IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTIGO

DISRUPÇÃO E REPUTAÇÃO: MUDANÇAS QUE ENCANTAM O CONSUMIDOR

Madrid, 1 de outubro de 2019

LLORENTE Y CUENCA

Pablo Picasso, possivelmente um dos maiores disruptores na pintura contemporânea, dizia que "se existisse uma única verdade, não seria possível pintar centenas de quadros sobre o mesmo tema". Possivelmente algo semelhante acontece quando nos dispomos a pensar em como ser disruptivos no mundo dos negócios. Uma das bases poderia ser não pensar que há uma única verdade, um único conceito, uma só forma de inovar.

O termo "disrupção" tornou-se um protagonista habitual da maioria das conversações que se mantêm no território da administração (management) e da gestão empresarial atualmente. E mais, na LLYC nós o usamos como parte de nossa abordagem nos negócios e, além disso, convidamos nossos parceiros e clientes a abraçarem a disrupção como parte do sucesso.

Não é apenas a palavra de ordem para aquelas marcas e empresas que buscam se posicionar como vanguardistas em qualquer área que seja, mas também para evocar, na mente do público, a ideia de que a nova "empresa unicórnio" está sendo ouvida, participando da reinvenção e da completa transformação de um modelo de negócios.

Embora a definição oficial da palavra – de acordo com o dicionário da Real Academia Espanhola (idioma em que este texto foi originalmente foi escrito) – se limite a dizer que se trata de uma "ruptura ou interrupção repentina", há alguns anos seu significado foi ampliado para o de "um processo ou uma maneira de fazer as coisas, que supõe uma 'ruptura ou interrupção abrupta', que se impõe e suplanta aquelas que vinham sendo empregadas'. *(Fonte: Fundação do Espanhol Urgente).*

O termo continua vivendo sua época de ouro e os meios de comunicação o adotam cada vez mais, como demonstra o dado de que sua utilização cresceu 440% entre os anos de 2010 e 2015, segundo o relatório "As vantagens da disrupção. Megatendências para o futuro" (EY, 2018).

Esse novo uso do conceito ganhou força graças ao nascimento, em pouco tempo, de várias startups, que mudaram radicalmente a maneira de fazer negócios em seus setores. Assim, assistimos à reinvenção de segmentos como o da mobilidade (Uber), da hotelaria (AirBnB), dos meios de comunicação (Facebook, Twitter, etc.) e do comércio varejista (Amazon ou Alibaba), apenas para citar alguns exemplos.

Essas histórias exigiam um vocábulo que servisse para explicar o tamanho da mudança, diferenciando-a das inovações de caráter evolutivo e contínuo. A chamada "inovação disruptiva" que essas empresas protagonizaram quase sempre teve início com um forte componente de novidade tecnológica, buscando responder melhor às demandas dos usuários, mas também aspirando posicioná-las como atores relevantes para as necessidades das comunidades nas quais operam.

Ao longo dos anos, a repetição do "sucesso disruptivo" em diferentes indústrias e a tendência do ativismo cidadão criou um novo cenário, no qual já não é suficiente buscar essa ruptura brusca e ganhar dinheiro com isso, mas também em que **as empresas precisam responder a uma demanda mais complexa se quiserem ganhar um espaço relevante no coração do consumidor cidadão**: contribuir com sua capacidade de inovação para enfrentar os desafios da sociedade atual e do planeta na qual se desenvolvem.

No atual momento, vivemos e assistimos uma corrida permanente pela inovação em dimensões muito diferentes de um negócio: em **produtos ou serviços**, com o lançamento contínuo de novas versões aprimoradas, cujas especificações técnicas, materiais, componentes ou outras características funcionais mudaram, às vezes significativamente; em **processos**, com variações nos métodos de fabricação, logística ou distribuição, mas também nas metodologias de administração (management) e gestão de pessoas; ou de **marketing**, com uma corrida constante por surpreender o usuário em termos de promoção, alternativas de preços ou até o recente furor por trabalhar detalhadamente a apresentação do produto.

