IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTIGO

DISRUPÇÃO E REPUTAÇÃO: MUDANÇAS QUE OS CONSUMIDORES ADORAM

Madrid, 1 de outubro de 2019

LLORENTE Y CUENCA

Pablo Picasso, possivelmente um dos maiores disruptores da pintura contemporânea, dizia que «se houvesse apenas uma única verdade, não seria possível pintar centenas de quadros sobre o mesmo assunto». É possível que aconteça algo de semelhante quando começamos a pensar em como ser disruptivos no mundo dos negócios, e uma das bases poderia ser não pensar que há apenas uma única verdade, um único conceito, uma única forma de inovar.

O termo «disrupção» tornou-se o protagonista habitual da maioria das conversas atualmente em curso no território do management e da gestão empresarial. Aliás, na LLYC usamo-lo como parte da nossa abordagem aos negócios, e até convidamos os nossos parceiros de negócios e clientes a aceitar a disrupção como parte do sucesso.

Não só é a palavra da moda para as marcas e empresas que procuram posicionar-se como vanguardistas em qualquer área mas também é usada para evocar nas mentes do público a ideia de que estão a ouvir a nova empresa unicórnio e a assistir à reinvenção ou à transformação completa de um modelo de negócio.

Embora a definição oficial da palavra, segundo o dicionário da Real Academia Espanhola, se limite a dizer que se trata de uma «rutura ou interrupção súbita», há já alguns anos que o significado se estende a «um processo ou uma forma de fazer as coisas que supõe uma "rutura ou interrupção súbita" e que se impõe às que vinham sendo usadas, substituindo-as.» (Fonte: Fundación del Español Urgente – Fundação do Espanhol Urgente).

O termo continua a viver uma época dourada e é cada vez mais utilizado pelos meios de comunicação, como demonstrado pelo facto de a utilização ter crescido 440 % entre 2010 e 2015, segundo o relatório «As vantagens da disrupção. Megatendências para o futuro» (EY, 2018).

Esta nova utilização do conceito surgiu em força devido ao nascimento em pouco tempo de várias *startups*, que mudaram radicalmente a forma de fazer negócios nos respetivos setores. Assim, assistimos à reinvenção de setores como os da mobilidade (Uber), da indústria hoteleira (AirBnB), dos meios de comunicação (Facebook, Twitter etc.) ou do retalho (Amazon ou Alibaba), para citar alguns exemplos.

Estas histórias exigiam uma palavra para explicar o tamanho da mudança, diferenciando-a das inovações de natureza evolutiva e de continuidade. A chamada «inovação disruptiva», em que estas empresas desempenharam um papel de liderança, quase sempre começou com uma forte componente de novidade tecnológica, com o objetivo de responder melhor às exigências dos utilizadores, mas também de se posicionarem como atores relevantes para as necessidades das comunidades em que operam.

Ao longo dos anos, a repetição do «sucesso disruptivo» em diferentes indústrias e a tendência do ativismo cidadão criaram um novo cenário no qual já não basta criar esta rutura súbita, lucrando com essa criação: se quiserem ganhar um espaço relevante no coração do cidadão consumidor, **as empresas precisam igualmente de responder a exigências mais complexas**, tais como contribuir com a capacidade de inovação para os desafios da sociedade atual e do planeta.

Atualmente, vivemos e desfrutamos de uma corrida permanente pela inovação em dimensões muito diferentes das de um negócio: em **produtos ou serviços**, com o lançamento contínuo de novas versões melhoradas, cujas especificações técnicas, materiais, componentes ou outras caraterísticas funcionais mudaram, por vezes de forma significativa; em **processos**, com variações nos métodos de fabrico, de logística ou de distribuição, mas também nas metodologias de management e de gestão de pessoas; ou no **marketing**, com uma corrida constante para surpreender o utilizador com promoções, alternativas de preço ou mesmo com o recente entusiasmo por trabalhar ao pormenor a apresentação do produto.

Andy Grove, da Intel, pediu um dia a Clay Christensen, um dos gurus da inovação disruptiva, que lhe explicasse como é que esta afetava ou influenciava a Intel. O próprio Clay conta que não podia ter uma opinião sobre a Intel, porque não a conhecia ao pormenor, e que em vez de dizer a Andy o que pensar, disse-lhe como pensar, para que pudesse tirar as próprias conclusões. Andy Grove entendeu, assim, as implicações da inovação disruptiva na Intel e ficou muito grato pela conversa que tiveram. O próprio Clay salienta que aquela conversa teve um grande impacto na forma como ensinava, aconselhava empresas e interagia com os outros. Muitas vezes, a disrupção começa pela forma como nos perguntamos onde está a solução para um problema.

