



SÉRIE
DESAFIOS

IDEAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

S É R I E
DESAFIOS

DESAFIO: DISRUPÇÃO

IDEAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

Edição não venal

Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

IDEAS LLYC, janeiro de 2020

Lagasca, 88 - 3rd floor

28001 Madrid (Espanha)

Edição: Punto de Vista Editores

puntodevistaeditores.com

Desenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

PRÓLOGO

Disrupção comunicativa e êxito empresarial	13
<i>José Antonio Llorente</i>	

ASSUNTOS PÚBLICOS:

EMPODERAMENTO EM NOVAS COMUNIDADES

Tempos de correção, o Estado não se faz sozinho	21
<i>Carmen Muñoz Jodar e Carlos Hernández Rivera</i>	

O chamado pela disrupção em uma indústria altamente regulada	31
<i>Thyago Mathias e Tuca Figueira</i>	

REPUTAÇÃO: UM NOVO DESTACADO PROTAGONISMO

O desafio da gestão reputacional dos diretores de comunicação	45
<i>Carlos Llanos</i>	

O desafio das crises HOT e COLD e como abordá-las	55
<i>Eva Pedrol, Natalia Sara, María Cura e Paco Hevia</i>	

Oito segredos para restabelecer a confiança com os <i>stakeholders</i> em 2020	73
<i>Juan Cardona e Paco Hevia</i>	

A ditadura do <i>like</i> . Ou talvez não	87
<i>Tiago Vidal e Marlene Gaspar</i>	

HISTÓRIA EMBLEMÁTICA: A RENOVAÇÃO DO STORYTELLING

- A sexta linguagem: um novo código 97
Mariano Vila e Juan María Segura
- Storytelling* ou *storydoing*? Como recuperar a confiança do cidadão 107
Rogelio Blanco e Juan Arteaga
- Disrupção e reputação: mudanças que encantam o consumidor 115
Alejandro Romero e Luis Miguel Peña

MARCA E IDENTIDADE: UMA DIFERENCIAÇÃO DISRUPTIVA

- Das tribos às comunidades:
rumo a uma identidade de marca flexível 129
Ana Folgueira
- Transformação cultural para a sobrevivência 141
David González Natal, Jon Pérez Urbelz, Ramón Prat e Rocío Cervantes
- Como gerar conteúdos que impactem o negócio 159
Iván Pino e Marcos González La-Hoz
- As marcas diante da disrupção dos meios 175
Gonzalo Carranza

CONSUMER EXPERIENCE: INNOVAÇÃO CONSTANTE

- Conversa e conversão.
Desafios do *Customer Experience* em B2B 185
*David González Natal, Luis González, Marcos González La-Hoz
e Carlos Magro*
- A disrupção dos *discounters* na América Latina
e o desafio das marcas próprias para o futuro 195
María Esteve e Alejandra Aljure
- Chatbots* e Agentes Inteligentes. O desafio da conversa artificial 207
Daniel Fernández-Trejo, Miguel Lucas e José Luis Rodríguez

EPÍLOGO

Romper os sabores pelo progresso 219

Ramón Freixa

LLYC

Sobre a LLYC 227

Sobre IDEAS LLYC 229

Organização 231

PRÓLOGO

Disrupção comunicativa e êxito empresarial

José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLYC

Enquanto o leitor começa a percorrer estas linhas, a transição da revolução técnica para a revolução tecnológica continuará a acelerar-se exponencialmente. Entre a primeira revolução industrial, a segunda, a elétrica, e a terceira, a eletrônica, decorreram algo mais de 200 anos. Tudo isso forma já parte da história. Encontramo-nos agora em plena revolução 4.0: a revolução tecnológica. A partir de agora, a nossa forma de vida irá transformar-se de maneira muito mais intensa do que nas três anteriores revoluções juntas, e o mais provável é que, em poucos anos, assistamos a transformações que hoje em dia não passam de sonhos.

Apesar de não nos apercebermos, a tecnologia exponencial não deixa de ganhar terreno nas nossas

vidas. Ela modificou a nossa forma de trabalhar, de fazer negócios e de nos relacionarmos. Estamos imersos numa transformação digital que significa, antes de mais, uma profunda mudança cultural. Qualquer plano estratégico passa pela Inteligência Artificial, a *big data*, *Blockchain*, a tecnologia 5G, a Internet das Coisas e a realidade virtual. Existe um volume tal de computação e de aproveitamento de dados, que todos devemos tornar-nos um pouco científicos, tecnólogos, engenheiros, e até matemáticos. Mas, ao mesmo tempo em que nos tornamos mais tecnológicos, devemos também desenvolver habilidades como o pensamento crítico, a criatividade, a inteligência emocional, a capacidade de antecipação e a flexibilidade cognitiva.

Antes de qualquer outro propósito, a atual transformação digital conseguiu universalizar e, ao mesmo tempo, individualizar o diálogo social. Os seus novos canais são hiper-transparentes, oniscientes, instantâneos, globais, e difundem tudo, carecem de filtros, e neles cada um de nós pode ser, de forma proativa, um prescritor, um crítico, um partidário, um ativista, um detrator e, sobretudo, um cidadão. A capacidade de cada indivíduo para influir é exponencial, como também o são as simples ferramentas ao seu alcance. Os novos líderes surgem sob novas formas; é a grande comunidade que lhes orienta e alimenta, e não o inverso. Os meios de comunicação tradicionais deixaram de marcar a agenda, porque é a sociedade quem estabelece, em tempo real e através das suas próprias aplicações, uma atualidade tão multiforme como caótica. A título de exemplo, 4500 milhões de internautas acedem diariamente à internet, e só em YouTube são publicadas mais de 500 horas de novos vídeos cada minuto.

Graças à tecnologia exponencial, o oxímoro 'personalização massiva' converteu-se norma autêntica realidade quotidiana. Qualquer usuário de uma rede social está em condições de se converter em micro influente, e de condicionar a marcha "massiva" de qualquer empresa. O anterior espaço na sombra, onde as empresas podiam deixar insatisfeito um cliente, simplesmente deixou de existir. Por isso, os dividendos já não são o único nem o principal objetivo de uma empresa. E também não basta cumprir determinados requisitos de informação perante as entidades reguladoras, os mercados, a imprensa e os analistas. No âmbito empresarial, a rentabilidade deixou de ser um atributo suficiente para subsistir.

Está claro que a tecnologia digital deixou de se centrar na modernização de equipamentos ou dispositivos, para se concentrar na forma de operar e de proporcionar valor às empresas e aos seus clientes. Manter-se à margem do novo entorno digital resulta impossível. Por isso, a transformação digital converteu-se numa das principais preocupações das companhias em 2019, e o investimento em de transformação digital aumenta cada ano. Trata-se de uma reação corporativa obrigada, perante o poder de influência conquistado pela cidadania.

Para qualquer empresa, é cada vez mais urgente contextualizar e dar sentido a esse vendaval de dados, tão computáveis como desconexos. Para isso, necessitará encontrar um propósito corporativo ao qual possam aderir os seus clientes, e definir uma narrativa empresarial razoável e real, dialogar com os seus diferentes grupos de interesse, interessar os seus clientes e atrair a sua atenção, zelar pelos dados e pela cibersegurança, e promover no seu seio tanto as

práticas de boa governança como a responsabilidade social corporativa.

Como se não bastasse, deverá também consolidar esse diálogo com os seus grupos de interesse, num entorno cada vez menos governável e cada vez mais incerto, habitualmente descrito pela sua sigla em inglês, *VUCA*, formada pela soma de quatro adjetivos: volátil, incerto, complexo e ambíguo. Esta definição utilizou-se pela primeira vez na Escola de Tática Militar do Exército dos Estados Unidos da América, no contexto do cenário posterior ao período da Guerra Fria. Esta definição de um mundo *VUCA* descrevia até aí um novo cenário, mais imprevisível e aleatório, que a partir desse momento não deixou de se complicar cada dia.

Num mundo *VUCA* coexistem tantas e tão variadas ameaças, que a incerteza se converteu na única certeza. Basta com folhear os jornais para comprová-lo: eleições sem saída, boicotes comerciais de meio mundo contra a outra metade, clausura inesperada de parlamentos, processos de destituição presidencial, a sombra da corrupção e as más práticas, os boatos, o ativismo acionário, as OPAs hostis e as fracassadas, a crise climática, a polarização e a simplificação dos argumentos, o populismo, a discordância e a imprevisibilidade. Nas palavras do engenheiro de software Linus Torvads: “a era das soluções simples para os problemas simples chegou ao fim”.

Por isso, para que uma empresa possa sair bem parada desse labirinto é necessário antecipar-se, inovar e ser disruptor em comunicação. Mas em que consiste ser disruptivo? A RAE define a disrupção como uma “rotura ou interrupção brusca”. Procede do vocábulo

inglês *disruption*, que por sua vez tem origem no latim *disruptio*. Até aqui, nada de novo. O que é novo é a forma como nos enfrentamos a esta rotura, como a visionamos e como nos antecipamos.

Para minimizar todos esses possíveis conflitos, e nos aproximarmos dos objetivos empresariais, é urgente ser disruptivo, porque os métodos do passado já deixaram de ter utilidade há muito tempo. Precisamos abraçar a revolução tecnológica, porque a tecnologia avança exponencialmente, com uma repercussão evidente, por exemplo, na nanotecnologia, nos sistemas de computação e robótica ou nos veículos autônomos. Segundo uma sondagem realizada por Spiceworks, 40% das empresas americanas com mais de 500 empregados terão incorporado “chatbots” ou assistentes virtuais em 2019. Estes aspectos, e os que ainda estão para vir, voltam a multiplicar a capacidade de nos comunicarmos, embora o objetivo final desse processo se mantenha inalterável: estabelecer uma conversação constante, fluida, veraz e bidirecional com os diferentes grupos de interesse, aproveitando para isso as importantes vantagens dos novos canais digitais e transmídia.

Mas também devemos ser disruptivos na nossa comunicação. Estamos no início de uma corrida acelerada pela inovação, também em matéria de comunicação. A vantagem será daquelas corporações que saibam proporcionar experiências bidirecionais, e que sejam capazes de gerar afinidade e lealdade entre os seus clientes, investidores, profissionais e analistas. O que hoje em dia pode fazer tremer ou mesmo provocar o colapso de um negócio, já não é um mero problema relacionado com o produto ou o serviço principal, mas

tem quase sempre a ver com problemas que afetam a reputação e a confiança, como a conduta ética dos gestores, o tratamento de determinadas questões que a cidadania de hoje considera fundamentais, como a igualdade de gênero, as condições de trabalho ou a transparência.

Resumindo, qualquer processo empresarial relevante requer um uso inteligente da comunicação: um processo de transformação de uma companhia, uma saída em Bolsa, uma fusão ou uma aquisição, uma disputa legal, um debate perante a opinião pública, o lançamento de um produto, qualquer problema vinculado a governos, legisladores, empregados, clientes, investidores, vizinhos ou cidadãos. Quem for capaz de comunicar bem, triunfará. Quem ficar a meio do caminho, fracassará. Num mundo tão instável, exigente e inovador como o que se avizinha, a prioridade é não ficar quieto. Em plena transformação digital, ficar agarrado a uma comunicação analógica, repetitiva, vertical, fragmentária ou monocórdia equivale a estar condenado ao fracasso. Os canais de comunicação mudaram. Ser disruptivo nunca foi tão necessário como hoje em dia. Como diria o cantor Joan Manuel Serrat, a única forma de vencer a disrupção passa deixar-se sucumbir nos seus braços.

Embrace disruption.

**ASSUNTOS PÚBLICOS:
EMPODERAMENTO EM
NOVAS COMUNIDADES**

Tempos de correção, o Estado não se faz sozinho

Carmen Muñoz Jodar

Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC em Madri

Carlos Hernández Rivera

Advogado do Estado em licença e sócio de RCD Mercados Regulamentados

A política pública dos próximos anos ou terá a iniciativa privada como motor ou não acontecerá. As democracias que pretendem depender somente da iniciativa pública estão condenadas a serem democracias cada vez mais improdutivas e ineficazes.

Há tempos que sofremos com uma atuação legislativa fraca. Desde 2015, a Confederação Espanhola das Organizações Empresariais (CEOE, sigla em Espanhol) publica um relatório sobre o assunto. O último, de fevereiro de 2019, confirma que apesar da pequena recuperação ocorrida nos últimos três anos, a produção legislativa está em seu menor nível desde 1970.

São vários os fatores que, combinados entre si, compõem a falta de atuação governamental. E, embora os números apresentados sejam bons, há um descontentamento tanto por parte dos empresários quanto por parte da sociedade civil espanhola. Assim, a CEOE alerta, em seu relatório, que “o debate deve se concentrar na melhoria da eficiência e na estabilidade do marco regulatório, reduzindo sua complexidade, limitando a produção de leis e assegurando certa estabilidade do ordenamento jurídico. Da mesma forma, as leis promulgadas devem ser claras e simples, a fim de evitar dupla interpretação; a transposição dos regulamentos europeus deve ser implementada sem adicionar novas demandas ou encargos administrativos; e deve-se adotar um sistema de coordenação legislativa integrado entre as Administrações Públicas”.

Nesse ponto, vários autores concordam: além de não serem suficientes, as leis existentes não são efetivas. Com sorte, conseguimos evitar muitas milionárias pelo descumprimento na transposição das Diretivas; provavelmente esse é o incentivo mais eficaz da atualidade.

Mas quais são os fatores que justificam essa sensação de paralisia? Podemos apontar três:

1. Instabilidade política. Os últimos anos trouxeram consigo novos atores, novas regras, legislaturas mais instáveis e o surgimento de uma condição *sine qua non* para a ação de governo. O Governo atual, que não tem o apoio da maioria, torna sua ação mais complexa e morosa.
2. Obsolescência legislativa. Regulamos pouco, devagar e mal. A instabilidade política torna

o processo de produção legislativa cada vez mais moroso. Em contrapartida, a inovação empresarial (e suas disrupções) tem um ritmo vertiginoso, tornando os mundos cada vez mais distantes. Contudo, apesar de opostos, são co-dependentes. Recentemente, Antonio Garrigues apontou que “o que é regulado, hoje, corre um enorme risco de obsolescência. Isso faz com que o sistema jurisprudencial tenha vantagens sobre o sistema de codificação”. E concluiu: “a codificação está em perigo”. Parte disso poderia explicar os anos de limbo jurídico em questões como locação de turismo residencial ou mobilidade urbana, para citar apenas dois exemplos. Neles, operadores tradicionais e novos não sabem quais regras seguir, levando a novas alegações, que nascem de uma realidade tecnicamente possível e legalmente mal compreendida. O risco? Entre outros, que terminemos regulando realidades que, finalizado o processo legislativo de produção, já se transformaram e tornam-se obsoletos.

3. O inevitável "novo". Uma parte importante dos desafios regulatórios que nossas sociedades enfrentam tem a ver com fenômenos novos, tecnicamente complexos, que supõem um salto à atual ordem democrática e cultural-filosófica. As criptomoedas, a inteligência artificial, a tributação digital, a robotização da economia, o futuro do Estado de Bem-Estar Social ou a massificação urbana são apenas alguns exemplos de realidades que devem ser compreendidas antes de serem reguladas, porque estas não

estando claras, o ator competente para regulá-las também não está. Tampouco estava previsto regulamentar as interrupções.

DO PEDIR PERDÃO À CONSTRUÇÃO DA PERMISSÃO

As primeiras lacunas que, neste século, evidenciaram o descompasso entre a velocidade da produção legislativa e a velocidade da inovação empresarial, trouxeram consigo empresas que optaram por pedir perdão antes de pedir permissão. Era uma forma de estar no mercado desde o primeiro minuto (e não nas lojas) e de pressionar as autoridades públicas a assumir uma posição mais rápida e facilitar uma estrutura regulatória para esses novos atores. A estratégia, por muitas vezes questionável, pode funcionar por um tempo, mas o custo econômico e social é tremendamente alto e com um retorno duvidoso.

De alguma forma, podemos apontar que, tanto o público (administrações públicas) quanto o privado (empresas e setores), estão sendo impelidos, neste novo momento, a proporcionar à sociedade regras claras, justas e estáveis. As duas partes têm, em sua lista de "deveres", um trabalho pela frente, que aponte, de forma clara, quais são as regras do jogo. As administrações públicas têm de melhorar e agilizar seus processos de tomada de decisões, mas, na medida em que melhoram, o setor privado também deve colaborar ativa e responsavelmente.

Sobre o primeiro eixo, há autores como Beth Simone Noveck que pedem que as administrações públicas "reinventem os processos pelos quais fazem política", para que estas também inovem em seus processos decisórios e se tornem mais ágeis, trans-

versais e inteligentes. Sobre o segundo eixo, ainda há pouca coisa explorada, mas, tendo em conta a complexidade dos desafios, será a verdadeira chave para uma melhor qualidade democrática. As empresas têm que participar mais ativamente dos processos de decisão, indicando prioridades, alertando sobre riscos, colocando todo o seu conhecimento à disposição das administrações públicas e propondo soluções para os problemas e desafios que surjam. Bancos de testes e a autorregulação são as opções mais plausíveis, uma vez que não se pode frear a inovação e os grandes desafios sociais continuam avançando.

NOVAS ABORDAGENS REGULATÓRIAS

De fato, com a velocidade com que nossa realidade econômica e social muda, novas abordagens regulatórias são exigidas. Ainda mais em sistemas jurídicos latinos como o nosso, nos quais, ao contrário dos regimes jurídicos anglo-saxônicos, a regra escrita prevalecerá sobre a solução do caso específico e do precedente.

Há apenas algumas décadas, partindo de uma bem ponderada e razoavelmente previsível estabilidade social e econômica, a lei poderia ter como objetivo apreender a realidade, estabelecer limites de atuação para as empresas e mecanismos adequados para prevenir e repreender eventuais desvios. Atualmente, as mudanças estão ocorrendo em tal velocidade que, quando a necessidade de enfrentar novos problemas é detectada, e até mesmo antes que as ações apropriadas possam ser iniciadas para oferecer uma solução regulatória, a realidade já mudou. Portanto, a solução oferecida não é realmente eficaz para fazer frente à nova situação.

É necessário, como dissemos, evoluir diante de processos decisórios de instituições públicas muito mais ágeis, nas quais as empresas afetadas podem participar.

Os bancos de testes ou *sandbox*, como são conhecidos no direito anglo-saxônico, e a autorregulação são duas manifestações dessa possível e necessária colaboração público-privada. Os bancos de testes são ambientes regulatórios provisórios e flexíveis nos quais, sem o risco de incorrer em infrações administrativas, novos operadores destes mercados disruptivos podem testar seus produtos e serviços sob a tutela e supervisão direta do regulador correspondente, em um mercado controlado de usuários não vulneráveis. Seu objetivo é aprender e avaliar a adequação do regime jurídico ao qual as atividades são submetidas, em novas modalidades, e proporcionar os custos de entrada em determinados mercados.

Por outro lado, a autorregulação é todo estabelecimento voluntário de normas que um operador econômico se compromete a cumprir para além daquelas que derivam das ditadas pelas autoridades competentes. Do ponto de vista legal, não podemos falar de um sistema de autorregulação, exceto quando esse conjunto de regras é assumido por um número representativo de empresas de um setor específico e, além disso, quando aqueles que aderem ao sistema conferem o controle de sua conformidade a uma entidade independente, que fornece os meios suficientes para impor suas decisões, em caso de conflito.

Assim como os bancos de teste estão apenas começando a ser considerados por nossas autoridades públicas como uma solução plausível para a obsolescência regulatória dos mercados mais disruptivos, a

autorregulação não é nova em nosso sistema jurídico. De fato, certos setores têm uma longa tradição nessa área e sua contribuição para o controle e regulação de suas atividades é essencial. A autorregulação de atividades importantes, como em áreas relacionadas à saúde pública, por exemplo, é indiscutível e reconhecida unanimemente pelas instituições públicas e pelo mercado. No entanto, nos últimos anos, devido à influência dos regulamentos comunitários, a prática está sendo estendida a outras áreas e setores.

A pura autorregulação, ou a correção, que acontece quando a Administração Pública participa direta ou indiretamente dos instrumentos de controle do cumprimento do conjunto de normas autoimpostas, permite mitigar, até certo ponto, as ineficiências regulatórias que realidade atual gera.

Em primeiro lugar, isso supõe um compromisso firme de um setor econômico de autolimitar sua atividade de acordo com uma série de normas. Elas servem para prevenir os possíveis riscos que elas podem gerar, no curto ou médio prazo, um incentivo regulatório nas instituições públicas, no qual o resultado final estará defasado e sendo prejudicial.

Uma adequada autorregulação permite, portanto, não apenas oferecer soluções proporcionadas para problemas ainda não especificados, como também para impedir regulamentações inadequadas. A partir dessa perspectiva, eles constituem um canal efetivo para canalizar a colaboração regulatória entre os setores público e privado, indispensável nessa situação de ruptura econômica e social como a que vivemos atualmente. Neste sentido, um compromisso firme de um setor econômico, com uma autorregulação

séria e proporcional às preocupações das autoridades públicas também se traduz em um mecanismo de posicionamento institucional especialmente eficaz para que a colaboração público-privada, em nível regulatório, ocorra na definição e aprovação de futuras normas legais ou regulamentares que se consideram necessárias.

Deve-se destacar, também, a flexibilidade que caracteriza esses sistemas de autorregulação e que se refere não apenas à maior agilidade e menor sobrecarga na detecção e solução de desvios e falhas, mas também à velocidade e facilidade com que as normas autoimpostas podem ser adaptadas às mudanças setoriais, ser apreciadas ou ajustadas a preocupações novas ou mais profundas dos reguladores competentes.

É verdade que o sucesso de um sistema de autorregulação requer que esta colaboração entre o setor privado e o público seja transparente. E isto requer o envolvimento de todas as empresas-membro, não apenas no cumprimento das normas de conduta aprovadas, mas também, e de forma particular, na detecção e denúncia de eventuais violações de outros membros.

Da mesma forma, o sucesso de um banco de provas dependerá, em grande parte, de duas coisas:

1. Da capacidade do regulador responsável de entender os novos modelos de negócios.
2. Da disposição e do comprometimento do operador de testes de compreender os riscos envolvidos em sua atividade e a necessidade desta estar submetida a restrições proporcionais.

Nossa tradição jurídico-administrativa e o constante surgimento de novos atores relevantes em mercados

sensíveis supõe uma dificuldade real para o estabelecimento e generalização de sistemas de autorregulação ou bancos de teste, mas a tendência constante para esse tipo de figura reguladora é uma necessidade que nossa realidade, acabará impondo.

O chamado pela disrupção em uma indústria altamente regulada

Thyago Mathias

Diretor Sênior de Advocacy e Comunicação Estratégica
da LLYC em Brasil

Tuca Figueira

Diretora de Saúde e Advocacy da LLYC em Brasil

Da infusão que salvará a vida de um paciente com enfermidade ultrarrara ao cigarro eletrônico, da fórmula nutricional infantil ao alisante de cabelo, do inseticida para lavouras ao desinfetante de uso doméstico, um universo de produtos, de alguma forma, absorvíveis pelo corpo humano estão sujeitos a uma regulação mais estrita do que os demais. Na maior parte do mundo ocidental, trata-se de uma regulação que vai definir como se rotula, se aplica, se embala, se vende, se distribui, se comunica... se é que tudo ou parte disso será permitido. No caso brasileiro, que nos serve de

recorte, é na estrutura do Ministério da Saúde que estão as agências, fundações e autarquias responsáveis por esta regulação.

Trata-se de um país que, de 2014/2015 a 2019/2020, passou por cinco diferentes ministros da Saúde de três presidentes da República. Ainda assim, por mais que os matizes políticos de cada governante tenham variado da esquerda à direita, a atuação dos chefes e, sobretudo, dos quadros técnicos do Ministério e de seus órgãos e agências subordinados, permanece como um ponto de estável criticidade para as empresas reguladas pela estrutura da Saúde.

Não bastasse a limitação imposta pelos agentes reguladores, ao longo destes cinco anos, vimos o empoderamento das associações (de pacientes, de médicos, de consumidores, entre outras) consolidar-se com a onipresença dos macro e micro influenciadores e a inevitabilidade das redes sociais. Pensar em mobilização política por meio de redes sociais podia ser novidade em 2011, quando a Primavera Árabe abalou o *status quo* ao Norte da África por meio de encontros marcados também via Twitter — provocando, inclusive, o bloqueio do acesso à Internet pelo então presidente egípcio Hozni Mubarak¹. Desde então, o próprio Centro de Ideias, Análises e Tendências da LLYC² debruçou-se sobre o poder das campanhas de *grassroots* e dos *astroturfs* para mobilização da opinião pública, ao menos duas vezes, em 2016³ e 2017⁴.

1 <https://oglobo.globo.com/mundo/sem-internet-celular-egipcios-tem-que-driblar-manobra-de-ditador-para-protestar-2830631>

2 Link para Ideias

3 Link: https://ideias.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216_DL_artigo_Grassroots_BR.pdf

4 Link: https://ideias.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170601_DL_Articulo_Grassroots_PT.pdf

Cada vez existe um maior número de *stakeholders* políticos influenciadores e grupos de interesse ativos. Não é de estranhar que, uma vez que muitos têm acesso ao decisor, aos meios e às redes, as mensagens se diluam, se percam e se esqueçam. Consequentemente, a mobilização de terceiros é uma prática habitual nas ações de *lobby*, para dotar o projeto de maior representatividade e legitimidade, dando mais importância a determinados *issues* na agenda política e midiática⁵.

Embora os conceitos gerais permaneçam os mesmos quando falamos da mobilização de embaixadores de uma causa, os *advocates*, e embora ainda o entendimento de *lobby* mantenha certa aura de tabu nas sociedades latinas (em contraponto às anglo-saxãs, com notada influência em países que buscaram regulamentar a prática, como o caso do Chile), percebemos uma evolução do tema quando comparamos os casos mais emblemáticos e os perfis corporativos que marcaram e moveram as campanhas de *grassroots* ao longo dos últimos cinco anos.