Um dia, Andy Grove, da Intel, pediu a Clay Christensen, um dos gurus da inovação disruptiva, que lhe dissesse como esta afetava ou influenciava a Intel. O próprio Clay conta que, ao não ter uma opinião sobre a Intel, porque não a conhecia em detalhe, ao invés de dizer a Andy o que tinha que pensar, disse como poderia pensar, de forma que pudesse tirar suas próprias conclusões. Assim, Andy Grove entendeu as implicações da inovação disruptiva na Intel e ficou muito agradecido pela conversa. Clay enfatizou que essa situação gerou um grande impacto em sua maneira de ensinar, aconselhar empresas e interagir com outras pessoas. Muitas vezes, a disrupção começa com a forma como nos perguntamos onde está a solução para um problema.

Nessa mesma linha, temos certeza de que alguns avanços empolgantes ainda estão por vir em diferentes setores, como a aplicação da inteligência artificial aos produtos (os carros autônomos seria um exemplo) ou serviços:de *chatbots* e assistentes virtuais, até diagnósticos e tratamentos médicos personalizados, passando por inúmeras aplicações da Internet , drones, impressão 3D, realidade aumentada ou o uso de *blockchain* para aumentar a segurança de nossas identidades digitais ou dos contratos que assinamos. As bases sobre as quais se estabelece a confiança de hoje pode estar mudando como nunca havíamos imaginado.

No entanto, e como estamos nos acostumando a essa inovação, é cada vez mais comum ouvir perguntas como: Quais dessas inovações causam um impacto real e duradouro em nossa vida ou em nosso meio ambiente? Quais nos levaram a mudar nosso conceito sobre uma marca ou produto? A querer recomendá-los proativamente? A pensar nelas como uma marca que tem valor para nós, além do produto que oferece?

"As empresas precisam responder a uma demanda mais complexa se quiserem ganhar um espaço relevante no coração do consumidor cidadão"

Este é o novo campo em que a corrida pela ruptura acontece hoje. Em um momento em que as pessoas confirmam que não se importariam que a grande maioria das marcas existentes desaparecesse (*Meaningful Brands, Havas Media Group,* 2019), o desafio das empresas é responder de maneira disruptiva à exigência de fazer algo relevante para a sociedade em que operam.

"Quem disse que tudo já foi inventado, que o progresso já não é surpreendente? Ainda há muitas coisas que não sabemos sobre a origem do mundo, sobre algumas espécies que vivem em nosso planeta, sobre como nosso cérebro funciona ou sobre como resolver alguns problemas graves, como a poluiçãoou a fome na África". Estas são as palavras de Sandip Tiwari, professor de engenharia da Universidade de Cornell (EUA), com quem não poderíamos estar mais de acordo. A partir da reflexão deste artigo, queremos abordar outro tipo de disrupção, aquela que gera mudanças que apaixonam os consumidores.

As empresas e marcas que alcançam esse objetivo não apenas conseguem impacto em seus resultados econômicos antes de seus concorrentes, mas também conseguem que a inovação tenha um impacto tangível em sua reputação, sua licença social para operar e em sua relevância emocional diante dos usuários, consumidores, reguladores e colaboradores.

Essas empresas, que têm claro a sustentabilidade de um negócio (indo além dos índices financeiros), sabem ler os *insights* dos consumidores e as demandas que devem satisfazer para responder a estes, até mesmo assumindo que isso pode ter um impacto negativo em seus números (de qualquer forma, a curto prazo). Para nós, há uma disrupção muito valiosa aqui.

ONDE PODEMOS APRENDER, EXEMPLOS QUE NOS EMOCIONAM

"Clear is the new clever". Analisemos, por exemplo, o caso da **Patagônia**, uma marca de origem californiana, nascida nos anos 70 e dedicada à fabricação e comercialização de roupas para atividades e esportes ao ar livre. Desde sua criação, seu fundador estava preocupado com a conservação do meio ambiente, realizando uma primeira campanha em 1988, que veio acompanhada de ações específicas para reduzir a poluição produzida pela marca, como o uso de papel reciclado em seus catálogos, o desenvolvimento de poliéster reciclado para seus casacos ou o uso de algodão 100% orgânico em suas roupas, 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 US$ 2,5 bilhões em lucros, é também a segunda indústria mais poluidora do mundo. Isso ocorre porque produz 20% das águas residuais e 10% das emissões de carbono do planeta. Desde a forma de produção do vestuário, onde são utilizados produtos químicos

tóxicos e grandes quantidades de água, até os grandes resíduos têxteis que uma pessoa gera ao longo de sua vida. O impacto negativo da moda no planeta se tornou motivo de preocupação para muitos consumidores, que procuram maneiras de contribuir para a solução do problema com ações tangíveis.