Nesta mesma linha, temos a certeza de que ainda estão por surgir alguns avanços empolgantes em diferentes setores, como a aplicação da inteligência artificial a produtos (os carros autónomos seriam um exemplo) ou aos serviços (de *chatbots* e assistentes virtuais a diagnósticos e tratamentos médicos personalizados, passando pelas inúmeras aplicações da Internet das coisas, os drones, a impressão 3D, a realidade aumentada ou o uso de *blockchain* para aumentar a segurança das nossas identidades digitais ou dos contratos que assinamos). Os alicerces sobre os quais a confiança é atualmente construída podem estar a mudar como nunca imaginámos.

No entanto, dado que nos estamos a habituar a esta inovação, é cada vez mais comum ouvir perguntas, tais como: «Quais destas inovações têm um impacto real e duradouro nas nossas vidas ou no nosso meio?», «Quais nos levaram a mudar o nosso conceito sobre uma marca ou um produto?», «Quais nos levaram a querer recomendá-los pró-ativamente?», «Quais nos levaram a pensar neles como uma marca que tem valor para nós, para além do produto que oferece?»

“As empresas precisam igualmente de responder a exigências mais complexas para os desafios da sociedade atual e do planeta”

Este é atualmente o novo campo onde se disputa a corrida da disrupção. Num momento em que os cidadãos confirmam que não se importariam com o desaparecimento da grande maioria das marcas existentes (Meaningful Brands, Havas Media Group, 2019), o desafio para as empresas é responder de forma disruptiva à exigência de fazer algo relevante pela sociedade em que operam.

«Quem diz que já foi tudo inventado, que o progresso já não consegue surpreender? Há tantas coisas que ainda não sabemos sobre a origem do mundo, sobre algumas espécies que vivem no nosso planeta, sobre como o nosso cérebro funciona ou sobre como resolver alguns dos grandes problemas, como a poluição, as pilhas ou a fome em África.» Estas são palavras de Sandip Tiwari, professor catedrático de Engenharia da Universidade de Cornell (EUA), com as quais não poderíamos estar mais de acordo. A partir da reflexão deste artigo queremos abordar outro tipo de disrupção, aquela disrupção que gera mudanças que o consumidor adora.

As empresas e marcas que atingem este objetivo não só têm um impacto na demonstração de resultados financeiros, por se anteciparem aos concorrentes, mas também fazem que a inovação tenha um impacto tangível na reputação, na licença social para operar e na relevância emocional para os utilizadores, consumidores, reguladores e funcionários com os quais as empresas se preocupam.

Estas empresas, que têm um entendimento claro da sustentabilidade de um negócio (além dos índices financeiros), sabem ler os insights dos consumidores e as exigências que devem satisfazer para lhes dar resposta, mesmo assumindo que isso possa ter um impacto negativo nos números (em todo o caso, a curto prazo). Na nossa opinião, existe aqui uma disrupção muito valiosa.

DE ONDE PODEMOS APRENDER, EXEMPLOS QUE NOS EMOCIONAM

«Clear is the new clever». Vejamos, por exemplo, o caso da **Patagonia**, uma marca de origem californiana que nasceu nos anos 70 e que se dedica ao fabrico e à comercialização de artigos de vestuário para atividades e desportos ao ar livre. Desde o início, o fundador da marca preocupou-se com a preservação do meio ambiente, realizando uma primeira campanha em 1988, que foi acompanhada por ações pontuais para reduzir a poluição produzida pela marca, tais como a utilização de papel reciclado nos catálogos, o desenvolvimento de poliéster reciclado para os casacos ou a utilização de algodão 100 % orgânico para os artigos de vestuário, alguns anos depois.