Enquanto empresas da economia compartilhada, notadamente a Uber e o Airbnb, abriram o caminho de uso do big data para conhecer a fundo e exercer influência sobre e a partir de suas comunidades de interesse, outro setor ambigualmente tradicional e inovador está pavimentando a trilha que, por meio das ações de *advocacy*, levam ao fim mais essencial e comum entre todas estas empresas: a obtenção da licença social para operar, realizar uma transação ou comercializar seus produtos. Trata-se dos *clusters* que, na indústria farmacêutica, lideram o desenvolvimento de terapias disruptivas e altamente especializadas,

5 Ref. Ideas 2017

inclusive genéticas, para o tratamento de doenças ou grupos ultra segmentados e, por isso mesmo, tão eficazes quanto caras.

Com base no cenário brasileiro e em uma demanda crescente por ações de *grassroots*, vimos como a indústria farmacêutica vem obtendo uma taxa de sucesso maior — ou menos contestável do ponto de vista da opinião pública — do que outros setores (telecomunicações, financeiro, defesa, indústrias aeroespacial e alimentícia), considerando-se como fator crítico de sucesso a obtenção de uma resposta positiva, ainda que com restrições, do regulador. O que, em nosso caso, se traduz na obtenção de registro do medicamento (na Anvisa⁶) e na incorporação para compra e distribuição nos sistemas público (SUS⁷) ou privado de Saúde (ANS⁸).

Ora, se a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade se apresentam como características de um mundo no qual o sucesso ou mesmo a existência, do ponto de vista legal, de um negócio dependem cada vez mais da comunicação entendida como capacidade de gerar engajamento, a que desafios a indústria farmacêutica têm respondido com um sucesso que poderia servir de *benchmark* a outros setores?

Sempre existirá um grupo de pessoas, que podem não estar conectadas, mas compartilham uma série de ne-

6 Agência Nacional de Vigilância Sanitária — responsável pela regulação, registro e comercialização de medicamentos, alimentos, cosméticos, agrotóxicos, entre outros itens, no Brasil.

7 O Sistema Único de Saúde (SUS) garante acesso integral, universal e igualitário à população brasileira, desde o simples atendimento ambulatorial aos procedimentos mais complexos. O SUS foi inspirado no sistema público de saúde britânico e atualmente atende cerca de 74% da população brasileira

8 A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. É essa agência que define, inclusive, quais os medicamentos e equipamentos devem ser fornecidos pelos planos de saúde, além de fiscalizar serviços e valores.

cessidades e causas em comum, que podem coincidir com os interesses de um setor, de uma empresa ou instituição etc. Se essa necessidade for identificada e se todos os envolvidos e líderes forem descobertos, agrupados, coordenados e preparados, o início de uma nova mudança social se iniciará⁹.

DESAFIO 1: ESCUTAR E ENTENDER AS COMUNIDADES

O primeiro desafio a evoluir desde o tempo que o Uber permitia ao usuário chamar um carro e enviar um email ao prefeito¹⁰ cobrando por uma regulamentação amigável, vem da resposta que os governos e legisladores estão dando ao uso de informações pessoais por meio de aplicativos e ferramentas que coletam, armazenam e repassam *big data*. A Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil e sua congênere europeia — a GDPR — estão criando barreiras legais que dificultam o conhecimento profundo e ultra segmentado das comunidades, suas motivações e fluxos de troca menos aparentes. Para além da questão jurídica, que ainda é objeto de debate sobre como deve se efetivar na prática, estas legislações são sintomáticas de uma tomada de consciência mais ampla em parcelas da sociedade sobre a identificação e manipulação de dados pessoais para fins comerciais ou políticos, o que, em um ambiente de hipertransparência, já mostra sinais de rechaço a algumas redes sociais e marcas.

Não deixa de ser interessante que o êxito das farmacêuticas de ponta face a este desafio venha de um

9 Ref. Ideas 2016.

10 <https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/>

passo atrás em relação ao uso do *big data* na identificação de uma mensagem comum entre indústria e sociedade. Eis reflexão que está no próprio pensamento estratégico do negócio — ou, pelo menos, daqueles que partem de uma necessidade latente para chegar ao produto-resposta. No caso da indústria farmacêutica, claro, ajuda o fato de a necessidade fisiológica/básica de mais saúde/mais tempo/qualidade de vida estar no topo das hierarquias de Maslow. Entretanto, qualquer setor pode partir de necessidades genéricas, como mais liberdade (de escolha) ou mais capacidade de socialização (conectividade), para alcançar grupos tão de nicho quanto os de pacientes de uma doença ultrarrara, mas capazes de sustentar uma narrativa que transite do local ao universal.

Um bom exemplo é a atuação da comunidade relacionada à atrofia muscular espinhal, doença rara e grave, considerada maior causa genética de morte de bebês e crianças de até dois anos de idade. Antes mesmo da aprovação do primeiro medicamento para a doença, a comunidade local já acompanhava seu desenvolvimento e apontava a necessidade de trazê-lo para o Brasil. A partir de sua aprovação nos Estados Unidos, a conectividade dessa comunidade se potencializou e, juntos, foram capazes de promover campanhas de financiamento coletivo para importação direta, com a participação massiva de celebridades e autoridades locais, ao mesmo tempo que lutavam pelo seu registro e, posteriormente, pela incorporação ao sistema de saúde pública brasileiro. O processo, considerado *benchmark*, teve diversos recordes, como duas consultas públicas que, juntas, tiveram quase 90 mil contribuições em um total de 30 dias, e um dos menores tempos entre registro sanitário e

incorporação. Claro que o comprometimento da indústria detentora do medicamento em prover o seu acesso à comunidade, com sustentabilidade aos sistemas de saúde, também foi um diferencial e sempre colocado em toda e qualquer comunicação da companhia com seus distintos *stakeholders*.

Neste sentido, o papel da indústria — ou mesmo um possível novo papel para o uso de *big data* — está menos em usar a informação para tentar ditar os rumos da narrativa, e mais em analisar os fluxos e dados para entender as lacunas e assimetrias de informação, atuando pontualmente para contribuir como especialista e para trazer outros porta-vozes para dentro do fio narrativo.

DESAFIO 2: O PROTAGONISMO

Esta resposta da indústria nos leva a um segundo desafio, o do protagonismo. Campanhas de *grassroots* tradicionais e as de cunho político pré-Brexit traziam sempre a digital de um candidato ou corporação com um interesse egoístico claro (vitória eleitoral ou lucro), ainda que derivasse em eventual benefício comunitário. Era por meio da plataforma corporativa que se podia enviar um email ao regulador ou era por meio do comitê de campanha que a placa ou adesivo de campanha chegava à casa ou ao carro do eleitor. O que o Brexit (ainda que de forma pouco ética ou transparente) e as eleições de líderes como Donald Trump (EUA) ou Jair Bolsonaro (Brasil) evidenciaram é o crescimento da desconfiança tanto do eleitor quanto do consumidor em relação a um sistema que requer muito investimento de capital: “O que vão querer em troca de tanto dinheiro gasto com essa campanha?”

No caso da campanha eleitoral de 2018, no Brasil, são sintomas as manifestações “eu sou Caixa 2¹¹ do Bolsonaro” em camisetas ou cartazes feitos às custas do próprio eleitor em defesa de seu candidato. Mesmo a disseminação de informações políticas por WhatsApp, ainda que parem suspeitas de tenham contado com estrutura profissional e patrocinadores, triunfou justamente pela sensação de proximidade com o suposto autor da mensagem, aquele que me encaminha porque faz parte de minha rede de contatos diretos.

Por mais que existam soluções eficazes para lidar com o desafio do protagonismo no curto prazo, como campanhas *unbranded* e a manipulação de bases de dados ou a utilização de robôs como disseminadores no ambiente virtual, elas não são apenas eticamente contestáveis, mas representam também um risco permanente à reputação e ao negócio (inclusive por sanção judicial ou legal). Por isso mesmo, nos parece mais sustentável a solução adotada por parte indústria farmacêutica em seu *advocacy*, nos casos que acompanhamos a partir do Brasil. Também em resposta a restrições regulatórias de comunicação direta, foram mais bem-sucedidas aquelas estabeleceram canais de comunicação horizontal com seus *stakeholders* (associações de pacientes, sociedades médicas, academia, associações de classe), atuando apenas de maneira educativa, transparente e colaborativa, inclusive nas oportunidades em que poderia assumir um

11 Durante o processo eleitoral para presidente em 2018, surgiram suspeitas de financiamento de empresas de disparo de mensagens (por WhatsApp) com informações contra a principal concorrente. Para combater essas alegações, os seus eleitores saíram em sua defesa nas mídias sociais e em manifestação pública como se eles fossem os únicos responsáveis pela emissão das mensagens e, portanto, seriam o “caixa dois”, a trabalhar de graça pela eleição de seu candidato.

protagonismo natural, como nas relações com a imprensa (*grass-tops*) e outros influenciadores.

Campanhas de *disease awareness*, desenvolvidas por associações de pacientes e suportadas por empresas, sejam do setor de saúde ou não, de forma transparente; quando bem realizadas, são consideradas grandes aliadas no conhecimento de patologias e sua compreensão e uma forma de a indústria colaborar para a disseminação de conhecimento e conteúdo relevante sem ser o protagonista da história.

Nesse sentido, a Amigos Múltiplos pela Esclerose Múltipla (AME) realiza há cinco anos o Pedale por uma causa — Esclerose Múltipla. O evento, que começou pequeno, se estendeu, neste ano, à 18 cidades brasileiras e com a participação de 3500 pessoas. Para conquistar esse espaço, além do suporte financeiro, conteúdo relevante, acesso à mídia e conectividade entre pacientes e comunidades que atuam nos mesmos territórios de interesse e, portanto, se apoiam em ações de interesse comum. Como resultado, reconhecimento da relevância do evento entre os diversos *stakeholders*, apoio crescente de companhias de distintos setores e capacitação técnica da associação, dando mais voz àquela comunidade específica.

DESAFIO 3: FAKE NEWS

Aliás, assumir um papel mais educativo — novamente, como especialista ou identificando, empoderando e dando visibilidade a outros especialistas — do que de porta-voz ou de catalisador de campanha permitiu que as farmacêuticas que acompanhamos vencesse o terceiro desafio latente ao contexto atual, o das *fake news*¹².

¹² Ref. ao fenômeno, palavra do ano, etc. <https://www.telegraph.co.uk/news/2019/08/18/pm-say-social-media-firms-must-share-responsibility-rising-spread/>

Um exemplo do dano causado pela disseminação de notícias falsas tanto à sociedade quanto às corporações é o do recrudescimento de doenças que pareciam sob controle - no caso do Brasil, um bom exemplo é a epidemia de sarampo, atualmente em alta - além de prejuízos de companhias do setor de vacinas como resultado de movimentos antivacinação.

Trata-se justamente de um dos segmentos nos quais a indústria farmacêutica ainda não pode se considerar vitoriosa em sua estratégia de comunicação, apesar de ações proativas do próprio Ministério da Saúde, que disponibilizou um número de WhatsApp para que a população possa tirar dúvidas sobre as notícias espalhadas por meio do aplicativo, e de ações conjuntas da indústria com sociedades médicas, a fim de promover conscientização sobre determinados fatos erroneamente divulgados.

Parte dessa resistência, se deve pela dificuldade de encontrar um protagonista ou de formar especialistas que estejam fora de sua esfera de influência direta ou da dos governos. Isso evidencia o quanto ainda é verdadeiramente disruptivo para este setor, assim como para a maior parte das corporações, percorrer a trilha que alia conhecimento vertical a comunicação horizontal. Um caminho que algumas, mas ainda poucas e normalmente menores, companhias vêm mostrando ser bem-sucedido até aqui.

UM CAMINHO DISRUPTIVO POR SI SÓ

Tal como acontece com qualquer investimento financeiro, retornos passados não são garantia de retornos futuros. A identificação destes desafios e a análise das respostas que a indústria farmacêutica tem dado a

eles, entretanto, mostram a evolução do caminho e apontam tendências para outras empresas que aprendem a sobreviver e gerar oportunidades de negócios em um mundo VUCA.

Trata-se de um contexto no qual todos nos inserimos, alternando papéis entre sujeito e objeto em nível individual. Para empresas de setores altamente regulados e que dependem, cada vez mais, da aprovação ou apoio do cidadão-ativista para exercer suas atividades, a escolha de papéis está entre aquele que lidera sua própria narrativa ou aquele que apenas responde, passivamente, arrastado para dentro de uma conversa na qual deveria estar influenciando.

Para aquelas que escolhem liderar e contribuir para o controle das narrativas que afetam seus negócios, a natureza evolutiva deste caminho se revela disruptiva por si só. Isto quer dizer que ainda se apresentarão outros desafios para os quais teremos que buscar resposta. Por outro lado, também significa que as lições de transparência, de investir no caráter informativo e de abnegar ao protagonismo formam um legado que pode guiar nossos passos de forma mais segura.

**REPUTAÇÃO:
UM NOVO DESTACADO
PROTAGONISMO**

O desafio da gestão reputacional dos diretores de comunicação

Carlos Llanos

Diretor Geral da LLYC em Ecuador

A evolução da comunicação no âmbito corporativo é incontestável neste mundo hiperconectado, em que se consome uma quantidade enorme de informação e em que a exigência relativa ao tipo de conteúdo é cada vez maior. Neste âmbito, abordamos o trabalho dos atuais diretores de comunicação e a evolução deste cargo num futuro próximo, ou mesmo hoje, para se transformar no gestor da reputação de sua empresa.

O DIRETOR DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL: SE VOCÊ SE IDENTIFICA COM A DESCRIÇÃO, PREOCUPE-SE

Geralmente, o diretor de comunicação tem se caracterizado por orientar a comunicação interna e externa, com base em seu conhecimento relativo às atividades e ao setor em que a empresa atua. O executivo determina

não somente o conteúdo usado para informar os públicos a respeito do trabalho diário da organização, mas o modo de transmitir a informação e os canais usados para disseminá-la, a fim de reforçar a imagem e a identidade da organização.

Assim, as funções quotidianas do diretor de comunicação englobam a organização de eventos corporativos, elaboração de mensagens-chave genéricas e a comunicação à imprensa. O executivo também assume o papel de porta-voz da empresa e relaciona-se com os meios de comunicação, colaboradores e outros públicos, tanto internos quanto externos, para alcançar os objetivos de comunicação estabelecidos. Encarrega-se de dar visibilidade às ações realizadas por todos os departamentos da empresa em função da estratégia geral da companhia.

Tradicionalmente, o objetivo da comunicação é facilitar a transmissão de mensagens sobre a organização, sua filosofia e seus valores, manter a informação sempre atualizada, lidar com os meios de comunicação, além de relacionar-se com as diferentes hierarquias da empresa.

Esta definição parte da premissa de que a área está mais relacionada a tarefas administrativas, e até operacionais, do que estratégicas. Então, se suas funções corresponderem a esta descrição, preocupe-se, pois, em breve, você poderá deixar de ser útil à organização.

O FATOR DA REPUTAÇÃO ESTEVE SEMPRE PRESENTE, MAS NUNCA O VIMOS, ATÉ QUE O DESCOBRIMOS

Há alguns anos, e ainda hoje em certas organizações, a área da comunicação só falava de imagem, identidade, cultura e relações institucionais, sem levar em conta um

conceito determinante para o sucesso da empresa: sua reputação. Talvez, no mundo de hoje, com a mudança da maneira pela qual os conteúdos são consumidos, as organizações tenham voltado suas atenções ao valor e à gestão eficaz de suas reputações, por entender que ela pode ganhar a confiança do cliente.

Quando falamos de reputação, nos referimos à opinião ou consideração que temos por alguém ou por alguma coisa e ao prestígio ou estima que alguém ou alguma coisa tem. Com base nesta definição, consideramos que a reputação sempre foi gerenciável. É possível que esta opinião ou este prestígio possam ser construídos por meio de ações estratégicas de comunicação, que expliquem bem o que a empresa faz de melhor.

Contudo, mesmo contando com uma comunicação bem executada, a empresa pode não obter a fidelidade de seus usuários, clientes e consumidores.

Quando a comunicação não tem o impacto necessário, quando não se atinge a aceitação ou a resposta buscada, precisamos dar um passo atrás para entender os aspectos que não estamos levando em consideração para que a estratégia funcione efetivamente. Esse é o momento para se avaliar a necessidade da gestão de uma reputação que leve a companhia a se posicionar como uma das marcas preferidas dos consumidores.

Outro cenário comum, que revela a importância de se contar com uma estratégia integral de reputação para blindar, proteger ou reconstruir uma marca, são os momentos de crise; situações que exigem a adoção de métodos de contingência para que a empresa não perca a confiança de suas comunidades, ocasionando um impacto negativo para o negócio.

A reputação se constrói, em muitos casos, de forma silenciosa. E o trabalho do diretor de comunicação é construí-la, gerenciá-la e mantê-la para o bom desempenho da organização.

Estas estratégias devem ser lideradas por um especialista (e sua equipe) que conheça a melhor forma de gerir a correlação entre aquilo que a empresa é, o que ela faz e o que diz, se mostrando justa, ética e sustentável.

No entanto, esta tarefa não é exclusivamente de uma pessoa. Construir, manter e mostrar a boa reputação de uma companhia depende de todos: dos dirigentes aos colaboradores.

A REPUTAÇÃO NAS PALAVRAS E AÇÕES DO CEO, ONTEM E HOJE

Na atual sociedade onde todos produzem, acessam e disseminam conteúdos de forma imediata, e influenciam outras pessoas, as empresas estão cada vez mais expostas a críticas e elogios. Por isso, existem dois caminhos a seguir: ou a empresa constrói a própria reputação e a gerencia de forma a ser validada pelos públicos, ou deixa cada um julgar a sua forma de fazer as coisas sem uma perspectiva definida.

Para os líderes das organizações, especialmente as multinacionais, será sempre importante saber como a empresa é vista, o que se fala, como é avaliada e, sobretudo, o impacto que estes aspetos têm no negócio. "A reputação é essencial para todos os aspetos do negócio. Influencia a estratégia e os benefícios comerciais que a acompanham", afirma Andy Pharoah, Vice-Presidente de Assuntos Corporativos, Iniciativas Estratégicas e Sustentabilidade da Mars, Inc., publicado no site do Reputation Institute.

O artigo *A Memo to CEOs About Reputational Risk*, publicado no site do Reputation Institute, apresenta números de um estudo realizado com Diretores de Comunicação Corporativa em todo o mundo. Ele mostra que 67% dos executivos acreditam que a reputação tem uma prioridade elevada nas empresas em que trabalham, 75% afirmam que a importância da reputação aumentou nos últimos anos, e 36 % estão prontos para gerenciá-la de forma pró-ativa.

Antes, o CEO ocupava-se somente do comportamento e não da comunicação, mas agora é impossível desconectar os conceitos, já que a forma de comunicar é também a forma de agir das empresas. Por esta razão, a comunicação é uma força de transformação que agora faz parte do comportamento das empresas; a isto se deu o nome de *storydoing* (juntar a narrativa à ação).

Ao reconhecerem a importância da reputação para o sucesso da empresa, os CEOs a consideram um dos alicerces que devem ser geridos sob uma liderança interna e exercem cada vez mais pressão para que o diretor de comunicação os ajude a compreender a reputação da empresa: como ela afeta o negócio e de que forma contribui para a tomada de decisão a longo prazo. A preocupação das empresas por ocuparem os primeiros lugares dos *rankings* de reputação constitui um desafio para o trabalho do diretor de comunicação e o convida a dar o passo estratégico seguinte.

O CHIEF REPUTATION OFFICER

Estamos na era da ética, em que as empresas são pressionadas e classificadas conforme o respectivo comportamento. Isto significa que a equidade, a ética

e a sustentabilidade acrescentam valor às empresas perante as comunidades. Neste contexto, o trabalho do diretor de comunicação concentra-se em alcançar objetivos de posicionamento baseados na reputação. A reputação é considerada um ativo intangível, fundamental para manter e proteger a liderança da organização.

Estamos falando de assumir o papel de gestor da reputação. O *Chief Reputation Officer* (CRO) dirige a estratégia de comunicação corporativa visando consolidar a confiança e credibilidade, em linha com os objetivos da empresa, orientando as narrativas e histórias para as comunidades, gerando interações, ouvindo o que é dito sobre a empresa, analisando e avaliando os resultados. Nesta linha, uma boa reputação significa que a empresa exerce bem suas demandas e comunica bem aquilo que faz. É o reflexo de uma abordagem de comunicação adequada.

Uma das tarefas do CRO é interpretar os dados da reputação e integrá-los na estratégia empresarial, de modo a identificar vantagens e oportunidades para aumentar o sucesso. A tarefa principal do CRO é assessorar o CEO e tomar decisões em função dos KPI empresariais. Para isto, deve conhecer o âmbito econômico, político, social e ambiental, e outros que influenciem o negócio.

Além de informar, o objetivo é realçar o impacto da empresa nas diferentes áreas do negócio e gerar diálogos que estabeleçam ligações com as comunidades de interesse, contribuindo para sua evolução. Para tal, é importante deixar de ver na comunicação uma tarefa administrativa e passar a considerá-la estratégica.

No México, 52% das empresas declararam que proteger e melhorar a própria reputação é um dos principais objetivos, de acordo com o estudo *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018*, da KPMG. A notoriedade de uma empresa que merece distinguir-se é sinônimo de uma boa reputação. Neste sentido, o trabalho do CRO, além de envolver a imagem e a identidade da empresa, também passa por usar a comunicação para melhorar a reputação da empresa, para que esta reputação, por sua vez, acrescente valor ao negócio.

SE VOCÊ NÃO SE IDENTIFICA COM ISTO, AINDA HÁ TEMPO: ENFRENTA O DESAFIO

De acordo com um levantamento realizado pela PwC e publicado no site do Reputation Institute, com CEOs do mundo todo, os executivos não estão totalmente satisfeitos com relação à disponibilidade dos dados necessários para que possam compreenderem a reputação corporativa. E este é o trabalho do CRO: ou seja, assessorar o CEO.

As estratégias de comunicação e reputação são essenciais para as organizações. Elas são necessárias para valorar e mensurar o valor da reputação à instituição tornando-a um multiplicador econômico.

A Nestlé e a AB InBev, por exemplo, são referências na gestão de suas reputações. As equipes destas empresas, além de se preocuparem com a comunicação, trabalham estratégias que lhes permitem subir no ranking de reputação para se manterem na vanguarda, regional e global. Se você ainda não estiver neste caminho, está na hora de enfrentar o desafio. Ainda há tempo de demonstrar que a reputação se constrói a partir da comunicação.

O QUE FAZER SE O CEO SUBESTIMAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA REPUTAÇÃO? AQUI INDICAMOS ALGUNS DADOS QUE PODEM AJUDAR O CEO A MUDAR DE OPINIÃO

O fato de que as empresas que lideram os *rankings* da reputação mundial são também as que mais faturam não é coincidência. Há muito tempo elas começaram a se interessar em serem valorizadas e respeitadas. Um exemplo disto é a LEGO, cuja reputação está em segundo lugar no *ranking* mundial, segundo o Reputation Institute. A marca é líder em transparência e contribuição social, além de ter uma promessa que visa produzir um impacto positivo e alcançar uma posição de confiança entre as partes interessadas. Podemos ver que a LEGO fala de transparência e confiança, duas palavras-chave da reputação.

Segundo o artigo da Forbes "Mantener identidad y reputación corporativa", publicado em fevereiro de 2019, estudos recentes indicam que os ativos intangíveis valem mais de 70% do total dos ativos, e são os únicos que não se conseguem copiar. Para despertar o interesse dos CEOs em entender o valor real da gestão da reputação, é necessário falar de comportamento ético, equidade, valor do produto ou do serviço e transparência — fatores determinantes na proteção da empresa em eventuais situações de crise. Trata-se de um investimento que produz um impacto no negócio, reduz os riscos e acrescenta valor.

No entanto, os públicos externos não são os únicos importantes para a reputação. Um dos ativos mais poderosos para sustentar a empresa são os colaboradores — um *stakeholder* cujas expectativas devem ser cumpridas pela empresa. Mais uma vez, estão

envolvidos aspectos como a ética e a transparência, assim como a sustentabilidade, o crescimento, a projeção, a flexibilidade e o bom ambiente. Estas são algumas das características que tornam uma empresa desejável, conferindo-lhe uma boa reputação enquanto entidade empregadora. Isto aplica-se especialmente aos *millenials*, que, graças às novas tecnologias e tendências, desafiam as empresas a serem mais conscientes criando equilíbrio entre a indústria, o ser humano e o planeta. De acordo com a Exproxnews, as dez empresas globais que lideram o seu *ranking* têm uma reputação melhor entre os *millenials*.

Se o seu CEO ainda não reconhece o valor da reputação para a empresa, estes argumentos e dados ajudarão, no mínimo, a semear a dúvida, o levando a refletir sobre a importância estratégica da reputação. Além disso, na prática, ao ligar a reputação ao negócio, a sua contribuição começará a evoluir seriamente.

O desafio das crises HOT e COLD e como abordá-las

Eva Pedrol

Diretora das áreas Comunicação Corporativa e Crises e Riscos da LLYC em Barcelona

Natalia Sara

Gerente da área Crises e Riscos da LLYC em Madri

María Cura

Sócia e Diretora-Geral da LLYC em Barcelona

Paco Hevia

Diretor Sênior da área Comunicação Corporativa da LLYC

CARACTERÍSTICAS DO NOVO PANORAMA

O cenário de risco mudou e é necessário compreender esta nova conjuntura, na qual as organizações desenvolvem suas atividades, o que implica uma abordagem diferente da gestão estratégica e tática diante de uma crise reputacional. Compreender, em profundidade,

quais são as características do paradigma que enfrentamos é imprescindível para abordar com sucesso o campo preventivo e o gerenciamento de potenciais situações críticas.