Nesse contexto, nasceu a iniciativa The footprint Chronicles da Patagônia[1], na qual a marca permite a seus consumidores conhecerem, com total transparência, a origem, o processo de fabricação e o impacto ambiental gerado por cada uma de suas peças de vestuário, bem como as razões pelas quais não deveriam ser compradas. Além disso, a marca cobra um preço alto por seus produtos, tentando fazer com que seus clientes reflitam sobre a necessidade de fazer sua compra, e oferece alternativas amigáveis ao planeta, como o serviço de reparo e a compra/venda de roupas em segunda mão.

Então, como essa iniciativa afeta os negócios? Os consumidores param de comprar produtos da Patagônia e optam pelos da concorrência, sem informações e a um preço mais baixo? O oposto. Com essa iniciativa, a Patagônia não apenas conseguiu cumprir sua promessa de proteger o meio ambiente, mas também se posicionou como a marca que oferece as melhores e mais caras roupas para atividades ao ar livre, com lucros estimados de mais de US$ 4 bilhões, anualmente.

“O desafio das empresas é responder de maneira disruptiva à exigência de fazer algo relevante para a sociedade em que operam”

TOMAR PARTIDO EM UM TEMA SOCIAL CRÍTICO

Um caso mais recente é o da “**DICK’S Sporting Goods**”, a principal loja de artigos esportivos dos Estados Unidos, fundada em 1948, que atualmente conta mais de 30 mil funcionários trabalhando em suas mais de 850 lojas. Durante sua trajetória, a DICK’S se tornou a maior loja de varejo de armas de fogo do país, sendo esta uma importante categoria de vendas que contribuiu significativamente para os lucros da empresa.

Ao longo de sua história, os Estados Unidos se tornou um país conhecido pela concessão do direito de posse e uso de armas por parte de seus cidadãos. No entanto, os mais de 113 tiroteios nos últimos 37 anos geraram uma forte corrente de opinião contrária a esse direito, pois muitos consideram que o fato de uma pessoa poder comprar uma arma em uma loja de varejo contribui para o problema

Com base nessa corrente de opinião e, como consequência direta de saber que uma das pessoas envolvidas no tiroteio na escola *Marjory Stoneman Douglas*, na Flórida, em que 17 pessoas morreram, comprou uma arma na loja, a DICK’S tomou a decisão de deixar de vender fuzis e cartuchos de munição de grande capacidade. Além de restringir a venda de armas a menores de 21 anos em todas as suas lojas, em todo o país, a partir de fevereiro de 2018.

O impacto da decisão não demorou a chegar. No final daquele ano, as vendas caíram mais de US$ 150 milhões, fazendo com que seus lucros anuais diminuíssem em, pelo menos, 1,7%. Mesmo assim, a marca permaneceu firme em sua decisão, afirmando que não se tratava de uma questão econômica, mas de uma convicção, inclusive chamando empresas a se unirem à iniciativa.

A perseverança da DICK’S valeu a pena. Em 2019, após o impacto negativo inicial, suas vendas começaram a aumentar significativamente. A marca encerrou o primeiro trimestre obtendo os melhores lucros dos últimos três anos, superando seus concorrentes por uma margem considerável. Além disso, a DICK’S é hoje uma referência como empresa que busca ser

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

socialmente responsável em relação ao tema de controle 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 se reinventando e busca tornar a inovação disruptiva parte de seu DNA. Especialista na fabricação de produtos esportivos e de moda, possui mais de 60 mil funcionários em todo o mundo e sua receita ultrapassa os US$ 14 bilhões, colocando-a como a segunda marca mais valiosa de sua categoria.