Embora a indústria da moda tenha um impacto positivo na economia de alguns países, empregando mais de 300 milhões de pessoas e gerando mais de 2,5 mil milhões de dólares de lucros, é também a segunda indústria mais poluente a nível mundial. Isto porque

produz 20 % das águas residuais e 10 % das emissões de carbono do planeta. Desde a forma como as roupas são produzidas, em que são utilizados produtos químicos tóxicos e grandes quantidades de água, até às grandes quantidades de resíduos têxteis que uma pessoa gera ao longo da vida, o impacto negativo da moda no planeta tornou-se causa de preocupação para muitos consumidores, que procuram formas de contribuir para a solução do problema com ações tangíveis.

Neste contexto, nasceu a iniciativa The footprint Chroniclesda Patagonia , em que a marca permite aos consumidores conhecerem com total transparência a origem, o processo de fabrico e o impacto ambiental gerado por cada um dos artigos de vestuário, bem como as razões pelas quais não devem comprá-los. Além disso, colocam um preço elevado nos produtos, tentando fazer com que os clientes reflitam sobre a necessidade de fazer a compra, e oferecem alternativas amigas do planeta, como o serviço de reparação ou a compra / venda de roupas em segunda mão.

Então, como é que esta iniciativa tem impacto no negócio? Os consumidores deixam de comprar os produtos da Patagonia e optam pelos da concorrência, sem informação e a um preço mais baixo? Muito pelo contrário. Com esta iniciativa, a Patagonia não só conseguiu tornar real a promessa da marca de proteger o meio ambiente, como também se posicionou como a marca que oferece os melhores e mais caros artigos de vestuário para atividades ao ar livre, com lucros estimados em mais de 4000 milhões de dólares anuais.

“The challenge facing companies today is to disrupt through meaningful action within the communities in which they operate”

TOMAR POSIÇÃO SOBRE UMA QUESTÃO SOCIAL CRÍTICA

Um caso mais recente é o da “**DICK’S Sporting Goods”**, a principal loja de artigos desportivos dos Estados Unidos, fundada em 1948, e que atualmente emprega mais de 30 000 funcionários em mais de 850 lojas. No decorrer da história da empresa, a DICK’S chegou a ser o maior ponto de venda de armas de fogo do país, uma importante categoria de vendas que contribuía significativamente para os lucros da empresa.

Ao longo da história, os Estados Unidos têm sido um país conhecido pelo direito dado aos cidadãos de terem e utilizarem armas. No entanto, os mais de 113 tiroteios nos últimos 37 anos geraram uma forte corrente de opinião contra este direito, pois consideram que o facto de uma pessoa poder comprar uma arma numa loja de retalho contribui para o problema.

Com base nesta corrente de opinião, e em consequência direta de se saber que uma das pessoas envolvidas no tiroteio na escola Marjory Stoneman Douglas, na Flórida, onde 17 pessoas morreram, comprou a arma na loja, a DICK’S tomou a decisão de deixar de vender espingardas de assalto e cartuchos de munições de grande capacidade. Além de proibir a venda de armas a menores de 21 anos em todas as lojas do país desde fevereiro do ano passado.

O impacto da decisão não se fez esperar: no final do ano as vendas baixaram mais de 150 milhões de dólares, fazendo com que os lucros anuais diminuíssem pelo menos 1,7 %. No entanto, a marca manteve-se firme na decisão, afirmando que não se tratava de uma questão económica, mas de uma convicção, apelando até a mais empresas para aderirem à iniciativa.

A perseverança da DICK’S valeu a pena. Em 2019, após o impacto negativo inicial, as vendas

[1] www.youtube.com/watch?v=JIC9DUkbic8

começaram a aumentar significativamente. A marca encerrou o primeiro trimestre com os melhores resultados dos últimos três anos, superando os concorrentes por uma margem considerável. Além disso, a DICK'S é hoje uma referência enquanto empresa que procura ser socialmente responsável no que diz respeito ao controlo de armas nos Estados Unidos.

COMPREENDER A SOCIEDADE E O CONSUMIDOR

Não podemos deixar de falar do caso da Adidas. Fundada por volta de 1949 na Alemanha, a Adidas é uma marca que continua a reinventar-se e que procura tornar a inovação disruptiva parte do seu ADN. Especialista no fabrico de produtos desportivos e de moda, tem mais de 60 000 funcionários em todo o mundo e a faturação é superior a 14 mil milhões de dólares, o que faz com que seja a segunda marca mais valiosa da categoria.