A disrupção na crise não pode ser entendida sem antes entendermos a revolução tecnológica e a transformação digital na qual estamos imersos na quarta revolução industrial. Todas as empresas estão mais expostas, enfrentam mais desafios e é mais difícil administrar crises. Entre suas características, destacamos que estamos em um mundo digital hiperconectado e VUCA (Volátil, Complexo, Incerto e Ambíguo), em constante evolução, no qual todas as pessoas já são cidadãos ciborgues, segundo a antropóloga cibernética Amber Case, pelo simples fato de sermos uma extensão do *smartphones*, do quais já não nos separamos. Isso implica um risco de exposição permanente e público, junto a outros riscos escondidos, como aqueles relacionados à segurança cibernética ou a aspectos de reputação fora da própria atividade empresarial de cada empresa, que têm, em grande medida, origem no ativismo social, ambiental, defesa de direitos de gênero e igualdade, entre outros, a mudanças em julgamentos e avaliações subjetivas que compõem as crenças compartilhadas e a disseminação em massa de campanhas de *fakenews*.

Os campos dos ciberriscos e ciberataques nos dão números que alertam para o que já é uma realidade cotidiana, que crescerá exponencialmente nos próximos anos, assumindo uma mudança radical de abordagem. Por exemplo, um em cada três espanhóis já foi vítima de um ataque cibernético, de acordo com o Relatório Cyber Security Insights de 2018, e dos 32.500 incidentes

de cibersegurança relatados em 2018, 2,8% foram considerados “muito perigosos” ou “críticos”, segundo o Centro Criptológico Nacional. Junto com o aumento do cibercrime e dos riscos relacionados ao vazamento de dados próprios e de terceiros (*Malware, Ramsonware*, ataques a servidores, aplicativos...), há o potencial risco cibernético da coexistência de desenvolvimentos em *Machine Learning* decorrente da evolução de Internet (Inteligência Artificial, *Bots*, Internet das coisas). Esse novo mundo de dados de dispositivos conectados constitui, em si mesmo, um grande desafio e novas ameaças, além de imensas oportunidades, quando se trabalha estrategicamente, por antecipação.

Paralelamente, aumentam situações críticas geradas pelo ativismo social, pela perda de confiança, pela proliferação de ambientes de descrédito dos meios de comunicação e pela desinformação e disseminação massiva de mentiras, não apenas de notícias falsas, mas de comunidades de falsas pessoas que emitem falsas opiniões. O papel principal das redes de mensagens instantâneas, que lideram a propaganda de massa, foi adicionado às redes sociais, além de sua estrutura e operação, são o artefato ideal de disseminação em massa de mensagens que são muito difíceis de rastrear, como WhatsApp, Telegram ou Slack. É o que chamamos de “*Dark Social*”, aplicativos e redes que, por suas características, tornam muito difícil descobrir onde e quem iniciou a transmissão, seu alcance e conteúdo. Precisamente, de acordo com o estudo das Redes Sociais 2019, elaborado pelo IAB Espanha, a rede social mais utilizada na Espanha é o Whatsapp (nove em cada dez usuários da Internet o utilizam) e cada espanhol dedica uma média de 1 hora 30 minutos por dia ao uso do app.

Nesse contexto de hipervulnerabilidade, o escudo para uma gestão eficaz vem da capacidade de investir na antecipação e todas as soluções também passam por essa revolução tecnológica. O problema é que, às vezes, enfrentamos a resolução das crises com uma mentalidade do passado e temos que nos adaptar a esta nova concepção e contexto VUCA. Esse panorama mudou o gerenciamento de uma crise, uma vez que elas são mais rápidas, híbridas e assimétricas na origem e no desenvolvimento. Temos que abordar, em tempo real, essa nova realidade de risco onde as organizações arriscam sua reputação.

Toda empresa deve saber como pode lidar com esses novos riscos e dedicar recursos ao gerenciamento de tudo aquilo que possa ajuda-la a construir um escudo de proteção e minimizar os efeitos negativos. Porque o controle já não é mais possível. O único, real e possível, é conhecer bem como funciona essa nova realidade, onde a reputação e os riscos das empresas são geridos, e conhecer o nível de treinamento necessário para poder responder ao desafio de novos *issues*.

TIPOLOGIA DE CRISE E EMPRESAS EM UM MUNDO DE DISRUPÇÃO

A disrupção causou o surgimento e a diferenciação de **dois grandes tipos de crise**, de acordo com a prevalência de suas principais características: a crise denominada HOT e a crise COLD, que correspondem à sigla de seus principais atributos identificadores.

Crise HOT

São crises próprias do cenário digital em que nos encontramos. São identificadas por ter um impacto

temporário de rápido e abrupto surgimento, que remete a curto prazo. Geralmente, ocorrem com frequência e com um alto nível de impacto na mídia. Seu nome corresponde a esses três conceitos principais:

- *High Velocity*: alta velocidade de propagação a partir da hiperconexão de cidadãos ciborgues.
- *Over Information*: infoxicação de conteúdos sobre o que ocorreu e que, na maioria dos casos, trata-se de *fake news* ou de informação descontextualizada, parcial, mesclada com boatos.
- *Tricky Context*: multiplicação dos *stakeholders* que se veem envolvidos com o aumento da capacidade de impactar o ativismo social organizado e a pressão digital da conversa contra.

Crise COLD

Por outro lado, estas crises são de alto risco de repercussão a longo prazo, podendo ter picos de impacto e um efeito reputacional mais intenso. É necessário preparar-se estrategicamente. Seu nome responde a esses quatro elementos:

- *Calm Development*: crise de desenvolvimento lento. Latente dentro da organização ou que é o resultado de um incidente que volta a se reproduzir mais adiante.
- *Old Issue*: em muitos casos, provêm de um risco antigo que não foi totalmente controlado.
- *Low Digital Initial Spread*: sua capacidade inicial de disseminação digital é baixa. No entanto, uma vez que sua capacidade de difusão emerge, pode aumentar.
- *Damage*: quando surgem, podem ter um grande potencial para prejudicar a reputação e os negócios.

Diante desse cenário de tipos de crise, dois tipos de empresas podem ser definidas quando se trabalha com essas situações: *Slow* y *Fast*, que respondem ao seu treinamento para enfrentá-las de acordo com o nível de antecipação nos recursos que tenham desenvolvido.

Empresas *Slow*: com capacidade mínima de reagir

Essas empresas se caracterizam pelo cumprimento de vários desses aspectos:

- Sem Manual de Crise, ou sem atualização do gerenciamento de risco e/ou sem uma visão digital em todos os seus procedimentos.
- Sem canais de comunicação digital ou com uso muito reduzido.
- Equipe mínima de comunicação ou sem aquelas funções que são distribuídas em outras áreas (geralmente em Marketing).
- Sem porta-voz de comunicação definido.
- Nenhum ou mínimo monitoramento e escuta digital.
- Sem canais de comunicação interna seguros para uso em caso de crise.
- Sem treinamento de porta-voz diante de situações críticas.
- Nunca realizou nenhum tipo de simulação.

Empresas *Fast*: com máxima capacidade de reagir

Em contraposição, essas empresas se destacam por sua visão e preparação para proteger sua reputação e gerenciar situações críticas:

- Contam com um Manual de Comunicação de Crise e uma carteira de riscos atualizada. Contemplam, em sua abordagem, os riscos cibernéticos.

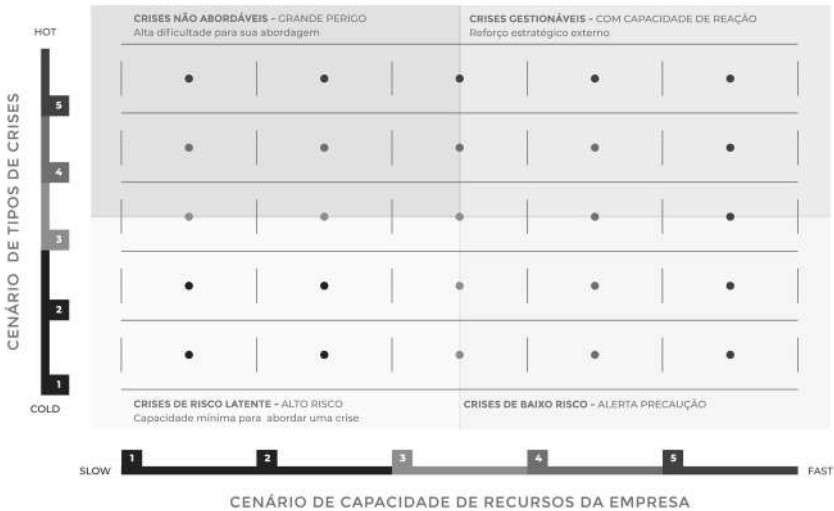
- Têm adaptados todos os seus procedimentos com visão digital.
- Contam com um aplicativo/ferramentas de gerenciamento de crises digitais.
- Possuem canais de comunicação digital ativos, com procedimento de reação a riscos potenciais.
- Possuem uma rede de influenciadores digitais contatados para ativar em caso de crise.
- Contam com uma equipe de comunicação definida e um porta-voz treinado.
- Têm canais seguros de comunicação interna.
- Experiência na execução de exercícios de gerenciamento de crise de reputação.

Esta tipologia de crises e de empresas nos dá uma nova matriz de risco reputacional (HOT-COLD/ Slow-Fast) com base no cruzamento da prevalência da situação e dos recursos prévios disponíveis. Um mapa onde encontramos quatro grandes cenários, que nos dão uma visão das probabilidades de sucesso no gerenciamento de crises:

- Cenário COLD-*Slow*: empresa não preparada, sem protocolos ou mensagens definidas, muito exposta ao meio ambiente por não ter os riscos identificados e falta de preparo, colocando-a em situação de permanente risco latente que, convertendo-se em crise, não está pronta para enfrentá-la.
- Cenário HOT-*Slow*: a empresa não é treinada para lidar com a situação e agir em tempo real, com alto risco de tomar decisões que possam agravar a situação de crise e pôr em xeque a integridade da organização. Além disso, é comum que este tipo de empresa não conte com uma rede de aliados que possa apoiá-la, especialmente na dimensão digital.

DESAFIO: DISRUPÇÃO

Cenário de crises e capacidade de recursos



- **Cenário COLD-Fast:** empresa com uma metodologia mínima de procedimentos para ativar diante de riscos e crises, e porta-vozes prontos para enfrentar a crise e aparecer na mídia. Pouco expostos ao seu ambiente, em situação de baixo risco. Perfil de uma empresa que consegue lidar com bom desempenho aos primeiros momentos de uma crise, embora exija apoio externo na parte estratégica e gestão tática.
- **Cenário do HOT-Fast:** empresa com capacidade de gerenciar a crise por ter elementos táticos controlados, embora necessite de apoio externo na parte estratégica. Com metodologia implementada de protocolo de crise, conta com Comitê de Crise já estabelecido e formado, e controle interno de como comunicar o ocorrido. Geralmente, possui uma atividade de comunicação constante, assim como uma rede de aliados gerados e em operação, que podem ser ativados em caso de necessidade de apoio.

COMO A DISRUPÇÃO INFLUENCIUU EM CRISES RECENTES?

Quando analisamos esse contexto de disrupção, que influenciou diretamente a forma como as crises reputacionais são concebidas e gerenciadas, as organizações podem sentir-se nostálgicas ao lembrar as regras do jogo que prevaleceram em crises no passado: uma época em que o tempo de resposta era mais amplo, que permitia um contexto sem redes sociais ou o simples fato de ter a mídia como o único orador para alcançar a opinião pública. Em seguida, analisamos, a partir de alguns casos recentes, como as organizações foram impactadas diretamente por este furacão da disrupção tecnológica e digital, o que implica enfrentar crises reputacionais de outras perspectivas, ferramentas e linguagem.

Vejamos, por exemplo, o caso bem conhecido da marca de roupas H&M, que após a publicação, em janeiro de 2018, de um *tweet* da *influencer* Stephanie Yeboah, se viu imersa em uma conversação social negativa, altamente viral, a respeito de uma publicidade da loja digital da marca, em que uma criança negra aparece com um moletom com a frase “O mais macaco da selva”, ao questionar se seu conteúdo era racista ou não.

O produto estava anunciado há mais de um mês na loja digital e era oferecido em lojas físicas sem nenhum problema, até que a indignação de uma pessoa, que na época tinha 15 mil seguidores, uma ampla influência no mundo da moda e da comunidade negra, o assunto se tornou uma crise. Em questão de horas, viralizou, tornando-se *Trending Topic*, inspirando a criação de todos os tipos de memes, cruzando fronteiras e

chegando aos meios de comunicação. Uma crise global e multicanal.

Devido a essa alta capilaridade, com pessoas atuando como conectores, começaram a surgir manifestações de grupos pró-diversidade, pró-direitos humanos e de figuras públicas, especialmente no campo da música e do esporte, que se posicionaram contra a empresa. Personagens públicos que colaboravam com a marca, em regime de cooperação com o design, quebraram seus contratos.

Em resposta, a empresa removeu a imagem da criança e substituiu-a por uma das camisetas, mantendo o produto à venda em seu site, enquanto pedia desculpas, a partir de declarações de agências, a quem possa ter se sentido ofendido. Mas monitorando a conversa nas redes, esta continuou a crescer e, com isso, a mobilização dos cidadãos, especialmente na África do Sul e na Europa. Por fim, a marca tomou a decisão de eliminar o produto da venda e lançou seu primeiro comunicado no dia seguinte, publicado em seu site e em suas redes sociais com criatividade específica para transmiti-lo. As biografias das redes sociais (Twitter, Instagram e Facebook) foram trocadas pelo mesmo texto: "A H&M lança um pedido inequívoco de desculpas por um produto e uma imagem mal interpretadas".

Após reconhecer o erro, desculpando-se e esclarecendo o ocorrido, a empresa anunciou medidas concretas, incluindo a criação de um novo cargo com responsabilidade global dentro da empresa, a de Diretor de Diversidade. Essa crise, do tipo HOT, que nasceu e se desenvolveu nas redes sociais para depois saltar para a mídia digital e, finalmente, para a

mídia tradicional, pegou a empresa de surpresa, já que nunca haviam previsto uma situação semelhante. Tanto a mensagem como as medidas tomadas deviam estar alinhadas com os valores exigidos pelos cidadãos, num contexto de espaço líquido, sem fronteiras, onde as pessoas com capacidade de influência são hiperconectadas.

No caso da Nike, a empresa também foi recentemente abalada pela alta sensibilização social gerada por questões essenciais como, por exemplo, a igualdade entre homens e mulheres. A partir de uma série de reportagens, vídeos e artigos de opinião publicados pelo *The New York Times*, estrelas do esporte feminino nos Estados Unidos, como Allyson Felix, a única mulher a ganhar seis medalhas olímpicas no atletismo, e a atleta olímpica Alysia Montaña, tricampeã nacional nos EUA, denunciaram que a Nike ofereceu-lhes findar contratos de patrocínio depois de decidirem ser mães. Outros atletas de elite aderiram às críticas.

Com manchetes tão devastadoras como *“Nike told me to dream crazy, until I wanted a baby”* (“A Nike me disse para ter sonhos loucos, até que eu quis um bebê”, na tradução ao português) afetando diretamente os slogans e posicionamento da empresa, a Nike teve que responder. O gigante da moda esportiva disse que não vai mais penalizar financeiramente as atletas que patrocinam ao engravidarem. “Reconhecemos que a Nike pode fazer mais, e há uma importante oportunidade para a indústria do esporte evoluir coletivamente para melhor apoiar os atletas”, disse uma porta-voz da empresa em comunicado.

Outro caso conhecido de gerenciamento de crise tem sido o da Boeing, a maior fabricante de aviões

dos Estados Unidos. Em seis meses, a empresa sofreu dois acidentes com o mesmo modelo de aeronave, o Boeing B737 MAX, deixando 157 e 189 mortos, respectivamente. A empresa teve que enfrentar uma perda de confiança, assim como o fechamento do espaço aéreo de vários países (Reino Unido, Austrália, União Europeia e Canadá) a voos deste modelo. Uma proibição que os Estados Unidos, por fim, aderiram.

Esta crise, que pode ser descrita como COLD, por seu impacto intenso e de longo prazo na reputação, foi agravada ainda mais pela má gestão da comunicação em todas as áreas: desde o relacionamento com seus *stakeholders* até a dimensão das redes digitais e sociais, que exigiam uma resposta em tempo real e a adaptação da imagem de seus ativos digitais à seriedade do que aconteceu. Diante da paralisia da empresa, que resistiu à interrupção dos voos de seu modelo, vários países tiveram que decretar o fechamento de seus espaços aéreos ao 737 até esclarecer as causas do acidente.

Somente nove dias depois do acidente, o CEO da Boeing fez declarações, oferecendo algumas mensagens contraditórias, sem estar à altura do novo contexto de *"ceotivismo"*, onde há um fluxo de pressão social que exige que os CEOs sejam proativos, ao comunicar e atuar, posicionando-se em aspectos que vão além da atividade da empresa, como no âmbito da esfera política ou sobre questões sociais e profundas mudanças culturais. No entanto, a empresa transferiu bem as explicações técnicas: a Boeing fez inicialmente um exercício de transparência diante dos usuários, explicando para que servem o MCAS (*Maneuvering Characteristics Automation System*), por que foi insta-

lado no modelo 737 MAX, como funciona e como o piloto poderia fazer uso do instrumento. Relatou que estava há vários meses trabalhando para atualizar este *software*, desde o acidente na Indonésia, e que este seria implementado na aeronave.

Além das perdas econômicas estimadas em US \$ 20 bilhões, a crise envolveu novas medidas de controle para o setor aeronáutico (como aconteceu com o “*Die-selgate*”), suspensão de entregas e pedidos de aviões, bem como o descrédito do CEO da Boeing.

Esse contexto de disrupção também fez com que as empresas tivessem que enfrentar riscos que estão fora do foco de seus negócios. Vimos isso no caso da IVECO, que enfrentou o suicídio de uma funcionária após a viralização de um vídeo íntimo que impactou a reputação da empresa, apesar de não ter absolutamente nada a ver com suas operações e atividades. O primeiro erro da empresa foi considerá-lo um assunto privado; o segundo, não tomar nenhuma medida preventiva e ter adotado o silêncio como o único instrumento comunicativo. A transferência de valores entre o bem-estar dos empregados e a reputação das empresas é inquestionável atualmente e a opinião pública assim o exige.

Um caso mais notável em escala global foi o da Huawei, que viu como as relações políticas e econômicas impactaram diretamente sua demonstração de resultados. Embora o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, finalmente tenha retirado o veto à empresa chinesa, permitindo que as empresas americanas fornecessem bens para empresas chinesas de tecnologia, sua vulnerabilidade, vinculada ao seu sistema operacional, foi extrema.

A empresa reagiu fazendo uma imensa campanha publicitária nos meios de comunicação, usando um canal tradicional e ferramentas que tiveram pouco impacto na manutenção da confiança do consumidor. As fórmulas anteriores, para divulgar a mensagem e influenciar, já não funcionam mais. Ou apenas não servem.

Enfrentar as crises neste contexto de disrupção, além das questões que discutimos, como oferecer respostas em tempo real, alinhar todas as estratégias com valores universais e transversais, bem como trabalhar para identificar possíveis riscos, ainda que estejam fora do seu negócio, devemos também considerar as novas formas que surgem para lidar com crises de comunicação.

Por um lado, devemos levar em conta o uso de novos líderes de opinião, Key Opinion Leaders (KOL), que podem ser encontrados fora da esfera usual das organizações. Por outro lado, precisamos explorar o uso de canais e linguagens adaptadas às novas formas de interação. Vejamos alguns exemplos. Após a mudança da imagem de marca dos Correios da Espanha, a empresa pública foi altamente criticada nas redes sociais por ter investido cerca de € 250 mil, aparentemente e como simplificavam os usuários, apenas para fazer uma mera mudança no logotipo, que qualquer um poderia ter feito.

Neste momento, o vídeo da *influencer* Ter, arquiteta com mais de meio milhão de seguidores no *YouTube*, que resolveu explicar, em seu canal, de maneira bem humorada, mas com muita profundidade e detalhes, tudo o que a empresa de *branding* Summa havia feito para modernizar a imagem dos Correios e porquê,

mesmo sendo € 250 mil, este era um preço mais do que razoável. A mensagem chegou com um tom totalmente casual, mas inteligente e complexo, para um novo público que poderia não ter sido afetado de outra maneira.

O uso de outras formas de comunicação, em situações de crise, também foi visto no caso de jogadores do futebol de elite, como no do atacante brasileiro Neymar, em um vídeo de 7 minutos no Instagram, no qual o jogador relatou ter sido vítima de uma “armadilha”, após ser acusado de estupro, publicando *screenshots*, com conversas e imagens íntimas, motivo pelo qual ele também foi muito criticado

A CRISE EM CONTEXTO DE DISRUPÇÃO: APRENDIZAGEM

Apontamos as principais lições aprendidas e as conclusões a serem integradas na definição de estratégias e eixos de ação para gerenciar crises no contexto atual.

Vivemos em um cenário de hiperconexão e alta viralização

Em primeiro lugar, não devemos subestimar a influência de qualquer pessoa na esfera digital, devemos ouvir e ser empáticos. Em segundo lugar, devemos também ser capazes de analisar os elementos do contexto que podem favorecer a viralização e quais os fatores agravantes que temos para projetar estratégias de acordo com a possível escalada de acontecimentos. Por último, temos que ser capazes de agir em tempo real, já que esta será a única maneira de transmitir a sensação de que estamos liderando a crise, de que estamos à frente e agindo de acordo.

As crises são globais, não há fronteiras

A tecnologia e a digitalização nos lançaram em um espaço líquido, sem fronteiras, composto de pessoas conectadas com capacidade de influenciar e gerar um efeito borboleta. Portanto, devemos estar preparados para dar uma resposta de caráter global e alta capilaridade em sua capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião.

Antecipar riscos não comerciais

A previsão de risco deve ser levada em consideração e avaliada ao longo de toda a cadeia de processo da atividade: em uma empresa não pode haver departamentos restritos, a informação deve fluir para uma melhor avaliação e agilidade na resposta. Essa antecipação também deve incluir riscos fora da própria atividade do negócio em si, como vimos no caso da Iveco ou da Huawei. Uma escuta inteligente, ativa e precoce nas redes sociais pode se tornar uma oportunidade de ouro para nos anteciparmos e estabelecermos alavancas de gestão tanto para a contenção dos danos quanto para a disseminação de mensagens.

Hipersensibilização social: *storydoing* e ética

O contexto atual em que vivemos, caracterizado pelo empoderamento do indivíduo, acarreta uma hipersensibilização social, que faz com que a sociedade se posicione e se polarize rapidamente diante de questões sociais como a defesa do meio ambiente, a igualdade entre homens e mulheres, respeito à diversidade, defesa dos direitos humanos, etc.

Consequentemente, a narrativa corporativa e os valores devem estar localizados no centro das empresas, estar totalmente internalizados e aplicados em todas as áreas de uma organização. Não é mais suficiente “contar” (*storytelling*), mas é necessário fazer (*story-doing*), mas fazer com ética para obter a credibilidade necessária e a reputação no longo prazo.

Influencers, como escudo reputacional e novos formatos

É preciso saber detectar e estabelecer vínculos com pessoas que são influenciadoras e conectadas nos territórios de conversação que são do interesse de cada organização. Esse foi o caso dos Correios, onde vimos como a ativação de *influencers* na esfera digital pode contribuir para a formação do escudo protetor reputacional da empresa. E em uma crise HOT, é preciso ser capaz de mobilizar uma resposta no menor tempo possível.

Devemos também ousar explorar os novos formatos que as redes sociais nos dão, para nos adaptarmos às formas de consumir das novas audiências. Não seremos capazes de administrar adequadamente uma crise de comunicação se usarmos apenas canais convencionais, como são os meios de comunicação.

Empresas e pessoas estão no mesmo plano

Diante de qualquer crise que uma organização possa experimentar no atual momento, é preciso que ela coloque como foco principal as pessoas, devido à sua capacidade de influência, repercussão e de incidência direta nos negócios. Além disso, hoje já não é suficiente

comunicar por meio de uma declaração, é preciso humanizar as mensagens, transmitir humildade e empatia. Com a dificuldade adicional da necessidade de agir rapidamente para evitar que a ferida reputacional aberta se torne cada vez mais profunda, porque novos fatores agravantes sempre podem surgir.

Em resumo, as crises que as organizações sofrem atualmente são marcadas pela disrupção, entendida sob muitos ângulos: o tempo de resposta, a capilaridade, os múltiplos públicos, as formas de responder e as novas demandas da sociedade. No entanto, este desafio não deve ser apenas uma pedra adicional no árduo caminho durante o enfrentamento de uma crise. Entendido, aceito e integrado à estratégia a partir da antecipação, o que implica adaptar-se e ser proativo na minimização de riscos é, indubitavelmente, parte da solução para manter a liderança operacional e continuar construindo uma reputação sólida, que seja percebida positivamente por todas as nossas comunidades e públicos de interesse.

Oito segredos para restabelecer a confiança com os *stakeholders* em 2020

Juan Cardona

Diretor Senior da área Liderança
e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madri

Paco Hevia

Diretor Sênior da área Comunicação Corporativa da LLYC

Nos últimos meses, os CEOs mais importantes do mundo estão fazendo declarações sobre um modelo econômico que leva em consideração todos os *stakeholders* e que seja mais sustentável. Esses manifestos são confiáveis? Estamos realmente testemunhando o nascimento de um novo modelo de gestão? Como comprovar essas declarações?

Em 20 de agosto, os principais meios de comunicação dos Estados Unidos (e em grande parte do mundo) ecoaram em suas primeiras páginas uma declaração

assinada por 180 empresários e CEOs norte-americanos para um modelo de negócios que estivesse a serviço de todos os grupos de interesse (*stakeholders*), não apenas acionistas. “Cada um de nossos grupos de interesse é essencial. Estamos comprometidos em agregar valor a todos eles, para o sucesso futuro de nossas empresas, comunidades e país”¹³, conclui o manifesto.