Dentre os materiais usados em suas roupas e calçados, a Adidas utiliza grandes quantidades de plástico virgem, ou seja, plástico novo. Este material, além de resistente e de baixo custo, é indestrutível, o que a torna muito atraente para os fabricantes de produtos, mas altamente contaminante para o planeta. Os números são alarmantes: oito milhões de toneladas de plástico chegam todos os anos aos oceanos, causando a destruição da vida marinha, da paisagem e do clima. Essa poluição, causada pelo lançamento de detritos plásticos no mar, é uma das principais preocupações para a conservação do planeta Terra como o conhecemos.

A Adidas, então, procurou dar uma contribuição significativa para a solução e ingressou como um dos membros fundadores do grupo ambiental **Parley for the Oceans.** Junto a eles, desenvolveu um modelo de sapato feito de garrafas plásticas coletadas do mar. Mas o compromisso da empresa foi além e a companhia parou de usar sacolas plásticas em todas as suas lojas, em todo o mundo, e propôs usar apenas plástico reciclado a partir de 2024.

Mais uma vez, o consumidor aderiu à iniciativa e, apesar do alto custo do produto (US$ 220, o par), foram vendidos mais de 5 milhões de pares de sapatos que a marca produziu no ano passado.

O impacto na sua reputação? Com este produto e com seu compromisso com o meio ambiente, a Adidas conseguiu agregar valor à marca

e se conectar com um grande número de consumidores que estão dispostos a pagar um pouco mais para contribuir com a solução do aumento do plástico nos oceanos. Novamente, uma disrupção que cria reputação imediata.

O QUE PODEMOS APRENDER COM ESTAS EMPRESAS?

Podemos gostar muito da palavra disrupção e do excesso que chega a se fazer do conceito, mas o elo comum entre as empresas que aspiram liderar em seus setores é ter claro que sua inovação deve ser disruptiva se pretendem obter um impacto relevante em seus negócios. A grande diferença que estamos tentando ilustrar é que já não é mais um desafio exclusivo da engenharia alcançar essa "ruptura", mas que muitas vezes também faz parte do trabalho de 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 trazem impacto à reputação de uma empresa ou marca. É o momento de lançar uma pergunta disruptiva aos líderes que desejam posicionar suas empresas e marcas entre aquelas preferidas pelos cidadãos e melhorar sua reputação: que inovação disruptiva em meus negócios pode me tornar relevante e uma daquelas poucas empresas que responde ao que a sociedade exige e faz com que os consumidores realmente queiram que não desapareça?

Na LLYC, temos certeza, é preciso abraçar a disrupção.

AUTHORS

Alejando Romero. Sócio e CEO Américas da LLYC

Desde 1997 está na América Latina liderando a expansão da firma na Região, iniciando as operações do Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador, Mexico e Miami.

Alejandro liderou três das 10 operações corporativas mais relevantes da Região, participando na estratégia de comunicação da venda das operações de Bellsouth ao Grupo Telefónica, a aquisição por parte de SABMiller do Grupo Empresarial Bavaria na Colômbia, Peru, Equador e Panamá, e na venda do Grupo Financeiro Uno a Citibank, transações por encima dos 14,9 bilhões de dólares. Convertendo-se assim em um dos maiores especialistas em M&A da Região.

Luis Miguel Peña. Sócio e Diretor Geral Regional da LLYC em Perú

Luis Miguel dirige a operação no Peru e é responsável pela Região Andina. Durante a sua etapa no escritorio de Madrid, onde chegou em 2002, dirigiu as áreas de Comunicação Corporativa, Litigios e Organizações e Pessoas.

Possui mais de 15 anos de experiência em consultoria de comunicação, liderando projetos de comunicação corporativa, talent engagement, litígios de âmbito comercial, civil e penal, conflitos laborais, etc., para clientes do âmbito financeiro e imobiliário, energia, grande consumo, indústria farmacêutica, transportes e construção, entre outros.

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as 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 Jurídico & 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 para a América Latina
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 Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

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

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
Comunicación Financiera
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 US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

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

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

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
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

Ciudad de 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. – Colombia
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

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 Conselheiro
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