a direção de Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa da *Qualidade Pascal*. Atualmente, é diretor independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).

phevia@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de Talento, 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

ESPANHA 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

Jordi Sevilla
Vice-presidente de Contexto Econômico
jsevilla@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

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
edelafuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edelafuente@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
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 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