Alguns dias depois, em 3 de setembro, duzentos empresários e CEOs europeus publicaram o manifesto “Por uma Europa Sustentável”, que colocou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas¹⁴ como um marco para criar valor para todos os grupos de interesse na próxima década. “Somos líderes empresariais que tomamos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como uma bússola para alcançar a transformação necessária para enfrentar os novos desafios”¹⁵.

Ambas as declarações estão comprometidas com a redistribuição de valor para os vários grupos de interesse, enfatizando a necessidade de gerenciar com uma visão a longo prazo. É significativo que ambas as declarações expressem não apenas um consenso dos líderes empresariais mundiais, mas também um chamado à ação (*call to action*) em que todo o mundo empresarial e institucional seja convidado a evoluir na mesma direção.

Essa sequência está gerando, em poucas semanas, um intenso debate sobre a autenticidade dessas declarações e suas consequências práticas. De fato, não

13 *Business Roundtable*. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

14 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

15 <https://www.csreurope.org>

deixam de ser grandes manifestos, mas não há dúvida de que eles dão um novo impulso ao debate sobre a gestão de negócios multistakeholder, iniciada por R. Edward Freeman¹⁶, em 1984, com sua teoria sobre *stakeholders* incluída no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

APENAS MAIS UMA DECLARAÇÃO?

A primeira pergunta que se coloca é se essas afirmações são realmente autênticas. E a resposta parece clara: tudo indica que as empresas mais importantes estão se movendo rapidamente em direção a um esquema de liderança responsável, que excede os esquemas estabelecidos de responsabilidade social corporativa, e cujo objetivo é fortalecer de maneira muito mais proativa a confiança de seus grupos de interesse para poder competir e atrair recursos.

De fato, as declarações recentes não surgiram repentinamente, mas são o culminar de um processo de conscientização dos líderes empresariais mundiais. Um processo que começa a partir do movimento anti-globalização no final do século passado, especialmente tornado visível no movimento “Nenhum Logotipo”¹⁷ que marcou os primeiros estágios da “resistência” ao domínio empresarial. Esse movimento vem se desenvolvendo intelectualmente ¹⁸ há duas décadas, consolidando um vínculo (ou marco mental) entre finanças e o mal estar social, especialmente a partir da crise econômica de 2007.

16 https://en.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman

17 https://en.wikipedia.org/wiki/No_Logo

18 See Chomsky, N., “Malestar Social,” Sexto Piso, 2017; Sandel, M., “Lo que el dinero no puede comprar,” Debate, 2018; GIRIDHARADAS, A., *Winner Takes All. The Elite Charade of Changing the World*, Allen Lane, 2019.

Em 1999, o investidor George Soros já criticava em “A Crise Do Capitalismo Global” a deriva de uma lógica do mercado que nega os interesses coletivos da sociedade, os valores sociais que não são expressos pelos mercados. “Dessa forma, tudo pode ser reduzido a valores monetários”, critica Soros. “Como ator de mercado, tento maximizar meus lucros. Como cidadão, me preocupo com os valores sociais”¹⁹. Essa ruptura, derivada de uma visão exclusivamente financeira que Soros aponta como a raiz do distanciamento social do capitalismo, prevaleceu no início deste século. E, em grande parte, foi mantido, com correções sucessivas durante os últimos 20 anos: responsabilidade social corporativa,²⁰ valor compartilhado²¹, capitalismo a longo prazo²², senso de propósito²³ ou o chamado “capitalismo consciente”²⁴, são algumas das iniciativas promovidas para recuperar a função social da empresa.

A deterioração contínua da reputação corporativa na última década e o aumento contínuo dos riscos de reputação aprimorados pela hipertransparência e *fake news*, abordados abertamente no Fórum Econômico Mundial de Davos, em 2019, apoiam o diagnóstico contrário a uma visão financeira focada somente no retorno de curto prazo para os acionistas. “Estamos experimentando um aumento da desigualdade social

19 Soros, G., “La crisis del capitalismo global,” p. 27.

20 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26039>

21 <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido>

22 <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>

23 <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>

24 “We believe that business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity. Free enterprise capitalism is the most powerful system for social cooperation and human progress ever conceived. It is one of the most compelling ideas we humans have ever had. But we can aspire to even more,” Conscious Capitalism Manifesto.

e uma diminuição da confiança na política dominante, figuras de autoridades tradicionais e em instituições”, disse recentemente o CEO da Solvay e promotor da declaração europeia, Ilham Kadri²⁵. Embora autores famosos (por exemplo, Pinker) tenham tentado mostrar que os indicadores de progresso seguem sendo saudáveis, o que Garrigues chama de “incompreensão global” sobre o papel da empresa na sociedade prevaleceu, afetando sua reputação.

Portanto, todas as iniciativas mencionadas tentam valorizar o modelo capitalista com base em uma premissa: o capitalismo tem sido eficaz e contribuiu para gerar riqueza e emprego para toda a sociedade. “As empresas desempenham um papel vital na economia, criando empregos, promovendo a inovação e fornecendo bens e serviços essenciais. Empresas criam e vendem produtos de consumo; fabricam equipamentos e veículos; apoiam a defesa nacional; cultivam e produzem alimentos; prestam atendimento médico; geram e fornecem energia; e oferecem serviços financeiros, de comunicação e outros que sustentam o crescimento econômico”, afirma o preâmbulo da declaração da Business Roundtable²⁶.

As declarações dos últimos agosto e setembro têm um ponto adicional: para se reconectar com os *stakeholders*, é preciso fazer mais.

RUMO A UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Basicamente, as declarações mencionadas no início deste artigo inauguram uma nova etapa no

25 <https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call%20to%20Action%20Ilham%20Kadri%20Speech%207%20May%202019.pdf>

26 Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-re-defines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

desenvolvimento de um novo modelo de liderança nas organizações. Uma evolução do modelo clássico de produção e venda em contextos de mudança previsível ao modelo de antecipar e liderar em ambientes competitivos de incerteza e volatilidade, como o atual.

Como pode ser visto no gráfico a seguir, as organizações se estruturavam, no início do século XXI, como sistemas fechados, organizados com critérios de máxima eficiência, buscando o máximo alinhamento entre a missão e a política com a estratégia, estrutura e os sistemas de gestão.

A partir de 2010, como resultado do desenvolvimento de políticas de responsabilidade social corporativa, as empresas líderes abriram suas organizações para melhorar sua capacidade de adaptação a mudanças imprevisíveis no ambiente. O esquema baseou-se no estabelecimento de certos limites voluntários (equilíbrio entre responsabilidade e benefícios, que se traduz em códigos éticos voluntários) e maior coordenação de capacidades, bem como no desenvolvimento de suas funções de controle e conformidade (em relação a padrões suaves de governança corporativa).

O novo modelo de liderança responsável que se antecipa em 2020 com as recentes declarações nos Estados Unidos e na Europa, aprofunda-se muito mais no esquema aberto das organizações e, claramente, aposta em liderar o processo de recuperação da confiança por meio de um novo modelo de gestão, caracterizado por um maior comprometimento da empresa com todos os seus grupos de interesse para atingir um propósito que realmente impacte a sociedade. É um modelo que busca recuperar a convivência da

empresa na sociedade e que se consolida na empatia corporativa²⁷.

A liderança corporativa é necessária para tomar a iniciativa e mudar efetivamente o quadro mental (frame) do ceticismo que existe em relação ao modelo capitalista empresarial. “A mobilização exige não apenas que as condições estruturais tenham amadurecido (por exemplo, o desenvolvimento da responsabilidade social na empresa), mas também requer uma massa crítica de pessoas que definem coletivamente a situação como madura e convençam outras pessoas de que sua versão da realidade parece boa”²⁸ e que este é o movimento que começou com as duas declarações de agosto e setembro.

E AGORA? TAREFAS PARA 2020

Avançar no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse que expõem as duas declarações mencionadas exigirá maior liderança em estratégia, gestão e comunicação corporativa, para que boas intenções acabem sendo traduzidas em eventos reais. Embora exista um claro consenso dos líderes, não está claro que a inércia corporativa permita que resultados tangíveis sejam obtidos com essas declarações se algumas mudanças nos modelos de gestão não forem abordadas em profundidade. Do nosso ponto de vista, esse processo deve ser firmemente baseado em cinco principais transformações:

- Do propósito ao propósito compartilhado. O “propósito corporativo” é um dos “mantras” da

²⁷ <https://ideas.llorenteycuencia.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion/>.

²⁸ Benford, Robert D., *The Sociological Quarterly* 4, 1993, p. 199.

gestão de negócios mais repetidos nos últimos anos. Embora seja verdade que muitas empresas adotaram esse conceito nos últimos anos para revisar sua missão, parece que esse exercício não atinge todo o seu potencial porque se baseia, em muitos casos, em uma projeção da visão dos proprietários ou da alta direção, sem realmente levar em consideração as expectativas dos grupos de interesse. Portanto, muitas empresas devem revisar ou redesenhar seu propósito corporativo com visões mais elevadas. E, acima de tudo, com um maior sentido ético. É necessário compreender os novos dilemas éticos decorrentes das mudanças sociais e da digitalização para se concentrar na função social das empresas como um motor econômico da sociedade como um todo. As empresas que cumprem seu objetivo são capazes de oferecer produtos ou serviços que atendem a novas necessidades ou de maneira diferente para as pessoas que compõem essa sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma boa estrutura para definir as prioridades de contribuição esperadas das grandes empresas para a próxima década. E uma oportunidade de comunicar o melhor propósito. O propósito corporativo é uma grande oportunidade de agregar valor aos clientes, funcionários e todos os *stakeholders*. Uma ferramenta chave para alinhar todos os *stakeholders*, para materializar a contribuição da empresa e encontrar novos espaços de conexão.

- Recuperar a visão a longo prazo. Necessariamente, construir credibilidade em torno de uma nova proposta de valor para cada um dos grupos de

interesse, e não apenas para os acionistas, consiste em recuperar uma visão a longo prazo dos negócios. As inclinações de diferentes grupos de interesses convergem no longo prazo, enquanto que, frequentemente, colidem a curto prazo. Daí a sua dificuldade. Nos Estados Unidos, esse debate sobre o curto e longo prazo está focado na supressão dos relatórios trimestrais que as empresas cotadas nas bolsas emitem para seus investidores. Mais e mais vozes são levantadas contra “a tirania dos relatórios trimestrais”. A Europa, através de uma diretiva publicada em novembro de 2013, já eliminou a obrigação de relatórios financeiros trimestrais para empresas cotadas, embora a Espanha fosse o único país, juntamente com a Polônia e a Romênia, que continua a exigir. Na Espanha, embora a regra ainda esteja em vigor, o atual presidente da CNMV, Sebastián Albellá, defendeu a eliminação dos referidos relatórios trimestrais de resultados para as empresas cotadas nas bolsas. A exclusão de relatórios trimestrais certamente pode ajudar a redirecionar o comprometimento da diretoria com outros grupos de interesse, além de acionistas e investidores.

- Do gerenciamento de riscos ao gerenciamento de oportunidades. Olhando a longo prazo, seremos capazes de detectar macro tendências e, se formos capazes de gerar uma cultura de abertura à mudança e liderança em inovação, seremos capazes de “surfear a onda”, de aproveitar o risco que emana do gerenciamento de oportunidades e de viver na fronteira. As organizações que entendem que a única coisa permanente é a mudança, e estão

constantemente ouvindo seus *stakeholders*, terão uma vantagem competitiva incomparável, serão capazes de antecipar e tirar proveito das novas oportunidades criadas em torno das mudanças. Ser o primeiro a lê-lo, ser o primeiro a chegar e ser o primeiro a atender a essa nova necessidade, oferece uma vantagem sobre os outros que qualquer um gostaria para si.

- Da responsabilidade ao compromisso. A responsabilidade social é baseada em uma análise de impactos e benefícios e no consequente estabelecimento de limites voluntários. Mas trabalhar para recuperar a confiança dos grupos de interesse requer maior liderança. O ponto de partida não é neutro: é necessário rastrear o ceticismo social antes das propostas empresariais em relação à sua função social. E, para isso, em primeiro lugar, será necessário desenvolver sistemas de boa governança que evoluam do cumprimento normativo para o conhecimento e avaliação das expectativas dos *stakeholders*, tanto da perspectiva da oportunidade quanto do risco de reputação . De acordo com o modelo de reputação da LLYC, para construir uma liderança autêntica e credível, as empresas precisam avançar em direção a um excelente gerenciamento das cinco expectativas básicas em que se baseia a confiança dos *stakeholders*: imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição . O estabelecimento de metas e compromissos para cada uma dessas dimensões será essencial para o avanço de uma verdadeira conexão com os grupos de interesse.

- Do diálogo à conversação. Outra transformação importante é a relacionada aos canais de comunicação com os grupos de interesse. Nas últimas décadas, as companhias líderes aprimoraram e aperfeiçoaram seus canais de comunicação e diálogo bidirecionais com os grupos de interesse. Muitas delas desenvolveram canais *whistleblowing*, que permitem que os *stakeholders* denunciem más práticas. No entanto, o novo paradigma de liderança social das empresas exige avançar de um processo de diálogo para uma conversa genuína, através da criação de plataformas colaborativas, espaços de colaboração e compromisso, no qual os *stakeholders* possam participar ativamente no desenvolvimento de soluções. A conversa é essencial, por exemplo, para integrar realmente o propósito transversalmente na marca e nos produtos e serviços por meio de processos internos (cultura e inovação) e externos (comunicação, marketing e responsabilidade social).
- Da criação de valor à criação de valor com os *stakeholders*. Um dos desafios mais empolgantes para qualquer CEO é mudar uma cultura focada no controle e nas estruturas de elos da cadeia de valor, que acabam sendo silos, para uma cultura em que o fluxo de construção de valor excede as “paredes” da organização e somos capazes de co-criar valor com clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade ou com os próprios acionistas. As possibilidades de criação de valor sustentável, deixando as pessoas para as quais a empresa atua, é o caminho mais curto para o sucesso. Colaborar com eles é essencial, deixar de entender que a

atividade empresarial é sempre competitiva e pode ser colaborativa é um desafio cultural.

- Do resultado ao impacto. Por fim, um eixo chave da liderança responsável que está emergindo, está relacionado ao gerenciamento, medição e comunicação do impacto da atividade empresarial na sociedade. Nos últimos anos, as empresas avançaram muito no desenvolvimento de modelos e indicadores que permitem medir o impacto socioeconômico de suas atividades. O impacto na sociedade de uma empresa sempre virá da criação desses produtos ou serviços inovadores que atendem às necessidades, assim como aconteceu com a Ford quando socializou o carro, com a Boeing quando o fez com a aviação, com o Leche Pascual ao facilitar o acesso a um produto fresco de validade curta ao usá-lo e embalá-lo em brik, assim como o Google ao fornecer acesso simples aos conteúdos da rede ou com a Apple ao transformar o telefone em um smartphone. Em seguida, surgem todos os outros impactos na sociedade, desde a criação de emprego, a criação de atividade econômica com seus fornecedores, o pagamento de impostos, até a geração de dividendos para os acionistas. Quando uma empresa deixa de criar valor para e com seus *stakeholders*, estes param de se vincular a ela e desaparecem. É uma versão da lei da evolução trazida para as organizações. Neste capítulo, no entanto, será necessário avançar na incorporação de indicadores que reflitam o comprometimento dos grupos de interesse com o projeto empresarial, bem como revisar os conceitos clássicos de materialidade e, é claro,

dar-lhes um alcance superior para a organização dos conteúdos em um relatório de gerenciamento da empresa.

- Sistematizar a gestão em busca da excelência. Tudo isso funcionará se formos capazes de articular um sistema de gerenciamento que provoque a excelência no dia-a-dia, capacidade de integrar o gerenciamento de *stakeholders*, sistemas de escuta, articulação de propósitos, cultura, estratégia, gerenciamento e, o dia-a-dia da organização, para encontrar os melhores resultados possíveis para o conjunto de pessoas que esperam algo da nossa organização — tudo isso é um desafio. Nós nos acostumamos à gestão do capital econômico das organizações e agora enfrentamos o desafio de gerenciar o capital humano, ambiental, relacional, conhecimento etc. Um desafio emocionante que precisa de pessoas com visão e aspiração para criar legados.

A ditadura do *like*. Ou talvez não

Tiago Vidal

Sócio e Diretor-Geral da LLYC em Lisboa

Marlene Gaspar

Diretora das áreas Consumer Engagement
e Digital da LLYC em Lisboa

A mulher — jovem, bonita, de olhos claros e cabelos ruivos impecáveis — sorri sempre. Em público, caminha (rodopia, quase) impecavelmente vestida e com o celular na mão, distribuindo cumprimentos reais e atribuindo pontuações virtuais a todos aqueles com quem interage. É atenciosa, gentil, afável — tenta agradar a todos. A sua vida gira em torno de uma rede social que dita as regras na vida real — quanto maior a pontuação (de zero a cinco, feita com a média das pontuações atribuídas por terceiros), maior o prestígio. É o número de pontos que dita o emprego, a casa, os amigos. Por exemplo: somente a partir de uma classificação de 4,5 é possível aspirar a um apartamento de luxo. Quando está sozinha, Lacie, a personagem

principal do episódio *Nosedive*, da série britânica de ficção *Black Mirror* (que explora consequências sociais a partir de desenvolvimentos tecnológicos), ensaia em frente ao espelho reações que devem parecer espontâneas e expõe a angústia de viver sob as expectativas dos outros. A jovem mulher deve percorrer uma montanha russa — do topo da pirâmide até a sua base, onde atinge o nível dos mais marginalizados. A estética ajuda a compor a metáfora: os 63 minutos do episódio correm em tons pastel — como se acontecessem sob um filtro do Instagram. Lacie dá vida a “uma sátira sobre aceitação, sobre a imagem que queremos transmitir de nós mesmos e a forma como nos projetamos nos outros”, explica Charlie Brooker, autor da narrativa e que considera que, como a personagem, “somos todos um pouco falsos” e “estamos todos um pouco assustados”, porque esta história já nem é futuro — é o nosso dia-a-dia. Poucos meses depois da estreia do episódio, a revista *Wired* revelou o Zhima Credit, um sistema de “crédito pessoal” associado à Alipay, a principal forma de pagamento móvel na China, elaborado com base nos dados de consumo de cada usuário. Como na série, uma classificação baixa corresponde à condição de cidadão de (na melhor das hipóteses) classe B; e uma classificação elevada dá acesso a inúmeros privilégios — pode até permitir um visto simplificado para um país europeu.

Na verdade, nem é preciso recorrer a um exemplo tão extremo para mostrar que a conquista de *likes* se tornou uma parte central da vida da grande maioria das pessoas que vivem no universo digital — e que já representam 57 % dos habitantes do planeta, ou seja, 4.4 bilhões de pessoas. De acordo com o GlobalWebIndex, em 2019, cada usuário gastou, em uma média

diária, nas redes sociais, o equivalente a um sétimo do tempo que viverá, ou seja, duas horas e 16 minutos (um segundo a mais em relação a 2018) — cerca de um terço do total de tempo passado *online*. Podemos olhar para os números de outra forma: este ano, a cada minuto, 1 milhão de pessoas acessou sua conta no Facebook; 4.5 milhões de vídeos foram vistos no YouTube e foram feitos 347 mil *scrolls* no Instagram. Assim, é irrefutável que as redes sociais são hoje centrais tanto para a relação entre as pessoas, quanto para a relação entre marcas e consumidores.

Esta mudança de paradigma multiplicou oportunidades — a distância ganhou outro sentido e ficou mais curta; passou a ser muito mais simples ter o mundo como mercado para uma marca — mas também fez soar sinais de alerta — o ritmo dos dias acelerou e a dualidade entre a vida real e a que queremos projetar pode acarretar consequências graves, sobretudo para os mais jovens (e cada vez mais cedo). A campanha World Record Egg, , lançada no Instagram no início do ano, é um bom exemplo da proporção que a competição por *likes* pode atingir: a premissa desta iniciativa era fazer com que a fotografia de um ovo — sim, um ovo — batesse o recorde mundial de curtidas, até então detido por uma publicação da *influencer* e empresária norte-americana Kylie Jenner, que reunira 18 milhões de *likes*. A foto conquistou quase 54 milhões de curtidas — o triplo do que precisava para bater o recorde. No dia em que o ovo apareceu, percebeu-se que a campanha pretendia chamar a atenção da comunidade para as doenças mentais, em especial entre jovens que ficaram doentes devido à pressão das redes sociais. Outro dado curioso que ajuda a dar escala a este desafio: um estudo da marca de brinquedos

Lego feito a partir de entrevistas com crianças entre os 8 e os 12 anos nos Estados Unidos, China e Reino Unido mostrou que 29 % das crianças sonham em ser *YouTubers* — três vezes mais do que as que querem ser astronautas. E quando falamos em *YouTubers* — mostramos outros estudos — podemos dizer influenciadores digitais

Na última F8, a Facebook Developer Conference, a dona do Instagram anunciou, entre outras novidades, que, em alguns mercados (como Canadá, Austrália, Japão, Itália e Brasil), passaria a ocultar para os seguidores a contabilização de *likes*. O objetivo é “liderar o combate ao bullying online” e frear a pressão social que a empresa é acusada de gerar. A marca diz que está “repensando toda a experiência do Instagram para cumprir com este compromisso”. Não há ainda novidades sobre os resultados dos testes, mas é evidente que, avançando à escala global, esta alteração mudará a forma como todos usamos as redes sociais (se o Instagram mudar, outras redes farão o mesmo) — incluindo aqueles cujo negócio depende delas, como os influenciadores, as marcas e os profissionais de comunicação, particularmente os especialistas em ferramentas de monitoração. Os elogios a esta iniciativa são unânimes, embora existam riscos que as marcas devam levar em consideração.

Ana Garcia Martins, autora do Blog A Pipoca Mais Doce que tem mais de 13 anos de atividade, sendo uma das influenciadoras de maior destaque em Portugal (335 mil seguidores no Instagram), aplaude a medida — que, diz ter o potencial de “acabar com a ditadura do *like*” e a conseqüente “pressão e ansiedade sociais”, sobretudo com os mais jovens, “que vivem de forma

exacerbada a sua presença nas redes sociais” — e afirma que não teme a mudança. “Não me sinto apreensiva. Talvez porque já tenha uma presença sustentada nas redes sociais e por sentir que o meu trabalho não se resume ao número de curtidas”, justifica. Mesmo que os *likes* deixem de estar visíveis a terceiros, acrescenta, e ainda que “o modelo atual possa eventualmente ser mais atraente e eficaz na captação de novos parceiros, os produtores de conteúdos continuarão tendo acesso aos dados estatísticos e podem fornecê-los às marcas com as quais já trabalham ou outras que estejam interessadas.” Além disso, explica, “as marcas não usam o número de curtidas como único fator de medição. Há várias outras coisas que levam em conta na hora de investir num influenciador: tipo de público, alcance, personalidade, fit com a marca etc.” É que tendencialmente, quanto mais velho é o público, menor é o nível de interação (o que não significa que não se deixe impactar pelo conteúdo). Por outro lado, “os adolescentes distribuem *likes* e comentários de forma mais gratuita e instintiva.” Ana Garcia Martins deixa apenas uma ressalva: “o número de curtidas estando oculto pode fazer com que os seguidores sintam que não vale a pena interagir através desta ferramenta e isso poderá representar uma queda nos números e no nível de interação”. Ainda assim, reforça a importância da transparência dos influenciadores com as marcas e defende a medida: “Acho que o impacto social desta medida é mais importante do que o potencial dano que possa criar aos influenciadores que vivem da criação de conteúdo.”

Também na perspectiva da executiva de comunicação e marca da GALP, Joana Garoupa, a medida é

positiva: “Pode dar mais liberdade aos usuários para que publiquem conteúdos que realmente lhes interessam, sem medo de serem julgados”, afirma. Em relação ao impacto que terá nas marcas, a executiva considera que esta medida “vai obrigar as empresas a reverem as estratégias de comunicação para essa plataforma” e a encontrar alternativas “para despertar o interesse da comunidade.” No entanto, defende, “a criação de conteúdo relevante — buscando cada vez mais autenticidade e humanização — continuará a ser chave” e “a interação com a comunidade para entender interesses, responder às necessidades e estar cada vez mais próximo das pessoas será cada vez mais determinante”. De resto, em um Instagram sem *likes*, pouco muda além disso. Ela afirma: “As curtidas não podem e não devem ser a única métrica de sucesso.” Em relação à forma como as marcas passam a ter acesso aos dados, também não haverá estreias. “Nos *stories*, o número de visualizações também não é público — e isso não impede as marcas de analisarem os conteúdos para perceber quais são os mais bem recebidos pelas comunidades”, lembra a especialista.

Jorge García Perpiñá, diretor de contas da empresa de monitoramento de redes sociais Brandwatch, não só considera esta iniciativa necessária — como afirma que gostaria que este teste também estivesse acontecendo em paralelo no Facebook (a rede social com mais usuários no mundo — 2.27 bilhões), para que seja possível fazer uma comparação entre as duas redes. Para se avaliar a verdadeira extensão do impacto, explica, há aspectos a serem esclarecidos — em particular, se a mudança afeta apenas a interface do usuário ou também a Graph API, ferramenta através da

qual é possível obter as métricas das empresas nestas redes. “Se for possível continuar a extrair dados a partir dessa fonte” — hipótese que considera a mais provável —, “a capacidade de monitoramento vai se manter inalterada”, defende. Também para este especialista, o *like* é apenas uma parte da equação. “É importante esperar para avaliar a evolução do comportamento dos usuários na sua interação com as marcas, mas o maior impacto pode decorrer da importância que as marcas darão a esta métrica uma vez que deixe de ser pública. Seja como for, à priori existiriam sempre outros tipos de interações públicas, como comentários, menções, identificações etc.” Como Joana Garoupa, Jorge García Perpiñá acredita que as marcas darão enfoque no essencial — o conteúdo, procurando contar histórias ainda mais interessantes e relevantes para os públicos que pretendem atingir. “A chave estará sempre em conhecer a fundo esse público”, acrescenta. Na verdade, resume, “esta mudança faria do *like* uma ferramenta de filtro de conteúdo, indicando ao Instagram que tipo de publicações cada usuário gosta mais — como acontece com o Spotify — e o fator privado dessa “curtida” faria com que a experiência fosse mais autêntica”.