Entre os materiais utilizados nos artigos de vestuário e calçado, a Adidas utiliza grandes quantidades de plástico virgem, ou seja, plástico novo. Este material, além de ser resistente e de baixo custo, é indestrutível, o que o torna muito atraente para os fabricantes de produtos, mas altamente poluente para o planeta. Os números são alarmantes, com oito milhões de toneladas métricas de plástico a chegar ao oceano a cada ano, causando a destruição da vida marinha, da paisagem e do clima. Esta poluição, causada pelos resíduos de plástico no mar, é uma das principais preocupações para a conservação do planeta Terra tal como o conhecemos.

A Adidas procurou então fazer uma contribuição significativa para a solução e juntou-se ao grupo ambiental **Parley for the Oceans**, como membro fundador. Juntamente com eles, desenvolveu um modelo de sapatilhas feito de garrafas de plástico recolhidas do mar.Mas o envolvimento da empresa foi além disso: deixou de usar sacos de plástico em todas as lojas do mundo e estabeleceu o objetivo de, até 2024, passar a utilizar apenas plástico reciclado.

Mais uma vez, o consumidor aderiu à iniciativa e, apesar do elevado custo do produto (220 dólares por par de sapatilhas), os mais de cinco milhões de pares de sapatilhas que a marca produziu no ano passado foram vendidos.

O impacto na reputação da marca? Com este produto e o compromisso com o meio ambiente, a Adidas conseguiu valor acrescentado para a marca e conseguiu conectar-se com um grande número de consumidores que estão dispostos a pagar um pouco mais para contribuir para a solução para o aumento do plástico nos oceanos. Mais uma vez, uma disrupção que constrói uma reputação imediata.

O QUE PODEMOS APRENDER COM ESTAS EMPRESAS?

Podemos gostar muito ou pouco da palavra disrupção e do abuso que chega a ser feito do conceito, mas as empresas que aspiram a liderar a indústria têm a noção clara de que a inovação deve ser de caráter disruptivo se quiserem conseguir um impacto relevante no negócio. A grande diferença que estamos a tentar ilustrar é que já não é um desafio exclusivo da engenharia alcançar esta «rutura», pois muitas vezes parte também dos profissionais que se dedicam à construção e à gestão da reputação.

Compreender e saber ler os insights sociais é a chave para projetar inovações disruptivas que tenham um impacto na reputação de uma empresa ou marca. É hora de lançar uma pergunta disruptiva para os líderes que desejam posicionar a empresa e as marcas que representam entre os favoritos dos cidadãos e melhorar a reputação: que inovação disruptiva no meu negócio pode tornar-me relevante e transformar-me numa das poucas empresas que responde às exigências da sociedade e que faz que os consumidores realmente queiram que não desapareça?

Na LLYC não temos dúvidas: aceite a disrupção.

AUTHORS

Alejando Romero. Partner and CEO Americas at LLYC

He has been leading the firm's expansion in Latin America since 1997 and has launched operations in Peru, Argentina, Colombia, Panama and Ecuador.

Mr. Romero led three of the ten most significant corporate deals in the region, being involved in the communication strategy of the sale of operations by Bellsouth to the Telefónica Group, the acquisition of the Bavaria business group by SABMiller in Colombia, Peru, Ecuador and Panama, and the sale of the Financiero Uno Group to Citibank deals worth in excess of 14.9 billion dollars.

He has thus become one of the most significant M&A specialists in the region. Prior to joining the company, he was part of one of the Communication Departments of the Prisa Group.

Luis Miguel Peña. Partner and Regional Managing Director at LLYC in Perú.

Luis Miguel leads the company's operation in Peru and is responsible for the Andean Region. During his time in our office in Madrid, since 2002, Luis Miguel Peña managed the Corporate Communications, Ligitation, and Organizations and Persons areas.

He has more than 15 years of experience in communications consulting and has being head of several projects in areas such as corporate communications, talent engagement, competition, civil and criminal law, among others. These include clients in the financial, energy, distribution, pharmaceutical, consumer or construction sectors.

Luis Miguel has a major in Business Management and Administration from the Universidad Autónoma of Madrid and a Diploma in International Business Administration from the University of California-Berkeley.

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

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

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

David G. Natal
Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicaçao Financeira
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SVP Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

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

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

REGIÃO NORTE

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

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

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

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

Lima

Luis Miguel Peña
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

REGIÃO SUL

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

São Paulo e Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

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

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com.br