A incerteza causada por atualizações como esta do Instagram desperta sempre alguma inquietação entre aqueles que escolhem as redes sociais para comunicar. Pela forma como podem impactar o negócio, seja das marcas, dos influenciadores, das empresas de monitorização ou até das agências de comunicação. Mas também nos dá a oportunidade de redefinir o peso que queremos atribuir a estes canais e de recordar que o fator decisivo em qualquer comunicação continua

a ser a autenticidade e a qualidade do conteúdo. O sucesso — nesta como em outras mudanças — será das marcas que escutam, refletem, se antecipam e se adaptam, trabalhando lado a lado com os parceiros certos, especialistas em desenvolver e implementar a estratégia mais adequada a cada momento. O risco não é a mudança; é não encara-la como permanente. O formato tradicional de negócios já não chega para identificar e potenciar as oportunidades. Do ponto de vista de quem usa as redes sociais, resta agora esperar para ver até que ponto esta medida consegue nos distanciar da 'ditadura' do *like*.

**HISTÓRIA EMBLEMÁTICA:
A RENOVAÇÃO
DO *STORYTELLING***

A sexta linguagem: um novo código

Mariano Vila

Diretor Geral da LLYC em Argentina

Juan María Segura

Presidente do Congresso de Educação
e Desenvolvimento Econômico da Argentina

Os nativos digitais, de acordo com uma pesquisa mundial da Cisco²⁹, são pessoas que valorizam o acesso à Internet tanto quanto o ar que respiram, a casa em que vivem e os alimentos que comem (56% de respostas positivas), e não poderia viver sem ela (60% de respostas positivas). Suas vidas são organizadas simultaneamente entre as conexões de rede, as telas sensíveis ao toque, as conexões sem fio e os objetos e pessoas que os cercam. Eles não são melhores nem piores, apenas diferentes, muito diferentes. Neurologicamente e, em breve, antropologicamente diferentes.

29 28 «The Cisco Connected World Technology Report», Set. 21, 2011.

De 1995 até hoje, o mundo mudou e, naturalmente, nossos alunos também mudaram. A mudança não foi produzida por uma única plataforma, nem por uma única pessoa. Foi produzida pela convergência de acontecimentos que foram ocorrendo e sendo gerenciados isoladamente entre os anos 60 e 70, e que se encontraram a partir dos anos 90.

A Internet havia sido criada alguns anos antes de 1995 e, naquela época, embora já tivesse cerca de 15 milhões de usuários, havia bons argumentos para pensar que era um fenômeno puramente norte americano, uma vez que 85% dos usuários eram desse país. No entanto, alguns anos depois, em 1998, estudantes de doutorado da Universidade de Stanford, Larry Page e Sergei Brin, criaram a empresa Google Inc., com um mecanismo de busca como o único dispositivo de uso gratuito e com a missão de “organizar a informação mundial para torná-la universalmente acessível e útil”.

Não foi o primeiro mecanismo de busca que o Vale do Silício viu nascer (Alta Vista nasceu em 1995), mas foi o que mudaria para sempre a organização e o tráfego de informações no mundo. Também na década de 90, nasceu o software livre e de código aberto Linux (1991), a loja on-line da Amazon, de Bezos (1994), a plataforma de leilões via Internet eBay (1995), Netflix (1997), PayPal (1998), Napster (1999), Survey Monkey (1999), Salesforce (1999), Alibaba (1999) e Decolar (1999), para citar alguns. Obviamente, o nascimento dessas plataformas de negócios que rodam na Internet ocorreu em um clima de euforia do mercado de ações, que parou abruptamente a partir de março de 2000, com a explosão da "bolha pontocom".

Após o epicentro do colapso do valor na bolsa das novas empresas de base tecnológica, em 2001,

Jimmy Wales e Larry Sanger deram vida a outro projeto igualmente absurdo para algumas das plataformas pré-crise: uma enciclopédia on-line, gratuita e universalmente acessível, cujo conteúdo pode ser criado, corrigido e supervisionado de forma colaborativa por uma comunidade de usuários não especialistas que decidam se interessar por ela. A enciclopédia Wikipédia, lançada pela Fundação Wikimedia, propôs desde a sua origem a missão de “empoderar e envolver pessoas de todo o mundo para coletar e desenvolver conteúdo educativo sob uma licença gratuita de domínio público e divulgá-la efetivamente em todo o mundo”. Com uma pequena estrutura organizacional e administrativa, sem publicidade ou parceiros capitalistas, e financiada através de micro doações, esta sorte repentina em direção ao DNA da revolução industrial, como é a construção enciclopédica do conhecimento, começou a rodar.

Em 2004 nasceu o Facebook e, no ano seguinte, o YouTube, duas iniciativas bem enraizadas na ideia de uma sociedade que já começava a conectar, compartilhar, marcar e produzir conteúdo on-line e, tomando o que foi feito pelas redes sociais anteriores (Sixdegrees, Friendstair, MySpace), foram montados em uma comunidade de usuários da Internet que já alcançava 500 milhões, oferecendo a eles interfaces ágeis e limpas, de acesso e navegabilidade simples e conteúdo social, simples e divertido. Com o tempo, este último se tornou o ABC das redes sociais: a exigência de ser social, simples e divertido.

Entre a Wikipédia e essas redes, descobrimos mais tarde que o número de telefones celulares no mundo excedeu, pela primeira vez e após um reinado de 125 anos, o estoque de linhas fixas, atingindo 1.100.000.000

unidades. E ainda não haviam chegado nem mesmo os smartphones, nem a massificação da banda larga no mundo.

Enquanto a onda continuava a crescer e a vertigem se acelerava, a revista Time decidiu homenagear os internautas em sua edição especial da pessoa do ano de 2006. Na capa, você lê "You" (você) na tela de um computador e, abaixo, uma legenda indica: "Sim, você. Você controla a era da informação. Bem-vindo ao seu mundo". Nesse mesmo ano, nasceu o passarinho da plataforma de *microblogging* do Twitter e o serviço de *streaming* de música Spotify, enquanto Julian Assange deu vida ao WikiLeaks. Hoje se sabe que essas plataformas ultrapassaram instituições de longa data, modificaram a dinâmica da discussão política e colocaram muitos governos, empresas e convenções "de joelhos". Mas na época de seu nascimento, poucos puderam prever um impacto tão transformador e, menos ainda, pensaram que isso aconteceria em um período tão curto de tempo.

E, como se isso não bastasse, em junho de 2007 a empresa Apple lançou ao mercado o iPhone, o primeiro telefone verdadeiramente inteligente e precursor de uma ampla categoria de dispositivos, incluindo todos os tablets com tela sensível ao toque. Apenas alguns meses depois, a Amazon lançou sua primeira geração de leitores de livros eletrônicos, o Kindle. Em 2008, nasceu a empresa Airbnb, colocando em xeque o setor de hotéis e, em 2009, o Uber fez o mesmo com o setor de transporte terrestre de passageiros. Também naqueles anos, apareceu o sistema operacional Android, que mais tarde ocuparia 80% do mercado de sistemas operacionais de telefonia celular em todo o mundo, e o protocolo bitcoin, uma "quase-moeda"

apoiada pela tecnologia *blockchain*, que é, a cada ano, mais conhecida e menos compreendida.

Como era lógico supor depois de enumerar brevemente esses fatos e nascimentos, em 2010, após 305 anos de história, o padrão comercial on-line em jornais de todo o mundo excedeu pela primeira vez o padrão produzido em jornais de papel e, dois anos depois, após 244 anos de vida, a Enciclopédia Britânica anunciou que pararia de ser impressa.

No momento em que escrevemos essas linhas, temos cerca de 4,5 bilhões de internautas que acessam a Internet diariamente (embora a penetração da Internet na Ásia mal chegue a 54% e na África ainda não atinja 40%), a Wikipédia está alcançando 40 milhões de artigos em mais de 290 idiomas diferentes (apesar da resistência que continua a encontrar no mundo adulto), o Facebook tem um valor de mercado superior a 500 bilhões de dólares em apenas 15 anos de criação, o total de smartphones chega a 4 bilhões, o YouTube recebe mais de 500 horas de vídeos novos a cada minuto e o Google tem carros autônomos e confessa que sua área do Google Brain cruza todos os projetos importantes da empresa transversalmente. Além disso, a Amazon, que em 2014 anunciou o início da distribuição de livros por meio de drones, anunciou em 2017 o lançamento de uma ferramenta on-line para professores do ensino fundamental, demonstrando seu interesse em se aventurar em soluções educacionais.

Pense que a Microsoft (1975), Apple (1978), Amazon (1994), Google (1998) e Facebook (2004) são as maiores empresas do mundo em valor de capitalização de mercado. As cinco foram as principais protagonistas deste novo mundo emergente e todas olham para o

conjunto de atores, instituições e práticas educacionais como uma área a ser reinventada.

Não é necessário ser muito perspicaz para verificar a tensão existente nas instituições de ensino em qualquer um de seus níveis. Isto não é, de forma alguma, um ataque a esta ou aquela instituição, país ou formato, mas sim um reconhecimento explícito do que é óbvio aos olhos de toda a sociedade.

Em qualquer blog, você pode encontrar uma lista de coisas, situações e práticas escolares que se mostram obsoletas para o século XXI e que devem nos fazer refletir. A lista inclui as salas de computadores, os espaços de construção das salas de aula isolados, a ausência de Wi-Fi em todos os cantos de uma escola, a proibição de usar *smartphones* e *tablets* nas aulas, a presença de um diretor de tecnologia com um perfil de acesso como administrador e visualizador geral do sistema, escolas sem perfis ativos nas redes sociais, bibliotecas tradicionais ou aulas para adolescentes a partir das 8h! A lista tem mais provocação do que futurologia e, portanto, devemos refletir sobre ela.

A escola, como a universidade, tem manifestações claras e diárias dessa tensão, que ultrapassam as costumeiras (e condenáveis, é claro) situações de violência física, verbal ou psicológica que convive com intensidade as 24 horas de cobertura oferecidas pela mídia e que incluem egoísmo, desinteresse, falta de amor e solidariedade, distanciamento de normas essenciais de convivência e conduta e, acima de tudo, falta de respeito à autoridade.

Um território particularmente incerto e tratado erroneamente por adultos se relacionada à linguagem. Se existe uma condição que distingue a espécie humana, é sua capacidade de desenvolver sistemas

de comunicação que moldam e transformam seu pensamento. A linguagem (não o idioma) permite a conceituação, abstração e reflexão. Por meio dela, a espécie humana aumenta suas chances de dominar o meio ambiente e se beneficiar dele. Os animais também possuem sistemas de comunicação, embora rudimentares, limitados e estáticos, que atingem no máximo cerca de 50 combinações de sons e gestos. Ao contrário, o ser humano possui um sistema de comunicação generativo, com infinitas formas de combinação, que lhe permite compor, decompor e reorganizar os significados e formatos à vontade. A linguagem do homem é como um tipo de organismo vivo e dinâmico que cresce, se modifica, evolui e se torna sofisticado permanentemente. Que a "l'Encyclopédie" de Diderot tenha consolidado todo o conhecimento da época em apenas 74 mil definições em pleno iluminismo francês e que a Wikipédia hoje abrigue dezenas de milhões de definições, alguma pista está nos mostrando sobre a maneira com que a nossa raça usa esse instrumento chave para nossa sobrevivência. A linguagem, portanto, não apenas nos comunica e nos informa, mas principalmente nos coloca em diálogo com o ambiente de problemas, conflitos, convenções, heranças, desafios e oportunidades.

Segundo Logan, físico do MIT e discípulo do professor Marshall McLuhan, a evolução da linguagem é apresentada como uma cadeia sequencial contínua, com a linguagem oral aparecendo como a primeira forma de comunicação e informação (o autor concede esses dois sentidos à linguagem), a escrita e a matemática então aparecendo por volta do ano 3.500 a.C., seguidos pela ciência, que apareceu por volta do ano 2.000 a.C., e então o grande salto no tempo em direção

à linguagem computacional, em direção aos anos 50 do século xx, finalmente alcançando a linguagem da Internet, surgida no início do século xxi. As considerações do autor o levaram a postular firmemente que a educação deveria estar basicamente preocupada em e envolvida no desenvolvimento das habilidades necessárias para o uso de todas as formas de linguagem disponíveis o tempo todo. Portanto, de acordo com Logan, o aparecimento nos últimos 70 anos de duas novas formas de linguagem deveria ser absorvido por e integrado ao sistema educacional.

Por seu lado, a autora Edith Litwin, nos convida a pensar na linguagem do *chat* como uma decomposição dos gêneros literário, narrativo e conversacional. Ela afirma que o *chat*, a sexta linguagem de Logan, é a mais fragmentada e conversacional de todas as linguagens escritas. Pense por um momento: quando você lê que seu filho escreveu uma mensagem na linha do tempo ou no perfil da sua rede social, você sente que está de frente a uma peça escrita ou ao fragmento de uma conversa? Eu penso o mesmo que você, mas crianças e adolescentes não. Acontece que quando eles começam um *chat*, estão conversando e, portanto, tomam as mesmas liberdades e concessões que você e eu tomamos quando conversamos oralmente. Você entende o conflito de significados e práticas que mantêm educadores e alunos em tensão?

Os jovens e adolescentes digitais nativos refinarão ainda mais suas habilidades para usá-las com sucesso, não muitas ferramentas, plataformas e tecnologias, mas códigos culturais e linguagens. Na medida em que o sistema educacional não levar isso em sua devida conta e fizer os ajustes do caso, ele não terá

outra opção a não ser abrir espaço para dar origem a outros formatos institucionais mais adaptados às necessidades, práticas e realidades desse momento.

***Storytelling* ou *storydoing*? Como recuperar a confiança do cidadão**

Rogelio Blanco

Managing Director at LLYC in Mexico

Juan Arteaga

Managing Director at LLYC in Mexico

Nos tempos de *fake news* e *deepfakes*, de *bots*, de grupos que disseminam vírus aleatoriamente, das tentativas de manipulação "goebbeliana" e da repetição de mentiras até que se tornem realidade usando *big data* para dizer às pessoas o que elas querem ouvir, por que colocamos os fatos antes das palavras?

Na raiz da Revolução Digital, os profissionais da comunicação e marketing — entre os quais nos incluímos — começaram a concentrar seus esforços no *storydoing* das organizações, deixando o *storytelling* em segundo plano: ética e estética competindo por sua relevância e impacto para ganhar a confiança das pessoas. Mas devemos nos perguntar: os fatos são

mais poderosos do que palavras ou a percepção significativa realidade? O relevante é botar o ovo ou cacarejar, como é dito coloquialmente no México?

Se assistirmos o documentário “Nada é privado” (“The great hack”) na Netflix sobre o papel desempenhado pela Cambridge Analytics nas últimas eleições nos EUA ou no referendo do Brexit, a primeira conclusão pode ser que vivemos na era da manipulação através dos dados. Parece que a tecnologia veio para alimentar as teorias da conspiração que defendem que o mundo está sendo guiado à ditadura dos insights do big data e a serviço dos grandes poderes estabelecidos. Os cidadãos estão cada vez mais informados graças à Internet ou mais desinformados, sendo vítimas de novas tecnologias que apenas mostram em nossa linha do tempo o que queremos ver para reafirmar e radicalizar posições? “Os dados agora se tornaram o ativo mais valioso do mundo, mais do que o petróleo”, disse Jehane Noujaim³⁰, codiretora do documentário.

Em 2018, a famosa revista Science³¹ publicou um estudo de três especialistas do MIT, Sinan Aral, Soroush Vosoughi e Deb Roy. Depois de analisar, entre 2006 e 2017, mais de 4,5 milhões de mensagens de cerca de 3 milhões de pessoas, eles estimaram que haja 48 milhões de bots no Twitter e 60 milhões no Facebook, números que também crescem exponencialmente. Uma de suas primeiras conclusões é que as mentiras chegam muito mais longe, mais rápido, mais profundamente e mais

30 BBC News, 26 de julho de 2019: Cambridge Analytica: como a Netflix retrata o maior escândalo de privacidade das redes sociais em “Nada é privado” <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49122905>

31 S. Vosoughi et al., “The spread of true and false news online,” Science (2018). [science.sciencemag.org/cgi/doi ... 1126/science.aap9559](https://science.sciencemag.org/cgi/doi/10.1126/science.aap9559) / D. Lazer at Northeastern University in Boston, MA et al., “The science of fake news,” Science (2018). [science.sciencemag.org/cgi/doi ... 1126/science.aao2998](https://science.sciencemag.org/cgi/doi/10.1126/science.aao2998)

amplamente que o conteúdo verdadeiro, especialmente quando ligadas a lendas urbanas, terrorismo, desastres naturais, ciência ou informações financeiras...“As fake News têm 70% mais chance de serem replicadas. Enquanto a verdade raramente se espalha para mais de 1.000 pessoas, 1% das notícias falsas mais virais se espalham rotineiramente entre 1.000 e 100.000 pessoas”, disseram os autores do estudo.

A QUE SE DEVE ESTE FATO?

De acordo com o mesmo estudo, os *bots* não diferenciam notícias verdadeiras e falsas, todos eles têm uma difusão semelhante, o problema está nas pessoas, que enfrentam os sentimentos de raiva, surpresa e nojo gerados pelas mentiras, e que têm maior probabilidade de compartilhá-las acima de verdades, que geram tristeza, antecipação ou confiança, emoções que não nos movem da mesma maneira e nos levam a ser mais passivos em termos de amplificação e interação.

Com essa série de dados, parece que deveríamos nos deixar levar pelo pessimismo. A sociedade de hoje está sendo vítima de um tsunami de campanhas ruins que intoxicam e manipulam. Além disso, as pessoas, longe de combatê-las, parecem ser o melhor aliado para que sejam levadas pelas emoções e não pela razão.

ACREDITAMOS EM MENTIRAS?

De acordo com outro estudo do Pew Research Center³², de julho de 2019, os norte-americanos não confiam

32 El Universo, 3 de julho de 2019: “Os norte-americanos ‘desconfiam’ do governo e da mídia, de acordo com uma pesquisa do Pew Research Center” <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/22/nota/7437978/estadounidenses-desconfian-gobierno-medios-segun-encuesta-pew>

nos meios de comunicação, mas consideram que o governo e os líderes políticos são ainda menos confiáveis. Cerca de 69% dos cidadãos dos Estados Unidos pensam que o governo federal oculta informações importantes intencionalmente, enquanto que 61% deles acreditam que os meios de comunicação omitem histórias importantes de propósito. Quase dois terços dos entrevistados acreditam que é difícil saber se o que as autoridades eleitas dizem é verdadeiro ou falso e, quase a metade, pensa o mesmo sobre as informações nas redes sociais. A pesquisa destaca a crescente desconfiança dos norte-americanos nas instituições e entre as pessoas, o que poderia dificultar a solução de problemas sociais e políticos.

Esse fenômeno não ocorre apenas nos EUA. Segundo o Estudo “Perspectivas Econômicas na América Latina de 2019”, da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL)³³, cerca de 64% da população dessa região do mundo não confia em seus governos nacionais.

Um bom exemplo foi vivido no México após o terremoto de 19 de setembro, de mais de 7 graus na escala Richter, que deixou dezenas de vítimas e milhares de pessoas afetadas. Espontaneamente, alheia aos meios de comunicação e ao governo, questionada, criticada e acusada de querer capitalizar o desastre para obter rendimento político, a hashtag #verificado19S foi viralizada, o que serviu para impedir a disseminação de rumores e notícias falsas e mobilizar recursos em favor da cidadania. Um Google Maps foi criado para localizar deslizamentos de terra, abrigos e centros de coleta, a

33 Perspectivas Econômicas na América Latina 2019: Desenvolvimento em transição, da OCDE. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44525/1/S1900182_es.pdf

ajuda foi mobilizada para salvar as pessoas presas e concentraram a demanda por recursos e sua oferta em tempo real, como explicam no site “verificado19s.org”³⁴, permitindo solucionar as reais necessidades que foram detectadas. Todos começaram a se conscientizar e, assim que alguém detectava uma notícia falsa, rapidamente a desmentiam e incentivavam a fonte a apagá-la.

Somos então confrontados com uma dicotomia, o auge das falsidades digitais, mas que não estão realmente gerando credibilidade, pelo contrário, estão gerando um estado permanente de ceticismo e, em casos extremos como o do terremoto, até ações dissidentes dos cidadãos. O Executivo, o Congresso, as Forças Armadas e a Ordem, a Igreja, os Empresários, as Empresas e as Marcas...todos hoje estão sob suspeita, o que nos leva a inferir que *fake news*, longe de convencer, o que o que elas fazem é minar a confiança - sem distinguir entre “bons e ruins” - que acaba a médio e longo prazo. No entanto, é cada vez mais comum que estratégias de desinformação estejam presentes no âmbito empresarial, onde empresas e marcas denunciam ataques de concorrentes e poderes estabelecidos, bem como do público, onde o uso de *bots* já se tornou prática comum e o uso de grupos de disseminação para “convencer” a alguns cidadãos cada vez mais desconfiados e céticos.

Parece que transparência, autenticidade e comunicação através dos fatos são a receita para acabar com essa situação e recuperar a confiança, como propõem muitos profissionais de comunicação. No entanto, não devemos esquecer que vivemos em um contexto de

34 <https://verificado19s.org>

intoxicação no qual o *storydoing* não é suficiente, porque uma boa ação que não é contada da maneira correta, que não é “carcarejada”, não chamará a atenção de nossas mentes, que vivem absorvidas em um mar de conteúdo e buscam emoções.

RAZÃO VS. EMOÇÃO

A Revolução Digital não acabou, pelo contrário, está apenas despontando. Há apenas 10 anos que *smartphones* e as redes sociais começaram a se democratizar e a tecnologia continua a transformar todos os dias pensamentos e hábitos de vida a uma velocidade vertiginosa. Certamente, a regulamentação e a autorregulação das próprias plataformas digitais, com o apoio das próprias tecnologias, como o *blockchain*, ajudam uma transformação em que uma maior transparência cria confiança novamente. Mas a comunicação também tem um grande peso nessa equação, não apenas no campo racional, mas também no emocional, que guia em grande parte o comportamento humano.

As pessoas se movem por sentimentos, pelas expectativas geradas a partir de um conhecimento ou de uma experiência, e quando se conectam com esse plano, a confiança é realmente gerada: “Quando pensamos rápido, geralmente não o fazemos bem. E não fazemos isso por uma razão simples: porque também não nos sentimos bem, porque nosso humor não é, em todos os casos, o mais favorável. Afinal, não podemos escolher a maneira como nos sentimos e quando emoções mais complexas assumem o controle, a realidade se complica”, diz Daniel Kahneman³⁵,

35 A heurística da afetividade: como nos sentimos é como pensamos, 10 de fevereiro de 2019 <https://lamenteesmaravillosa.com/la-heuristica-de-la-afectividadad-como-sentimos-es-como-pensamos/>

psicólogo cognitivo e Prêmio Nobel de Economia em 2002, apesar de não ser economista. Aprofundando essa visão, o prestigiado neurologista Antonio Damasio garante que, em um mundo acelerado em que nos movemos com pressa, dificilmente há tempo para refletir e, portanto, é a heurística da afetividade que leva a decisões baseadas no humor³⁶: "O que diferencia os humanos dos animais é que usamos processos fundamentais de regulação da vida, que incluem coisas como emoções e sentimentos, mas os conectamos aos processos intelectuais de forma a criar um novo mundo ao nosso redor".

Esse juiz implacável, que é o tempo, está sentenciando e mostrando que *storytelling* e *storydoing* não competem em relevância e efeito, mas andam de mãos dadas e se retroalimentam; não deve haver ovo que se bote sem carcarejar e vice-versa; se você quiser ter sucesso em uma estratégia de comunicação, precisará trabalhar em ambas as frentes; na verdade, a ação deve estar focada em atender às expectativas dos grupos de interesse, mas também na história, no relato emocional e experiencial que se conecte através do sentimento, para recuperar a confiança e fazer as pessoas acreditarem novamente. Um relato co-criado e co-participado que exige estar muito próximo dos *stakeholders* para conhecer sua sensibilidade e adicioná-la à solução de riscos e ameaças, reforçando pontos fortes e oportunidades. As instituições, organizações, pessoas ou marcas que a alcançam, que realmente usam *big data* para entender essas expectativas, sentimentos e que dão uma resposta coerente através de

36 MIT Technology Review: "Você precisa separar emoções e sentimentos", 23 de junho de 2014 <https://www.technologyreview.es/sj/4276/hay-que-separar-las-emociones-de-los-sentimientos>

suas ações e fatos, são as que realmente terão sucesso e transcendem, caso contrário, estarão condenadas a serem irrelevantes e obsoletas, porque a ética e a estética são uma só. É muito verdadeiro que uma imagem vale mais que mil palavras e que a palavra é o espelho da ação, como disse Sólon, de Atenas, um dos Sete Sábios da Grécia antiga, que sabia "algo" sobre cidadania e drama.

Disrupção e reputação: mudanças que encantam o consumidor

Alejandro Romero

Sócio e CEO Américas da LLYC

Luis Miguel Peña

Sócio e Diretor Geral da Região Andina da LLYC

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 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?

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 poluição ou 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 disruptão, 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 Patagônia³⁷, 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.

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.

37 <https://www.youtube.com/watch?v=JIC9DUkbic8>

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 socialmente responsável em relação ao tema de controle de armas nos Estados Unidos.

COMPREENDER A SOCIEDADE E O CONSUMIDOR

Não podemos deixar de falar sobre o caso **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.

**MARCA E IDENTIDADE:
UMA DIFERENCIAÇÃO
DISRUPTIVA**

Das tribos às comunidades: rumo a uma identidade de marca flexível

Ana Folgueira

Diretora Executiva da área Estudo Criativo da LLYC em Madri

A poeta Alejandra Pizarnik dizia que "não há nada mais intenso do que o medo de perder a identidade"³⁸. A revolução digital criou um novo perfil de consumidor multi-identitário, que se agrupa em comunidades constituídas em torno de uma causa, que compartilham uma série de valores e se distribuem geograficamente por todo o planeta. Mas como eles constroem sua identidade?

Como ocorreu nas revoluções tecnológicas anteriores, a revolução digital está causando uma transformação social que está apenas começando e que tem como principais características o imediatismo e uma enorme quantidade de informações e conhecimentos à disposição. Há uma transferência cultural e uma

38 1 Alejandra Pizarnik. *Poesía Completa*, "La noche, el poema", 1969.

troca de ideias sem precedentes sendo produzida que favorece uma diluição total das fronteiras, que vai da questão geográfica à conceitual, nos tornando mais permeáveis ao que é diferente.

TRIBOS VS COMUNIDADES			
	TRIBOS PRIMITIVAS	TRIBOS URBANAS	COMUNIDADES
EXTENSÃO DE GEOGRAFIA	Local	Deslocalizada	Deslocalizada
CANAIS DE ACESSO	Presencial	Mídia de Massa	Redes Sociais
CAUSA	Defender-se do entorno	Rebelar-se contra o entorno	Diversidade de causas compatíveis
EMOÇÃO	Medo	Rebeldia	Indeterminada, varia de acordo com a comunidade
ADESÃO	Excludente	Excludente	Não excludente
ESTILO DE LIDERANÇA	Chefe ou tradição	Líder aspiracional ou inspiracional	Não há líderes, há prescritores
DISCURSO	Interno	Único e comum	Não estruturado
IDENTIDADE VISUAL	Expressões artísticas, objetos decorativos, símbolos...	A música como expressão artística, roupas e acessórios como símbolos	Poliédrica e flexível

■ Oportunidade das marcas

A conectividade e a redução dos custos de transação multiplicaram nossa capacidade de escolher quando, como, onde e o que queremos consumir. Hoje, por exemplo, escolhemos de onde queremos trabalhar ou com quem queremos interagir.

O novo ambiente digital, principalmente a partir das redes sociais, nos permitiu entrar em contato com pessoas de qualquer lugar, língua e condição, nos dando a oportunidade de nos agruparmos em comunidades com as quais compartilhamos interesses, valores e estilos de vida. Ao contrário das antigas tribos, essas comunidades não estão restritas a um território

geográfico específico nem são exclusivas umas das outras, por isso falamos de uma identidade individual poliédrica e flexível, que nos permite pertencer tanto a comunidades quanto a causas distintas, com as quais nos identificamos.

Nesse contexto, as marcas desejam se conectar com essas comunidades, como forma de atingir o indivíduo com poder de compra. Mas para que essa estratégia seja eficaz, o grupo deve ter uma série de características identitárias sólidas, em termos de propósito, discurso e imagem que são compartilhadas pelos diferentes integrantes do mesmo grupo, de modo que desejem permanecer nele. Só assim a comunidade poderá existir a longo prazo, o que é essencial para que o esforço da marca valha a pena.

AS TRIBOS E AS MARCAS

Façamos uma pausa, por um momento, para pensar sobre a relação entre as marcas e as tribos urbanas que tiveram seu apogeu, especialmente na segunda metade do século xx. De certa forma podemos dizer que as tribos urbanas herdaram muitas das características das tribos primitivas: surgem como resposta do grupo em relação ao meio ambiente, são exclusivas entre si, seguem um líder e dão grande importância à construção externa de suas identidades. No entanto, também incorporam características próprias, relevantes para as marcas:

- O pertencimento a uma tribo urbana é uma escolha voluntária e, graças aos meios de comunicação de massa, não se limita a uma área geográfica específica.

- Essas tribos surgem como uma maneira de se rebelar contra o sistema, por isso precisam transmitir um discurso específico para o restante da sociedade.
- O papel do líder é inspiracional e aspiracional. Os membros do grupo não são obrigados a segui-lo, mas desejam fazê-lo, além de emular suas ações.
- A necessidade de transmitir seu propósito para a sociedade dá ainda mais importância aos sinais externos de identidade: aparência pessoal, vestuário, afinidades musicais e qualquer tipo de complemento que lhes permitam mostrar quem são e seu orgulho de pertencimento.

No filme britânico de Franc Roddman, *Quadrophenia*, lançado em 1979, Jimmy, o protagonista, expressava abertamente: “não quero ser como nenhum outro, é por isso que sou um *mod*. Você entende?” O singular desta situação, no entanto, era que o personagem, dentro de sua tribo, procurava ser igual aos outros em suas roupas, sua música e até mesmo na marca da motocicleta Lambretta com a qual percorria a cidade.

Quadrophenia, baseado na ópera rock de mesmo nome do grupo *The Who*, narra o confronto violento entre uma banda de *mods* e outra de *rockers* durante um fim de semana no ano de 1964, na cidade costeira de Brighton, na Inglaterra.

As duas tribos surgiram na década de 50: os *mods*, no Reino Unido, e os *rockers*, nos Estados Unidos, e tinham uma identidade visual muito forte. Os *mods* vestiam ternos escuros e bem cortados e se consideravam intelectuais ligados ao *beat* da 4ª geração e ao *modern jazz*, entre outros movimentos musicais. Já os *rockers*, com seus topetes e longas costeletas, eram movidos

por sua paixão pelo *rock & roll* e por uma ideologia mais progressista e ligada às injustiças sociais.

O objeto de desejo de ambas as tribos era a motocicleta. Para os *mods*, o sonho de consumo eram aquelas com um *design* mais europeu, como a Lambretta ou a Vespa. Já os *rockers* gostavam de motocicletas maiores, como as marcas britânicas BSA, Triumph ou Norton. Nesta linha, a Lambretta de Jimmy, em *Quadrophenia*, com seus 10 espelhos, dá o tom ao protagonista.

O filme não teve uma grande recepção por parte do público e da crítica por causa da dureza de algumas de suas cenas, mas hoje é considerado um filme cult, a ponto da moto original atingir um valor de €54 mil³⁹ no leilão organizado pela casa *Bonhams*, em 2008. É uma quantia muito impressionante, se levarmos em conta que, originalmente, ela foi projetada para motorizar a Itália após a guerra e, sendo assim, era para ser um veículo barato, fácil de manter e confiável; em nenhum momento, um objeto de luxo.

No contexto das tribos urbanas, o esforço de aproximação das marcas seria justificado pela possibilidade de serem reconhecidas por seus membros e, com isso, capazes de criar alguns desses elementos identitários, como é o caso da *Lambretta* para os *mods*.

Hippies, mods, rockers, hipsters, góticos, todos eles construíram uma história em torno de valores comuns e de uma estética em que as marcas tiveram — e têm — o papel essencial de fornecer muitos dos objetos e elementos necessários para esta manifestação da identidade do grupo.

No entanto, o fato de pertencer a uma tribo ter se tornado algo exclusivo, implicou em um alto grau de

39 "€54 mil pela Lambretta de Quadrophenia", Solomoto.

comprometimento por parte da marca. A associação de um produto com os valores de uma tribo em particular invalidou, automaticamente, a possibilidade de se aproximar do resto, deixando de fora grande parte do mercado.

AS COMUNIDADES E AS MARCAS

De acordo com a hipótese que detalhamos neste artigo, as novas comunidades parecem mais atrativas para as marcas porque são configuradas como grupos permeáveis cujos membros estão associados a tantos grupos, como causas que os interessam, em termos de sua própria identidade individual. No entanto, justamente por serem compostas de indivíduos que possuem interesses muito diversos, elas não têm um líder claro, além de contarem influenciadores ocasionais — que age mais como um prescritor do que como um líder propriamente dito - e, embora tenham uma identidade clara em termos de propósito, eles nem sempre o têm, em termos de discurso ou de imagem.

Por outro lado, nos deparamos com o fato de que a estratégia das marcas para se conectar com esses grupos, não pode ser a mesma de antes porque, entre outras questões, seus membros rejeitam categoricamente sua abordagem. Décadas de publicidade e um ambiente em que parecemos ter perdido nosso direito de distinguir a verdade das mentiras estão na base dessa rejeição. Os consumidores estão conscientes de seu poder e exigem que seu relacionamento com as marcas seja utilitarista, isto é, só a consentem se obtêm algum benefício.

Nesse sentido, permitirão a aproximação de marcas cuja proposta de valor atende aos seguintes requisitos:

- Que seja veraz e verossímil. O consumidor atual não perdoa a falta de autenticidade⁴⁰ e o que ele mais valoriza é a coerência entre o *storytelling* e *storydoing*. A aproximação da marca com a comunidade não pode ser percebida como oportunista, enquanto a proposta de valor e o propósito da empresa não devem ser apenas compatíveis com a causa da comunidade, mas também, complementares. Em outras palavras, as comunidades com as quais a marca tenta se conectar devem ser aquelas cujas causas fazem com que o propósito da empresa se torne realidade.
- Que não seja excludente. Como dizíamos, os membros da comunidade estão associados a tantas comunidades quanto causas que lhes interessam em termos de sua própria identidade individual. Isso requer que as empresas definam bem seu propósito, fundada em sua proposta de valor, e que possam interagir em diferentes causas, de forma coerente.
- Que seja benéfica para os seus membros. Não apenas de forma individual em termos de produto ou serviço, mas como membros da própria comunidade, favorecendo o desenvolvimento da mesma e sua permanência ao longo do tempo. Para que isso aconteça, as marcas podem ajudar as comunidades a construir essa identidade pública e reconhecível, fornecendo conteúdo e experiências específicas para cada comunidade, compartilhadas por membros do grupo, com o objetivo de despertar emoção e orgulho de pertencimento.

40 “O consumidor coerente. Marcas Autênticas”, Quiero (2017)

A marca deve adaptar-se a cada comunidade para poder se conectar a ela, flexibilizando seu discurso e adaptando sua identidade. Abre-se, portanto, uma grande oportunidade para as marcas que estão dispostas a fazer um exercício de humildade, escutando as comunidades e oferecendo-as conteúdos e experiências personalizadas, em um exercício de *feedback* contínuo.

Os sinais de identidade em que os indivíduos se reconhecem dentro de cada comunidade serão determinados pela forma de consumir e compartilhar os conteúdos, deixando de fora aqueles que não os interessam ou que não se veem reconhecidos. Nossa capacidade de transmitir emoção será fundamental, já que as emoções são as principais aglutinadoras de qualquer grupo. Como o conhecido palestrante Simon Sinek diz: "se alguém fala de coração sobre suas crenças, atrairá aqueles que acreditam na mesma coisa" e, quanto mais disperso o grupo, mais valor será possível transmitir a uma só voz.

Um bom exemplo do efeito que um conteúdo audiovisual de qualidade tem sobre uma comunidade dispersa, que só se encontra massivamente em ocasiões específicas, está na campanha "Papai, por que somos do Atlético?", que o Atlético de Madri iniciou, em 2001, com o objetivo de manter a comunidade de seguidores junta em nome da emoção. No anúncio original, um menino perguntava ao pai, que não era capaz de responder: "Papai, por que somos do Atlético?". Os seguidores da comunidade esportiva imediatamente se identificaram com os protagonistas, compartilhando, simultaneamente, a memória de conversas semelhantes que provavelmente tiveram com seus pais ou com

seus filhos, os fazendo reviver a vibração do campo de futebol e a emoção de fazer parte de uma comunidade que se preocupa com valores dos quais eles se orgulham. Desde então, cada nova entrega, ainda que sob um *claim* diferente, torna-se notícia na seção de esportes dos telejornais. Provavelmente porque, nas palavras da própria agência, é “possivelmente a campanha que melhor explica o que é ser um fã do Atleti: uma questão de paixão, que é compartilhada de uma geração para a outra”⁴¹.

EXPERIÊNCIA VISUAL

Sabemos que processamos imagens até 60 mil vezes mais rápido do que textos e que temos uma capacidade maior de reter conteúdo visual do que qualquer outro formato de informação. Cerca de 40% dos usuários reagem melhor ao conteúdo em formato de imagem do que a textos simples⁴² e publicações com conteúdo visual recebem 94% mais visitas⁴³. Hoje, podemos dizer que a comunicação é visual, ou não é comunicação.

O conhecimento nativo das pessoas sobre a linguagem visual e gráfica é tão grande que sua adesão ou rejeição à nossa marca tem muito a ver com a qualidade do que produzimos. Como empresas, devemos nos apresentar com as ferramentas e a linguagem que dominam as comunidades com as quais estamos lidando e assumir que hoje, mais do que nunca, o meio é a mensagem: nossa comunicação visual é o meio mais poderoso para transferir nossa identidade.

41 *Case Study “Senhora Rushmore”* <https://www.srarushmore.com/es/nuestros-trabajos/atletico-de-madrid/papa-por-que-somos-del-atleti>

42 5 “O poder da imagem” <https://www.puromarketing.com/42/22337/poder-imagen-contenido-visual-nos-atrae-tanto.html>

43 6 “B2C Marketers Need to Give Content Marketing Time” <https://contentmarketinginstitute.com/2016/10/research-b2c-content-marketing/>

Se quisermos que nossos conteúdos ajudem a transmitir nossa proposta de valor e nosso propósito, enquanto ajudamos a moldar a identidade das comunidades às quais nos dirigimos, é conveniente abrir a reflexão sobre até que ponto estamos dispostos a flexibilizar nossa identidade como marcas, para que indivíduos pertencentes a diferentes comunidades se vejam reconhecidos nela.

Um bom exemplo disso seria a estratégia de conteúdos adotada pela Vodafone em seus diversos canais oficiais nas redes sociais. Se analisarmos, por exemplo, a linguagem, o tom, os formatos utilizados ou até mesmo a identidade visual da Vodafone YU, Vodafone *Giants*, Vodafone TV ou Vodafone Companies, vemos como estes se adaptam a cada uma das comunidades a que se dirigem: *yusers* (jovens), *gamers*, amantes de séries e filmes ou empresas interessadas em transformação digital, respectivamente.

O Banco Santander é também uma referência neste sentido, com a promoção da sua Conta 1/2/3 Smart⁴⁴, criada para jovens entre os 18 e os 31 anos, onde o ideal de vida vai "além do dinheiro", sendo voltado mais para a experiência. Não apenas o site apresenta um *design* e uma linguagem mais juvenil, focada em experiências vitais, como também o produto é apresentado como um *brandfilm* premiado, o "*Cuánto*".

Na moda, um caso proeminente é o da Louis Vuitton quando a marca lançou sua nova coleção de artigos de couro "V", com designs práticos que mostravam que o luxo não está em desacordo com a agitada vida urbana. Os desenhos dessa linha tinham uma identidade diferente: um V projetado por Gaston-

44 "A cada traseiro sua marca de luxo: uma história de amor recíproca", Smoda

-Louis Vuitton que ele mesmo usava em suas malas. Além disso, a marca lançou a série "MoVers", cujos protagonistas eram jovens ligados à arte e ao *lifestyle*, como o conhecido skatista Alex Olson e o artista digital Ryoichi Kurokawa. Com essa proposta, a Louis Vuitton voltava-se para um público que, *a priori*, não era o principal destinatário de seus produtos: a juventude urbana. Como uma anedota, foram vários os fóruns e blogs especializados em skate que fantasiavam sobre a ideia de que a Louis Vuitton havia se tornado uma referência para os skatistas de todo o mundo — algo que não está muito longe da realidade, vendo o que está acontecendo com a relação entre certas marcas de luxo e o mundo do *trap*.

Comecei este artigo dizendo que "não há nada mais intenso do que o medo de perder a identidade". Esse medo é, no fundo, um privilégio porque só é possível perder aquilo que já se tem. Como nossos pais nos dão nosso nome e nossas raízes culturais, passamos o resto de nossas vidas tentando descobrir quem está do outro lado do espelho e como queremos nos mostrar aos outros quando estamos sozinhos ou em grupo. Qualquer ajuda nesse sentido é bem-vinda. As marcas que são capazes de internalizar isso têm uma grande oportunidade diante delas, porque será a partir da intersecção entre a sua identidade e a das comunidades para as quais se dirigem onde elas encontrarão uma maneira de comunicar sua proposta de valor e, assim, gerarão o tão desejado engajamento.

Transformação cultural para a sobrevivência

David González Natal

Diretor Sênior da área Consumer Engagement da LLYC

Jon Pérez Urbelz

Gerente da área Talent Engagement da LLYC em Madri

Ramón Prat

HR Corporate Director. People & Organization Expert

Rocío Cervantes

People & Organization Manager na Axis Corporate

No romance *Il Gattopardo*, Tancredi declara ao seu tio Fabrizio: *"se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi"* ("se queremos que tudo permaneça como é, tudo deve mudar", traduzido ao português). Mudar tudo para que nada mude não é apenas um paradoxo lampedusiano, mas uma realidade que, além da política, deve ser aplicada em todas as dimensões da vida.

Falhar ao detectar as novas tendências e as mudanças nas quais elas se traduzem é crítico para a sobrevivência empresarial. A transformação digital custou à Kodak sua liderança no mercado fotográfico que mantinha há um século. Exceto pela nostalgia dos VHS e da parafernália dos anos 80, a realidade atual é de câmeras integradas em celulares que deixaram para trás até as câmeras digitais.

Por outro lado, a Fujifilm aproveitou a mudança para se reinventar e conseguiu prosperar: a multinacional fundada em 1934 no Japão segue de pé até hoje.

Quando decolam, as empresas se concentram em replicar os métodos de trabalho e as estruturas de negócios que já funcionaram para elas. No entanto, essas fórmulas de sucesso se baseiam em determinadas circunstâncias: em um mundo em mudança, os planos estratégicos se tornaram obsoletos.

As culturas corporativas que se apegam a velhas inércias e impedem a evolução rumo a novos modelos, não conseguirão sobreviver. A cultura da empresa não é um conceito simples de definir, do mesmo modo que sua implementação e consolidação dentro da organização também não são. De fato, muitas vezes se aponta a cultura como a responsável por certos projetos de mudança falharem nas organizações.

Na nossa opinião, a cultura de uma organização pode ser definida em uma palavra: personalidade - seu verdadeiro código genético. É composta pelos valores, modo de proceder e as práticas da mesma. Os funcionários que não “vestem a camisa” da empresa para a qual trabalham, não cabem nela.

As empresas fazem mudanças culturais para se adaptarem às demandas de mercado e talentos em

todos os momentos. Atualmente, o avanço galopante da tecnologia está evidenciando a necessidade de uma mudança cultural generalizada por parte das organizações. E já não se trata apenas do fator digital, há muitas outras razões pelas quais as empresas sentem esse desejo de mudança, como uma transição no modelo de negócios, uma mudança no tipo de estrutura interna ou uma cultura que envolva mais os colaboradores.

A meta final que as organizações perseguem com suas transformações culturais é a de otimizar a empresa. Para alcançar um bom alinhamento com o modelo, os objetivos definidos para implementar a mudança devem ser SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Relevant, Time bound*), ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e localizados dentro de um período temporal. Nesse processo, os funcionários são um fator-chave: se sentem essa mudança como deles, a adotarão e a executarão.

A Zappos é um ótimo exemplo de implementação de uma cultura de sucesso. Quando o CEO da empresa quis definir a cultura corporativa, pediu a opinião de todos os seus funcionários. Com o *input* do modelo, decidiu uma série de valores que fariam parte da empresa. Depois, pediu a seus profissionais que tentassem mudar uma coisa nos processos e políticas da empresa para alinhá-la aos novos valores, conseguindo assim que estes fossem ativados imediatamente.

Outro exemplo de uma mudança cultural bem-sucedida é a da W.L. Gore⁴⁵. Apesar de ser uma empresa de sucesso, muito consolidada no mercado, em 2017, Terri Kelly e seus executivos perceberam que a equipe reclamava da falta de decisões arriscadas, assim como

45 <http://fortune.com/2017/03/14/best-companies-to-work-for-culture/>

da extrema lentidão na avaliação de novas iniciativas empresariais. O risco de que a empresa demorasse a inovar era particularmente alto, por isso resolveram atuar na linha responsável pela tomada de decisões da empresa. Uma equipe interna chamada *Innovation Center of Expertise* foi criada para impulsionar as ideias mais promissoras de seus funcionários. A empresa também incentivou a criação de pequenas equipes de *startups* para que os profissionais pudessem explorar novos projetos. Como a maioria das ideias não se materializou em novos negócios bem-sucedidos, Kelly deu aos funcionários que estavam insatisfeitos com a iniciativa, a opção de retornar aos seus postos anteriores. Essa ação causou grande entusiasmo e serviu de válvula de escape para os funcionários que estavam frustrados, sendo considerado um grande sucesso.

Por último, o exemplo de uma empresa que enfrentou um desafio muito comum hoje em dia nas transformações culturais corporativas: incluir a diversidade como um dos seus valores e aspectos diferenciais para melhorar. A empresa americana dedicada à criação de *software*, SAP, decidiu que queria fomentar a diversidade em sua cultura corporativa, já que sua força de trabalho era marcada por um perfil específico. Em 2013, foi proposto que 25% das posições de liderança global fossem mulheres e, em 2017, atingiu essa meta. Atualmente, ela continua a introduzir medidas e iniciativas para promover a incorporação de mulheres em todos os níveis corporativos. Nas palavras da própria empresa, “a diversidade impulsiona a inovação e gera uma variedade de perspectivas enriquecidas que aumentam o - engajamento, tanto com os consumidores quanto com os funcionários da SAP, o que ajuda a

impulsionar o sucesso do negócio em um mundo digital tão dinâmico⁴⁶.

AS PESSOAS DIANTE DA MUDANÇA

Cada pessoa molda sua identidade a partir das relações que estabelece em seu entorno, suas emoções, seus valores. Fatos particulares que se traduzem em uma idiossincrasia inerente de cada pessoa. "Eu sou eu e minhas circunstâncias", defendeu Ortega y Gasset.

O fato de que duas pessoas não são iguais revela algo óbvio: nem todos enfrentam a mudança da mesma maneira. Palestrantes do TED compartilham técnicas para se adaptar a um mundo em mudança, mas como melhorar a assimilação de uma nova cultura para um amplo espectro de funcionários?

A teoria da difusão da inovação⁴⁷ pode ser de grande ajuda para antecipar o tempo que as pessoas levarão para aceitar as mudanças. Com a campanha de Gauss, podemos analisar os diferentes perfis em relação à proatividade de envolver-se com a mudança e assumi-la como sua.

Desta teoria, surgem cinco categorias:

- *Innovators* 2,5% (inovadores): são aqueles que se oferecem como voluntários para provar coisas novas e estão dispostos a assumir riscos.
- *Early adopters* 13.5 % (primeiros adeptos): nesta categoria estão os líderes aparentes e precursores da mudança de uma empresa. Eles estão confortáveis com a mudança, apesar de não mostrarem proatividade diante das novidades.

46 <https://news.sap.com/2018/04/sap-and-global-digital-women-join-forces-to-promote-and-inspire-women/>

47 <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/05/31/why-you-should-align-your-business-transformation-to-the-adoption-bell-curve/#569dbe2b1160>

- *Early majority* 34% (maioria inicial): os componentes dessa categoria não são percebidos como líderes, mas são pessoas que gostam de estar atualizadas com as novidades da tecnologia.
- *Late majority* 34% (maioria tardia): em termos gerais, eles são céticos, esperam até que a mudança tenha sido implementada em uma grande parte da força de trabalho antes de preocuparem-se em dedicar algum tempo e esforço a isto.
- *Laggards* 16% (retardatários): toda empresa tem trabalhadores presos em sua “forma de fazer as coisas”. É um desafio maior conseguir que esta última categoria se adapte à mudança.

Além do tempo necessário para que os profissionais se envolvam, também podemos analisar o tipo de perfil mais qualitativo que surge de acordo com a forma como estes reagem à mudança.

Esses perfis se dividem em quatro grupos:

Apóstolos

São aqueles que “vestem a camisa”. Têm uma atitude positiva em relação à mudança, se emocionam e motivam diante de iniciativas da empresa em direção ao progresso. Estão comprometidos com a companhia e, certamente, sentem-se responsáveis pela mudança, a tomam como algo próprio e convertem-se, automaticamente, em embaixadores ou impulsionadores da mudança.

Reféns

Este perfil também está comprometido com a empresa e com seu trabalho, mas tem dificuldades para implementar a mudança e isso pode afastá-lo da sua

postura positiva inicial. Estão confortáveis com o que conhecem e fazem, então se sentem intimidados pela transformação. Se não forem acompanhados nos estágios iniciais de introdução podem se perder e se tornar mercenários, a categoria a seguir.

Mercenários

Esses profissionais trabalham para a empresa da mesma maneira que poderiam trabalhar para qualquer outra. Eles não “vestem a camisa”. Não se sentem parte da equipe da empresa, tampouco se sentem próximos das ações realizadas dentro dela. Em face de uma mudança cultural, eles relutantemente se adaptariam, porém estariam muito longe do propósito da empresa.

Tóxicos

Tóxicos, por si só, não gostam da empresa nem do seu trabalho. Sua reação a uma mudança seria completamente negativa: eles não a querem nem podem implementá-la porque sua predisposição às iniciativas da empresa é nula.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Existem várias razões pelas quais uma tentativa de mudança cultural pode ser um fracasso. A seguir, listamos algumas das principais razões que muitas vezes levam ao fracasso:

- Falta de compromisso por parte dos líderes .
- Resistência à mudança por parte dos funcionários. É muito comum e esse risco não pode ser ignorado ao se planejar uma mudança cultural.

- Uma má ou escassa comunicação interna. A comunicação deficitária é o ingrediente mais básico para o fracasso da implementação da mudança planejada.
- Não conseguir um comprometimento profundo e pessoal dos funcionários durante o processo. Sem o envolvimento dos funcionários, não é possível criar uma nova cultura.
- Uma definição pouco clara da cultura.
- Falta de planejamento.
- Apoio inadequado de líderes.
- Dar prioridade ao sistema acima das pessoas.
- Falta de visão.
- Passar por alto os objetivos e wins a curto prazo.
- Não ancorar mudanças na cultura corporativa.
- Declarar a vitória cedo demais.

Os riscos surgem quando colaboradores rejeitam a mudança ou quando o processo de transição não é bem organizado. Alguns dos problemas que podem surgir a partir de uma mudança cultural são:

- A criação de uma cultura confusa.
- Falta de alinhamento entre os profissionais e os valores.
- Desmotivação de funcionários.

Para garantir o sucesso, é importante enfatizar as pequenas vitórias, para que todos possam sentir como as mudanças estão beneficiando a empresa e para que tenham motivações para continuarem se envolvendo. A boa comunicação deve ser considerada um fator chave para o sucesso na transformação cultural, a partir do conhecimento, da inspiração, da ativação e da participação.

Conhecer

O conhecimento serve como ponto de partida: tanto para tornar as notícias conhecidas, como para descobrir o estado de espírito da equipe. Para colocar a iniciativa em funcionamento de forma otimizada, é importante que todos estejam cientes, informados e em entendimento dos seus papéis para impulsionar a mudança.

Por sua vez, a comunicação pode nos fornecer o outro lado da moeda. A comunicação na mídia e nas empresas há muito tempo deixou de ser unidirecional. Graças a essa multidirecionalidade, conseguimos obter a opinião e conhecer a atitude dos profissionais em relação à nova face da empresa.

Inspirar

A comunicação tem o papel fundamental de inspirar. Da mesma forma que uma campanha publicitária pode nos arrepiar, a comunicação (tanto interna quanto externa) da mudança cultural em uma empresa pode gerar variações nos sentimentos dos profissionais, que podem se sentir animados e impulsionar o desejo de fazer parte da mudança.

A inspiração é a chave para criar um relato de propósito e visão compartilhada para emocionar a equipe.

Ativar

Indo um passo além da inspiração, a ativação aparece a partir da comunicação. Neste caso, trata-se também de uma forma bi, ou melhor, multidirecional. Para implementar uma mudança cultural, é necessário começar pelos líderes: se for possível alinhá-los com novos

valores, eles se tornarão os principais aliados internos no processo de transição. Seu papel é impulsionar a mudança entre suas equipes e os profissionais com os quais trabalham.

Há uma variedade de ferramentas para ativar e alinhar os líderes às mudanças e fornecer a eles o *know-how* para empoderá-los na transição.

Participar

Uma maneira de fazer com que os profissionais internalizem esse sentimento de *ownership* pela mudança é torná-los parte disso. A importância da participação é muito evidente, mas nem sempre é levada em conta. Quando o nível de motivação e comprometimento aumenta exponencialmente, o processo é acelerado. Os funcionários são os melhores conhecedores do que acontece dentro da empresa e suas ideias podem ser muito benéficas, pois estes têm uma visão bastante clara das áreas de melhoria e das oportunidades de negócios existentes.

Basicamente, a cocriação da nova cultura otimiza sua geração e transição para implementá-la.

AS FASES DA MUDANÇA

A cultura é um elemento-chave para que as organizações mudem e se adaptem às demandas do entorno. Para fazer isso, contam com ferramentas tão tangíveis como o espaço de trabalho, sistemas de informação e comunicação, programas de incentivo, etc.

Mas artefatos, sistemas, rituais, organogramas, entre outros, também são ferramentas que ajudam a provocar mudanças. No entanto, é fundamental entender que um processo de mudança cultural exige

passar por certas fases inevitáveis. Portanto, quais são as fases de mudança em uma organização?

Fase 1: analisar, diagnosticar e entender

Qualquer abordagem que a mudança cultural promova em uma organização requer uma análise prévia e aprofundada para definir qual o ponto de partida. É essencial avaliar a situação atual, ter muito claras a visão, a missão e os valores da empresa e definir a lacuna entre o que é a entidade hoje e qual o ponto estratégico a ser alcançado. Identificar as fraquezas e pontos fortes da organização é imprescindível para traçar o caminho para chegar ao objetivo. Sem essa análise, não é possível calibrar o esforço nem determinar as alavancas necessárias para provocar a mudança ou a evolução da cultura.

No mercado existem inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas para obter um diagnóstico. De pesquisas, a grupos focais, até mesmo utilizando métodos pouco explorados neste campo, como metodologias ágeis.

De fato, muitas empresas já estão utilizando estes tipos de fontes de informação, embora geralmente orientadas para outros fins, como termômetro de ambiente de trabalho, liderança 360 ou conciliação entre trabalho e vida pessoal, etc.

Esta primeira fase é uma das mais difíceis, já que, para alcançar a descoberta e o autoconhecimento daquilo que fazemos parte, é necessário um esforço muito importante. Um dos erros mais graves nessa fase é abordá-lo com uma atitude negativa ou justificável. Não nos enganemos, ninguém gosta que o espelho nos diga o que não queremos ouvir.

Esse processo de mudança não pode existir se não aceitarmos que sua razão de ser é a evolução da organização para fazer frente aos desafios do futuro. E para isso, precisamos ter clareza sobre quais elementos são essenciais para gerenciar e impulsionar essa mudança. Por exemplo, o individualismo não é uma qualidade melhor ou pior que o trabalho em equipe, a questão é que, neste caso, sem o trabalho em equipe, a organização corre o risco de desaparecer.

Fase 2: projetar e alinhar

O plano de mudança, deve levar em conta a realidade atual da qual a organização parte, incluir todos os funcionários e influenciar todos os níveis organizacionais para alcançar o maior alinhamento possível. A participação, neste ponto, é vital para definir a visão, os valores, os processos internos (TOM) e todas as políticas que apoiam a mudança cultural dentro da organização, como políticas de compensação e incentivo, por exemplo, entre outras. A mudança, portanto, deve ser integrada a todos os processos operacionais da empresa para garantir seu sucesso.

O plano de ação para promover essa mudança também deve, além disso, ajudar a criar um relato capaz de emocionar os membros da organização. A comunicação e a forma como este plano for ativado será determinante e, desta forma, o envolvimento de todos os departamentos será necessário. Esta fase tem que gerar atitudes positivas e, porque não, diversão.

Fase 3: implementar, medir e revisar

Muitas empresas investem esforço e recursos nas fases prévias e, muitas vezes, esquecem que a credibilidade

do projeto é desempenhada e consolidada na fase de implementação e na melhoria contínua do plano. É aqui que a clareza, a honestidade e a coerência se tornam especialmente relevantes. Ainda mais quando se é capaz de elaborar um discurso de mudança que impacta emocionalmente os principais atores da transformação. Nesta fase, é possível inspirar e envolver o maior número de colaboradores possível para gerar atitudes positivas dentro da organização.

As alavancas da mudança que consideramos essenciais para alcançar a desejada transformação cultural são:

- **A liderança:** para inspirar e orientar as pessoas rumo ao futuro desejado, fornecendo aos diretores e gerentes as ferramentas necessárias para assumir este papel com sucesso.
- **A comunicação:** para fazê-lo partícipes, envolver cada grupo em torno da visão e das mensagens-chave relacionadas em cada uma das etapas do processo de transformação.
- **A capacitação:** a transformação cultural é, muitas vezes, associada à demanda por novos comportamentos, o que requer a aquisição de novas habilidades e apoio organizacional aos funcionários para facilitar essa incorporação.
- **A experiência do empregado:** que responde à pergunta feita por cada membro da equipe, sobre como esta mudança cultural transformará as premissas de seu trabalho, sua relação com o cliente, os mecanismos de coordenação com seus pares, a avaliação do seu trabalho, suas condições de trabalho e, em resumo, os benefícios que serão obtidos adotando a nova cultura.

Mas a verdade é que, apesar de operar as alavancas, a mudança cultural de uma organização ocorre a longo prazo. Não é um projeto imediato, cujos resultados serão vistos de maneira instantânea. Estabelecer pontos de controle, que garantam o gerenciamento e a implementação ideal da mudança, é uma medida necessária.

A revisão do plano deve ser usada como uma ferramenta para definir o ritmo de implementação e, inclusive, como um meio para aumentar sua aceleração. Nesta fase, o reconhecimento dos esforços das pessoas envolvidas torna-se mais relevante à medida que se consegue avançar e superar marcos importantes.

Nesta última fase do gerenciamento de mudanças, é necessário considerar os objetivos estabelecidos dentro do projeto e empregar, se possível, ferramentas ou metodologias que nos permitam avançar rapidamente para resultados visíveis e tangíveis, a partir de um plano de comunicação consistente, que ajude a transformação e que integre todos os funcionários.

FATORES-CHAVE PARA O SUCESSO

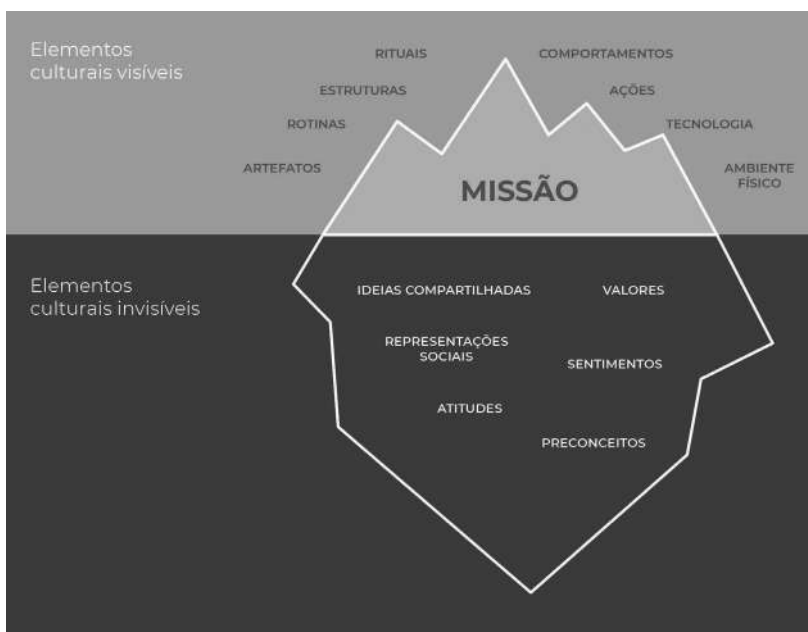
De acordo com diferentes estudos, uma em cada três empresas fracassa em sua tentativa de implementar um novo modelo de cultura organizacional. Estes dados mostram a necessidade de se estabelecer um roteiro com objetivos tangíveis, que permita gerenciar de maneira mais eficiente este processo de mudança e que também alcance o envolvimento de todos os colaboradores.

No entanto, existem muitos fatores que impactam de forma positiva em um processo de mudança cultural, enossa experiência nos obriga a prestar atenção aos seguintes pontos:

A visão e planejamento a longo prazo

A cultura, em qualquer organização, é formada por elementos visíveis e invisíveis, como pode ser visto na figura abaixo. Os elementos culturais visíveis na organização são facilmente moldáveis, enquanto os elementos não visíveis são baseados em conceitos, cuja evolução só pode ser abordada a longo prazo. Portanto, as ações sustentadas neste momento exigem planejamento adequado e o monitoramento constante por parte das pessoas envolvidas, já que, às vezes, mesmo a abordagem de longo prazo, não nos garante uma mudança de atitude em todos os membros da organização.

Elementos culturais



Um exemplo de alavancagem que podemos usar a longo prazo é o processo de recrutamento. Se feita de forma sustentada ao longo do tempo, a incorporação de pessoas que compartilham a visão da cultura desejada pode facilitar essa mudança de maneira determinante.

Consistência e visão holística

A coerência dá segurança durante o processo de mudança cultural. Se os elementos visíveis não forem coerentes com a mudança que pretendemos, toda a credibilidade será perdida e o fracasso estará assegurado.

Por exemplo: não podemos pedir à nossa força de vendas que trabalhe em equipe se aplicarmos apenas incentivos individuais. Não podemos pedir às nossas fábricas que melhorem a qualidade da produção se usarmos somente indicadores baseados no volume de produção. Portanto, todos os elementos visíveis da cultura (sistemas, processos, políticas, ambiente físico, etc.) devem estar alinhados com a cultura que buscamos dentro de nossos objetivos.

Liderança e participação

Um dos elementos mais visíveis aos olhos dos membros da organização é a liderança e o envolvimento direto das equipes de gestão na mudança cultural. Em processos de transformação cultural é necessário preparar os altos níveis da organização para que, durante o processo de mudança, estes atuem como potencializadores e dinamizadores. Liderar é facilitar a ação e inspirar os outros. Os líderes que atuam como exemplo são capazes de mobilizar comportamentos e moldar atitudes.

Esse tipo de liderança, baseada na colaboração e no empoderamento de estruturas organizacionais mais planas, promove a participação dos membros da organização no processo de mudança. Quando se torna possível a participação de todos os membros da organização em iniciativas que promovem a mudança cultural, geramos não apenas uma visão compartilhada, muito mais poderosa, mas também algo essencial: o desejo de mudança.

Accountability, informação contínua

Por fim, não devemos esquecer as métricas e monitoramentos que nos permitem quantificar o sucesso e descobrir a necessidade de implementação de melhorias ou processos de adaptabilidade. A partir do *accountability*, podemos demonstrar com fatos que as novidades são positivas para o desenvolvimento da empresa e de seus profissionais e, assim, gerar comprometimento ao longo do caminho.

Não há gratificação maior do que ver os resultados de um trabalho que foi feito com entusiasmo. Ser capaz de transferir esse sucesso, a partir de dados, gera um sentimento de orgulho de pertencer ao sucesso da transformação cultural.

Como gerar conteúdos que impactem o negócio

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Global da área Digital da LLYC

Marcos González La-Hoz

Diretor da área Inbound Marketing da LLYC em Madri

A conjunção entre comunicação e marketing é entendida como uma das vias para a transformação digital das empresas mais eficazes e rentáveis. Atualmente, as consultorias de estratégia, comunicação e marketing estão cada vez mais interligadas, oferecendo soluções que, em essência, conjugam entre si. Este ponto de união, antes inimaginável, acontece no “conteúdo”, que “deixou de ser uma ferramenta de comunicação em si, para ser o elemento que reestrutura os modelos de negócios para influenciar diretamente a demonstração de resultados”.

Nossos *stakeholders* usam deste conteúdo que consomem para alimentar a atração, a fidelização e a recomendação de nossa corporação que, por sua

vez, faz o mesmo com os dados fornecidos pelo uso destes mesmos conteúdos. Os planos estratégicos e de negócios criados pelos consultores estão abandonando as pesquisas que reuniam grandes amostras e antes serviam para identificar estratégias competitivas e discutir suas decisões, para analisar o consumo de “conteúdos” (90% digitais), como verdadeira fonte na qual os dados eram tratados e analisados.

Mas o que entendemos como “conteúdo”? Significa qualquer expressão intencional (ou não) produzida por uma empresa que gera uma impressão no receptor, a partir da perspectiva (experiência) de marca, produto e serviço. O *speech* de um *chatbot* em um *call center*, um *stories* no Instagram, um *post* em um blog, a resposta do Alexa da Amazon... Tudo é conteúdo, sendo os dados extraídos dos conteúdos (número de cliques, visitantes, tempo de leitura, palavras-chave temáticas e relacionadas...), a fonte de todas as informações estratégicas para uma empresa.

O que está acontecendo é, simplesmente, que pensamos de maneira diferente, navegamos de maneira diferente e consumimos conteúdos com objetivos muito diferentes. Para isso, as empresas têm que assumir que os objetivos que são gerados a partir do conteúdo devem mudar, porque já não buscamos apenas informações, mas também interagimos, dizemos o que pensamos, atraímos a atenção, nos divertimos, nos entretemos... Podemos dizer, portanto, que vender já não é mais o suficiente.

AS FORMAS DO CONTEÚDO

Nos tempos em que vivemos, o conteúdo deixou de ser uma ferramenta de comunicação para reestruturar

modelos de negócios e influenciar diretamente a demonstração de resultados. Mas quem reina sobre o conteúdo: o marketing ou a comunicação? Para traçar uma linha divisória, devemos entender que existem três tipos de conteúdo:

- Conteúdos corporativos: relacionados aos valores da empresa, ao propósito da marca e sua reputação. Inclui relações com os meios de comunicação, a gestão da reputação e o gerenciamento de crises, a comunicação corporativa da marca, o trabalho de relações públicas e com os investidores, os eventos, *engagement*, com a responsabilidade social corporativa, etc., que são gerenciadas pelas áreas tradicionais de comunicação.
- Conteúdo de atração: aqueles conteúdos que assumem um maior compromisso de customização e automação. São gerados para despertar interesse e estimular a conversão do público para captação de *leads*, oportunidades de aquisição e adesão a um clube de fidelização, gerar retenção e recomendação. Tais conteúdos são gerenciados pelas áreas de Marketing e Negócios.
- Conteúdos de interrupção: são aqueles tradicionalmente conhecidos como publicidade. Eles aparecem em mídias tradicionais e externas, *e-mails marketing* em massa recebidos por e-mail, chamadas frias, *banners* ou *remarketing* digital etc. São geridos a partir das duas áreas (comunicação e marketing), de acordo com a filosofia da corporação.

E é aí que nos deparamos com o seguinte dilema: quem deve gerenciar o conteúdo da atração para propor um plano de conteúdo de atração

Atualmente, 90% do marketing e da comunicação que impactam o usuário se sustentam, direta e indiretamente, no chamado “ecossistema digital” da empresa. Toda interação ou comunicação, seja corporativa, operacional ou comercial, interage de uma forma ou de outra com o ecossistema digital projetado.

Qualquer ecossistema digital que deseje gerar conteúdo atrativo, independentemente de quem o lidere (marketing ou comunicação), deve ser gerido por cinco objetivos estratégicos.

- Gerar tráfego direcionado a uma plataforma, site, blog ou clube de afinidade. Nesse caso, o conteúdo deve concentrar-se no aumento de visitas e no tráfego para criar um impacto sobre as mensagens lançadas e, com isso, aumentar a interação, a usabilidade, a fidelização e a retenção.
- Aumentar o *engagement* e a recomendação. Nesta etapa, são lançados conteúdos voltados a ampliar o alcance do conhecimento da marca, produto ou serviço. Desta forma, sua demanda e relacionamento com o cliente aumentarão, o que fará a sua recomendação chegar a membros da família, colegas e amigos.
- Evite a taxa de rejeição ou de voo na jornada. A partir do conhecimento da experiência do usuário (ou cliente) que sustenta o “ecossistema digital”, os conteúdos se concentram na prevenção de suas expectativas. Quando a comunicação com base no conteúdo investiga a jornada do cliente e consegue gerenciar bem as expectativas, os “pontos críticos”, não serão geradas taxas de rejeição ou de fuga, criando, assim, a atração desejada. Infelizmente, muitas vezes ficamos

obcecados em modificar ou mudar um “ponto problemático” no formato operacional e a única coisa que o “viajante” quer (stakeholder) é que nos comuniquemos bem para não gerar falsas ou desvirtuadas expectativas.

- Aumentar a conversão. Identificamos a conversão com a aquisição de um bem. No entanto, a “conversão digital frente aos conteúdo de atração” se concentram em fazer com que o usuário passe de um estado a outro da jornada. Por exemplo, do “conhecimento do produto” ao “pedido de informação” ou do “pedido de informação” ao “pedido de cotação”. Para fazer isso, os conteúdos trabalham de modo interligado aos “fluxos de trabalho automatizados” que, dependendo do comportamento do usuário com o conteúdo, podem amadurecer seu *status* para a conversão.

Lançamento de um produto/serviço ou marca no mercado. Esta estratégia de conteúdo de atração é desenvolvida para alcançar o lançamento de uma nova marca, produto, serviço ou plataforma. É comumente conhecida *go to market* e é uma das ações mais comuns dentro do conteúdo da atração. Trabalha de forma estruturada as fases de descoberta, informação, avaliação, decisão, aproveitamento de uso, incidências e recomendações. Será com base nestas etapas que serão estruturados o tom, o formato, a frequência e os objetivos do conteúdo.

MEDIÇÃO DO PLANO DE CONTEÚDO DE ATRAÇÃO FRENTE AOS NEGÓCIOS

É a Peter Drucker (1909-2005), pai da corporação moderna, que se creditada a famosa frase: “o que não é

medido, não pode ser melhorado”. No entanto, esta afirmação surgiu 80 anos antes, tendo sido pronunciada pelo físico e matemático britânico William Thomson Kelvin (1824-1907): “Tudo o que não se define, não pode ser medido. O que não é medido, não pode ser melhorado. O que não é melhorado, sempre degrada”.



Tendo em mente este princípio orientador, deve-se presumir que todo Plano de Conteúdo de Atração deve ser orientado pela medição de dez KPIs básicos, diretamente relacionados ao negócio.

Todos estão cientes da apreensão gerada nos diretores de comunicação diante da análise dos dados relacionados ao negócio. No entanto, assim como os profissionais de marketing devem aprender a essência da comunicação e do “conteúdo”, a comunicação deve fazer o mesmo com a medição dos dados de negócios e seu impacto na demonstração de resultados. Algo que, além de agregar valor ao inquestionável trabalho, lhes dará um maior protagonismo na tomada de decisões e o mais importante, frente aos seus próprios orçamentos.

Em razão do que foi exposto, é necessário insistir que qualquer Plano de Conteúdo deve estar diretamente relacionado ao negócio e à conta de operação da empresa que o assume. Por isso, apresentamos abaixo dez KPIs que todo CEO, diretor de marketing e de comunicação deve levar em conta na hora de formular seu *Plano de Conteúdos*:

1. Return On Investment (ROI)

Uma das coisas mais importantes que devemos levar em conta quando formulamos uma estratégia de conteúdo atraente é o resultado e a rentabilidade. Para isso, usamos o ROI, que avalia essa rentabilidade. Este provém da relação entre o investimento de marketing e a comunicação e os benefícios gerados, seja por vendas diretas, visitas, impressões, usuários ou obtenção de clientes em potencial. Para calculá-lo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Lucro} - \text{Investimento}) / \text{Investimento}$$

Para aqueles que querem saber mais sobre o ROI, aconselhamos a pesquisar sobre os conceitos financeiros de TIR e VAN.

2. Average Revenue Per User (ARPU)

O ARPU (*Average Revenue Per User*), traduzido para o português como a “Receita Média por Usuário”, é muito útil para lançamentos e projetos ongoing, já que este nos oferece a receita média por cliente-usuário. É calculado ao se dividir a receita total obtida em um período específico, entre o número total de clientes-usuários ativos da empresa. Essa métrica nos informa

a receita média que obtemos para cada cliente. Um ARPU alto indicaria que há um grande número de usuários realizando uma despesa.

ARPU = Renda total obtida / Total de usuários ativos

3. Custo de Aquisição de Clientes (CAC)

É essencial para qualquer Plano de Conteúdo de Atração. Responde à seguinte pergunta: quanto é preciso investir de mídia de comunicação e marketing para conseguir um novo usuário-cliente em um determinado período de tempo? Este é calculado ao se dividir os custos totais investidos em vendas (marketing *online-offline*, equipe de vendas, patrocínios-*engagement*, etc.) entre o número total de clientes capturados no período selecionado da análise.

$$\text{CAC} = \text{despesas de marketing} / \text{número de clientes- usuários}$$

4. Tempo de recuperação do CAC

É o grande desafio das empresas atuais. Tanto as de telecomunicações, como bancos ou empresas de seguros, podem chegar a ter um tempo de recuperação do CAC superior a 24 ou até 36 meses. Daí a grande importância dos planos de fidelização, recomendação e *engagement* para a marca.

Sabendo que fidelizar um cliente custa metade do valor de captá-lo e, levando em conta que sua Taxa de Recuperação CAC é de longo prazo, a grande pergunta que devemos nos fazer é: quanto tempo leva até que um cliente seja rentável? Para isso, o CAC é dividido entre o ARPU, algo fundamental para desenhar

estratégias de conversão, adesão e negócios no curto, médio e longo prazo.

Tempo de recuperação do CAC = $CAC / ARPU$

5. LIFETIME VALUE (LTV)

O LTV ou valor da vida útil do cliente mede o valor de um cliente durante todo o seu ciclo de vida com a empresa. Quanto valor cada cliente tem ao longo de todo o seu ciclo de vida? Isto representa o lucro líquido total que um cliente oferece a uma empresa, para a qual existem duas maneiras de otimizá-lo: estender o ciclo de vida (lealdade, recomendação, retenção e prevenção de fuga ou de vinculação) ou otimizando o valor que um cliente pode chegar a proporcionar durante seu ciclo de vida padrão (realizando vendas cruzadas).

Estes dados nos permitem estimar a margem ou benefício oferecido pelos clientes segmentados em *clusters* ou arquétipos comportamentais ao longo de todo o relacionamento do cliente com a nossa empresa. Ou seja, não é um dado pontual por aquisição ou adesão à nossa causa, mas representa o que se espera dele, com base em dados históricos, a fim de efetuar modelos preditivos e gerenciar a otimização ou a valorização do relacionamento para cada uma de suas estratégias com nosso produto ou serviço.

O LTV nos leva à questão do quão lucrativo é um cliente durante seu relacionamento conosco. Existem duas fórmulas diferentes para medir isso:

$LTV = \text{Margem bruta do ticket médio} \times \text{Recorrência}$

$LTV = ARPU \times \text{Tempo médio de permanência}$

6. Quociente de Rentabilidade de Capacidade (CRC)

O CRC é um KPI essencial para desenvolver previsões e, portanto, para assumir mais ou menos investimento em conteúdos de atração. Trata-se de um quociente que indica a eficiência ou a rentabilidade na conversão dos conteúdos de atração.

Trata-se de um “número mágico” para qualquer investidor. Por quê? Um exemplo ilustrativo: se, ao longo de um ciclo de vida, recebo 5.000 euros por cliente e invisto 500 em captação, a margem bruta por cliente (CRC) é de 4.500 euros (nove vezes o seu custo). O CRC é calculado dividindo o ciclo de vida do cliente (LTV) por seu custo de aquisição (CAC).

$$\text{CRC} = \text{LTV} / \text{CAC}$$

Para que isso se cumpra, devemos medir muito bem o LTV e a recorrência, o que veremos a seguir.

7. Taxa de recorrência

Os modelos de consumo digital estão nos levando a hábitos e modelos das chamadas assinaturas. Empresas como a Amazon ou a Netflix já apostaram nisso de forma precisa. Em suma, viveremos em uma economia de assinatura, onde a propriedade do bem será relativa.

A taxa de recorrência mede a frequência de uso ou de compra de seus produtos e serviços. É uma das métricas que mais impactam sobre a rentabilidade de qualquer negócio e, principalmente, nos modelos de assinatura onde a lealdade é essencial (CAC). A chave aqui é saber que, uma vez que se alcança um novo cliente, se obtém uma receita recorrente. Ao contrário

das vendas tradicionais, esse modelo oferece novos desafios, como a retenção e o *churn*. Trata-se de uma medida do rendimento previsível e recorrente de um negócio de subscrição, diretamente relacionado com o CAC. Este é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{MRR} = \text{ARPU} \times \text{Número total de usuários}$$

8. Churn ou Taxa de Abandono

Trata-se de outra medida para alcançar a taxa de fidelização de seu cliente ou, melhor, neste caso, a de infidelidade. O *churn rate* nos indica a porcentagem de clientes ou usuários que deixaram a nossa marca durante um determinado período de tempo e em qual estágio de seu ciclo de vida eles desaparecem. Além disso, nos informa a velocidade com que perdemos esses usuários ou clientes. Não conseguir mantê-los pelo menos para cobrir o CAC seria um indicador negativo. Para calcular esta medida, primeiro é preciso conhecer os clientes perdidos. Essa figura é obtida subtraindo os clientes/usuários atuais (iniciais e novos) dos clientes finais.

O *churn rate* seria o resultado que se obtém ao dividir os clientes perdidos entre os iniciais e multiplica-los por 100. Assim, um *churn* mensal de 5% significa a perda, por ano, de 60% dos clientes ou que um cliente vai ficar conosco por 20 meses (100/5) antes de nos deixar, o que daria no mesmo. Assim, se cruzarmos este dado com o do CAC, isso nos indicará a viabilidade do modelo de negócios frente aos conteúdos atrativos.

$$\text{Churn} = (\text{clientes perdidos} / \text{clientes iniciais}) \times 100$$

Grande parte desse *churn rate* é produzido com base em dois erros perigosos para as corporações: a

criação de conteúdos de atração pouco atraentes e a construção de um ecossistema digital equivocado ou desestruturado.

A leitura que pode ser feita do *churn* seria a seguinte: quanto menor é esta medida, maior a lealdade do cliente. A chave final para essa medida passaria por entender o motivo pelo qual perdemos clientes. Surpreendentemente, a ausência de conteúdos atraentes, causada pela ausência de medidas e dados, é uma das maiores causas de abandono.

9. Click Through Rate (CTR)

Mede a proporção de cliques que nossos conteúdos de atração recebem. É calculado dividindo as impressões que nossos conteúdos de atração produzem pelo número de cliques. Com base em tudo o que nasce de um clique, nascem os KPIs 100% digitais mais utilizados. Entre eles, destacam-se os seguintes:

- **Visibilidade.** Porcentagem de vezes que a marca/produto aparece nos resultados de uma pesquisa. Em publicidade, esta medida define se o anúncio foi visualizado ou não.
- **Saturação.** Número de vezes que a marca aparece nos resultados de busca.
- **Engagement (web/blog).** Pode ser definido por critérios de permanência como tempo médio da sessão, páginas/sessão, % de fuga, etc.
- **Rich Snippets.** Resultados enriquecidos como estrelas, endereço, telefone, *reviews* ou links para seções internas.
- **Crawl Rate (CR).** Tempo dedicado pelos robôs dos mecanismos de pesquisa aos sites de rastreamento. Aumenta de acordo com a relevância SEO do site.

- Relevância. Autoridade SEO que o Google (ou outros mecanismos de busca) dão a um site baseado em sua otimização SEO.
- Alcance. Número de pessoas que o anúncio/publicação alcançou.
- Impressões. Número de vezes que o anúncio/publicação foi exibido (pode ser exibido mais de uma vez por pessoa).
- Impacto. Visualização de um anúncio/conteúdo.
- *Lookalike*. Públicos-alvo semelhantes (com base em critérios definidos pelo anunciante, como: dados sociais e demográficos, interesses, geolocalização, comportamento).
- *Retargeting / Remarketing*. Impactar um usuário que já tenha sido impactado antes.
- *Valor Engagement (RSS)*. % de reações sociais (*likes*, comentários, compartilhamentos, cliques)/alcance.
- *Valor SEM. Search Engine Marketing*. Resultados de busca correspondentes à publicidade (texto ou *Display*)
- *Valor Display*. Publicidade na forma de imagens (*banners*) em resultados de pesquisa ou em um site.
- *CPM*. Custo por mil impressões.
- *CPC*. Custo por clique.
- *CPL*. Custo por *lead*.
- *CPA*. Custo por ação.
- *OR. Open rate*. Taxa de aberturas/envios.
- *Soft Bounce*. E-mail que não foi entregue porque a caixa de correio está cheia.
- *Hard Bounce*. E-mail que não foi entregue porque o endereço está errado, o e-mail não existe ou não é comunicável (SPAM).
- *Thank You Page (TKP)*. Página para a qual o usuário é redirecionado depois de enviar o *lead*.

10. Net Promoter Score (NPS)

Para terminar, não podemos deixar para de lado o KPI que transformou as empresas desde sua divulgação na publicação *Harvard Business Review: o número que você precisa para crescer*, originalmente elaborado por Frederick Reichheld, que, a partir de um modelo simples, identificou o modelo mais confiável para quantificar a lealdade dos *stakeholders* em relação a uma empresa. Este modelo se baseia no peso adquirido pela recomendação.

Reichheld demonstrou isso com uma simples pergunta “em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar este produto?”, a partir do qual nossos usuários ou clientes podem ser agrupados em três: os promotores (classificações entre 9 e 10) que defenderão a marca e a recomendarão, apesar de tudo; os passivos (entre 7 e 8), onde a maioria da sociedade está com um alto grau de satisfação, mas que não recomendam nem desaprovam a marca; e os detratores (de 0 a 6), aqueles que falarão mais sobre a empresa em questão.

Atualmente, o NPS é um fator que todas as empresas trabalham para identificar seu valor no mercado. Se obtém da seguinte maneira:

$$NPS = \text{Promotores (\%)} - \text{Detratores (\%)}$$

Estar em um relacionamento contínuo com este indicador, não apenas frente à nossa marca, mas também frente ao nosso conteúdo, estilo, formato, tom, frequência, etc. Isso nos dará a capacidade de ver como o conteúdo de atração influencia a recomendação da empresa.

Para concluir, é necessário apenas destacar que as transformações digitais mais bem-sucedidas das

empresas começam com a comunicação e com a interação com o cliente. Isso gera uma grande mudança frente às transformações digitais criadas a partir da Tecnologia da Informação (TI) ou sistemas, já que o investimento é gradual. Desta forma, benefícios imediatos e renda de curto prazo são verificados. O conteúdo de atração focado no negócio e no relacionamento com o stakeholder, junto com a digitalização, e tudo o que isso implica (customização, automação, experiência, recomendação e dados), chegou para transformar as empresas.

As marcas diante da disrupção dos meios

Gonzalo Carranza

Diretor Geral da LLYC em Peru

Nos últimos anos, o jornal New York Times protagonizou dois documentários. No primeiro, “Page One” (2011), o venerável jornal seguia girando em torno das páginas impressas, enquanto enfrentava uma grande crise financeira. No segundo, na série de documentários “The Fourth Estate” (2018) do canal Showtime, a angústia financeira não era mais um personagem do filme; em vez disso, o protagonista do filme se torna o processo de tomada de decisões editoriais do jornal, que havia mudado completamente sua fisionomia. Essa mudança se reflete muito bem em alguns momentos de tensão, que seriam impensáveis em “Page One”. Por exemplo, o fechamento de uma investigação exclusiva já não se baseava mais na impressão, mas no botão “publish” (publicar) do computador de um

editor, enviando-a diretamente para o site do jornal e sem precisar salvar o melhor material “para edição em papel”. Ou as gravações iniciais do The Daily, o agora icônico podcast que supera os recordes de downloads no iTunes.

Os meios de comunicação passaram por um forte período de mudanças nos últimos anos, impulsionados por uma revolução digital que os impactou antes mesmo de outras indústrias, que agora estão imersas em processos de transformação. De fato, os meios de comunicação começaram a pensar em se adaptar aos novos tempos quando nasceu o ecossistema digital que conhecemos hoje, há 25 anos. Naquela época, o Netscape e o Yahoo fizeram da navegação e pesquisa de conteúdo na Internet uma tarefa possível para todos. Depois, vieram o Google, YouTube, Spotify, Netflix, as diferentes redes sociais, o iPhone, o boom dos smartphones, o iPad e sua promessa (nunca cumprida) de publicações enriquecidas...

Mas o que realmente colocou os meios de comunicação em xeque foi o boom de acesso a todas essas tecnologias, que ocorreu nos mercados mais desenvolvidos primeiro e, nos últimos anos, também nos mercados emergentes. É um fenômeno que tem entre 5 e 15 anos, dependendo dos dados analisados. Por exemplo, o número de pessoas com acesso à Internet saltou de 1 bilhão de pessoas em 2005 para 3,9 bilhões no final de 2018, segundo dados da União Internacional de Telecomunicações. Ainda mais forte é a expansão das redes Wi-Fi, de acordo com a Wiggly: de 15 milhões em 2008 para 493 milhões em 2018. E, olhando especificamente para os países em desenvolvimento, a taxa de penetração da Internet

passou de 7,7 % em 2005 para 45,3 % em 2018, quase convergindo com a média global (51 %).

O processo de disrupção dos meios devido a esse acesso massivo a novas tecnologias — que em muitos casos significava que o custo fixo e irrecuperável da disseminação de conteúdo tendia a zero — levou a uma situação paradoxal. Por um lado, os meios tradicionais tendem, como resposta majoritária, a reduzir seu tamanho, cortando funcionários e espaços para o conteúdo jornalístico. Mesmo assim, com menos ou, na melhor das hipóteses, o mesmo talento em suas mãos, os editores dessas mídias estão produzindo mais conteúdo do que nunca devido à necessidade de alimentar seus sites e aplicativos com conteúdo. Dependendo da estratégia, esse conteúdo pode ter um valor agregado (pesquisa, análise exclusiva, material multimídia) ou também pode ser um conteúdo de qualidade informativa mínima, projetado apenas para ganhar posições no mecanismo de busca do Google ou capturar cliques “fáceis” com conteúdo sensacionalista, de entretenimento ou com apelo ao clickbait.

Paralelamente, também existem mais produtores de conteúdo do que nunca. Sites, blogs, participantes de fóruns, podcasters, youtubers, plataformas independentes especializadas de jornalismo, jornalistas e comunicadores com plataformas digitais individuais, usuários e influenciadores de redes sociais...

Todos geram conteúdo, arrebatando o oligopólio tradicional de informações dos meios estabelecidos que, devido à sua estrutura econômica (custos fixos e de distribuição) ou restrições técnicas (limitações no espectro eletromagnético, por exemplo), tendem a ser relativamente concentrados.

O resultado disso é que, embora falemos sobre a crise dos meios de comunicação há anos, hoje eles são mais importantes do que nunca. Eles estão presentes na vida dos consumidores como nunca fizeram. O norte-americano médio consumiu, em 2018, 12 horas e 9 minutos de mídia diariamente (entendidos como plataformas de disseminação de conteúdo), dos quais 6 horas e 35 minutos foram de meios digitais. Assim, ano passado foi o primeiro em que esse consumo excedeu o dos meios tradicionais. As estatísticas são brutais: uma pessoa comum passa metade do dia na frente de um dispositivo que transmite informações, opiniões e entretenimento e, além disso, deve trabalhar, estudar, dormir, alimentar-se, passar o tempo com a família e procurar outras formas de entretenimento. Mesmo se considerarmos o número de outros grandes mercados em desenvolvimento, substancialmente menores, descobrimos que os meios de comunicação ocupam grandes períodos de tempo na vida das pessoas: 6 horas e 39 minutos na China ou 4 horas e 59 minutos na Índia.

Apesar dessa posição preponderante, a economia da mídia “pós-disrupção” ainda é um trabalho em desenvolvimento. Muitas plataformas digitais encontraram nos grandes volumes de micro-publicidade baseada em dados sua maneira de lucrar: Google, YouTube ou Facebook. Há também quem opte por modelos baseados em assinatura: a versão premium do Spotify, Netflix, Amazon Prime ou o próprio New York Times, que já ultrapassa três milhões de assinantes digitais. O modelo, nesses casos, exige grandes investimentos na criação ou compra de conteúdos e está comprovado que funciona, especialmente,

nas plataformas que atingiram uma escala internacional. Os meios tradicionais precisam se reinventar ou ficarão presos em um círculo vicioso de menores públicos, menores receitas com publicidade, menores investimentos em qualidade do produto e, novamente, públicos, receitas e qualidade em queda.

O novo cenário da mídia oferece oportunidades e desafios para quem gerencia a reputação das marcas. Uma delas é a multiplicação do que, no último terço do século xx, passou a ser chamado de “agenda setters”, ou seja, aquelas pessoas e plataformas que influenciam para determinar quais temas, notícias e opiniões são importantes para a opinião pública e como devem hierarquizar esses conteúdos. Isso nos leva a multiplicar e nunca desistir de esforços para transmitir a narrativa da marca, não apenas para quatro ou cinco editores de mídia que costumavam ter o controle da agenda, mas para uma variedade em constante mudança de influenciadores e conectores dentro de nossas comunidades de interesse.

Outro desafio que parece complicado é gerenciar informações erradas e *fake news*, o que não são o mesmo. No primeiro caso, o que temos são redações cada vez mais estressadas, sendo forçadas a multiplicar seu ritmo de produção e vencer as batalhas contra o SEO e o clique. Não se trata apenas de imprecisões ou erros no conteúdo jornalístico, mas de mudanças em seus modelos de produção com menos filtros e que, por uma questão de velocidade, não hesitam em ser “flexíveis” diante de certos preceitos básicos do trabalho jornalístico, como ligar para as partes envolvidas. Hoje, essa pode ser uma segunda nota de “continuidade” ou “reações”. Nesse caso, o

monitoramento permanente e a velocidade da reação para estabelecer contatos e refinar informações se tornam chave.

Por outro lado, as *fake news* são outra coisa: são conteúdos deliberadamente falsos, mas que buscam ter credibilidade e são projetadas para perseguir o público, prejudicar reputações ou defender posições ideológicas. Nesse caso, a audição e a reação ágeis também são imprescindíveis, mas uma linha de defesa adicional é ter advocates - como nossos colaboradores - já ativos no espaço digital, prontos para ampliar nossa versão (real) dos fatos. Da mesma forma, transparência radical é imposta às *fake news*. À medida que nos abrimos para nossas diferentes comunidades e grupos de interesse, menos poder e tração terão as notícias falsas.

Além disso, nem tudo é assustador neste novo mundo da mídia. Assim como dissemos que há cada vez mais “agenda setters”, também podemos dizer que as marcas podem assumir o papel de agenda setters por elas mesmas. Para fazer isso, elas devem ter o objetivo definido e os territórios de conversação identificados. Com isso, as marcas podem desenvolver histórias emblemáticas que captam o interesse e, por que não, a imaginação dos meios, até trabalhando em parceria com eles.

Para resumir como as marcas devem gerenciar sua reputação diante da disrupção dos meios, podemos concluir em 4 C’s:

- Construir a nossa narrativa de marca: já não podemos mais no dar ao luxo de ter marcas à deriva. Hoje, consumidores e grupos de interesse buscam marcas com propósito, com impacto social positivo

e com capacidade de estabelecer uma história que transmita essas características.

- Comunicá-la intensamente: diante da multiplicação de atores relevantes, um texto no site, uma entrevista do CEO em um meio de referência ou uma campanha de “marca institucional” para compartilhar nossa narrativa já não é mais suficiente. Sem medo de exagero, é hora de se comunicar o dia todo, todos os dias.
- Conversar, não anunciar: neste mundo, não serve mais usar um megafone, porque as pessoas têm muitas alternativas para olhar em outra direção e ouvir outras vozes. Consumidores e cidadãos estão empoderados e esperam que as marcas tenham humildade para conversar em igualdade de condições.
- Contragolpe rápido em situações críticas: até agora, muitos já conhecem casos de sucesso no gerenciamento de crises, como o da Starbucks em 2018, quando um gerente de loja chamou a polícia por suspeita de dois afro-americanos sentados em uma loja sem estarem fazendo uma compra. Ele concluiu, devido à origem, que eles poderiam ser criminosos, quando na verdade estavam esperando por uma terceira pessoa. O que a Starbucks nos mostrou foi o poder de reagir aceitando o erro, desculpando-se e abraçando a causa do combate ao racismo em suas operações, manifestando-se com sua decisão de fechar mais de 8 mil lojas para oferecer treinamento sobre preconceitos raciais e de outros tipos.

Em suma, numa era de mudanças profundas e exponenciais nos meios de comunicação e nos canais de

comunicação, as marcas não só enfrentam grandes desafios como também enfrentam a oportunidade de assumir o seu próprio papel na definição e transmissão de uma narrativa que já não depende apenas de terceiros e na qual há muitos protagonistas, incluindo a própria marca.

CONSUMER EXPERIENCE:
INNOVAÇÃO CONSTANTE

Conversação e conversão. Desafios do *Customer Experience* em B2B

David González Natal

Diretor Sênior da área Consumer Engagement da LLYC

Luis González

Diretor Senior das áreas Crises, Litígios e Riscos da LLYC em Madri

Marcos González La-Hoz

Diretor da área Inbound Marketing da LLYC em Madri

Carlos Magro

Ex Diretor da área Branding da LLYC

Falamos muito sobre como a disrupção digital está transformando o panorama das empresas B2C (*business to client*), mas o que está ocorrendo no âmbito do B2B? Quais são os desafios da experiência do cliente neste setor à medida que a tecnologia transforma

o cenário das relações comerciais? De acordo com um relatório elaborado pela *Gallup*, "*apenas 41% dos clientes de B2B sentem que a empresa com as quais trabalham é perfeita para eles*" e "*49% deles não se sentem orgulhosos de serem clientes da empresa*".

Muitos dos desafios relacionados à comunicação, ao *branding* e ao marketing que o B2C tenta assumir nos últimos anos afetam também a experiência do cliente no B2B, de modo que, muito além da pura conversão, o desafio da fidelização de clientes ganhou importância. É aí que a necessidade de estabelecer relações baseadas na geração de valor contínuo e na coerência em todos os pontos de contato torna-se mais crítica.

Pouco se fala sobre o papel-chave que a comunicação desempenha na jornada do cliente e como esta tem sido, cada vez mais, uma ferramenta básica para estabelecer uma experiência coerente e satisfatória. Mais conversações de valor e uma estratégia de conversão mais ligada à comunicação são o eixo central, a partir do qual extraímos quatro desafios críticos para o futuro das empresas do tipo B2B.

O DESAFIO DA PERSONALIZAÇÃO

Todos os novos desenvolvimentos incorporados ao relacionamento com o cliente (*blockchain*, Internet das coisas, realidade aumentada e imersiva, análise de dados, entre outros) se centram em uma só questão: poder falar e interagir com o cliente como se o conhecessemos desde a infância.

Pode parecer óbvio, mas um mundo se abre quando analisamos os dois interesses que orbitam em torno de tal objetivo:

Se conheço os medos e preocupações do meu cliente, posso antecipar-me a eles e gerar empatia para comunicar e interagir de forma eficaz, evitando a taxa de fuga ou de rebote.

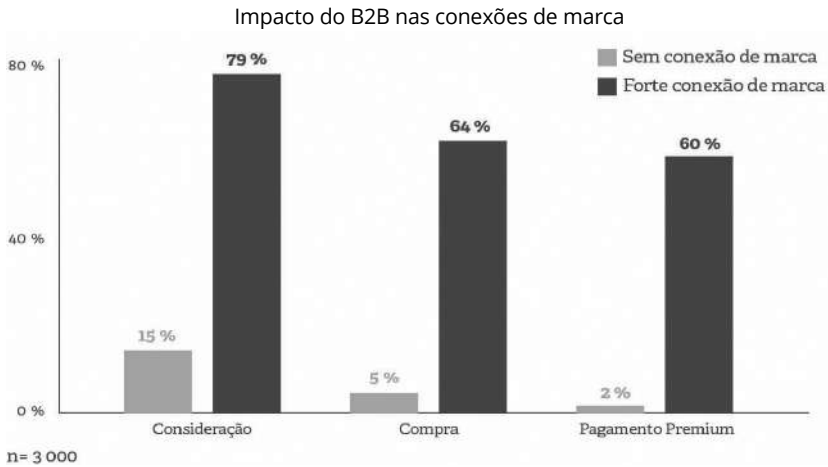
Se conheço as motivações, desejos e fatores desencadeadores da curiosidade que desembocam na ação do meu cliente, posso refinar ainda mais meus conteúdos e interações para direcioná-los a meu produto ou serviço.

Tudo isso nos leva e tenta alcançar a hiperpersonalização/banalização (quando nos referimos a grupos de arquétipos comportamentais semelhantes, também conhecidos como *buyer persona*), que desejam encontrar cada vez mais produtos exclusivos e elaborados, sob medida. A hiperpersonalização da experiência do cliente é a pendência a ser superada pelas empresas ao analisar três tipos de gerenciamento de experiência:

- Experiência entregue: é aquela vivenciada pelo cliente e que, infelizmente, muitas vezes está longe do que a empresa entende que está entregando. Para poder controlá-la e obter informações para direcioná-la rumo à hiperpersonalização, são utilizadas técnicas denominadas "a voz do cliente", onde se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (Net Promoter Score), entre outros.
- Experiência desejada: é projetada para que todos os pontos de contato e interação da marca com o usuário ofereçam impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que elas confundem a personalização da interação com a oferta de uma experiência sem qualquer dor. Desconhecem que, para construir experiências efetivas e positivamente memoráveis, é

necessária a dor para gerar a satisfação do usuário após a conversão. Viver experiências perfeitas gera tédio. Nos apaixonamos pelas imperfeições, que nos fazem sentir compreendidos e exigem algum esforço, recompensado economicamente e emocionalmente. Alguns exemplos são a fila da Starbucks, os móveis que carregamos no Ikea, a espera pelo aceite de um pedido ao entrar em uma comunidade restrita, entre outros.

- Experiência efetiva: gerencia a experiência Entregue e cruza-a com a Desejada. E é onde se encontra a hiperpersonalização, ajudando a identificar as possibilidades de diferenciação frente aos concorrentes com maiores recursos. Para isso, é imprescindível "pensar mais e gastar menos". Princípio fundamental do bom marketing.



Fonte: CEB/Motista survey

Este novo foco da hiperpersonalização permite dar um passo à frente em direção ao conceito da estratégia centrada no cliente (customer centric) e será a

chave para a criação de experiências memoráveis em empresas B2B.

O DESAFIO DO *BRANDING*

Façamos a divisão das marcas em dois tipos e deixemos de um lado aquelas em que as emoções direcionam a compra e em outro, aquelas que não o fazem. Se entendermos o papel da marca como parte da decisão de compra que pode ser atribuída diretamente à marca (excluindo outros aspectos da oferta, como o preço ou as características intrínsecas do produto), historicamente o papel desempenhado pelas emoções em indústrias como a de luxo, bebidas, moda e *catering* acaba sendo dominante. No entanto, nos serviços industriais, financeiros, na indústria farmacêutica e na área logística, esse papel é reduzido.

Hoje isso mudou e a proporção da demanda que um produto ou serviço com marca obtém acima do mesmo tipo de produto ou serviço sem marca cresce a cada ano nas indústrias indicadas no último exemplo. Isso revela que o trabalho de *branding* e identidade vinculada ao serviço das emoções resulta imprescindível em qualquer processo de compra.

É uma realidade que os responsáveis pelo marketing das empresas B2B estão recorrendo à marca para ganhar preferência, poder de compra e preços diferenciados. Uma pesquisa realizada pela *Gartner* identifica a marca como a segunda maior prioridade para os executivos de marketing.

O ambiente B2B, como muitos outros verificados pelos concorrentes, sofre um incremento da comoditização que nos exige lutar contra o preço como o único *driver* de compra. Os profissionais do B2B estão

se dando conta de que o desenvolvimento do *Brand Awareness* entre clientes produz margens maiores no canal e geram uma lealdade que pode proteger contra concorrentes que praticam preços mais baixos. Realizar uma compra no mercado profissional é mais difícil que em outros, em razão da complexidade da demanda e da demora no tempo de fechamento dos acordos comerciais.

Além disso, o comprador de serviços profissionais está mais preparado e é mais experiente do que o consumidor de ambientes B2C, o que faz com que essa experiência mais reflexiva exija alavancar, em maior medida, sua identidade, para transmitir confiança e idoneidade. Mas ao contrário, ganhar um certo nível de confiança resulta em maior fidelidade quando o *journey* da marca se torna mais sofisticado e fragmentado (multi contatos) e a coerência dessa identidade deve ser firme e bem estabelecida para criar muitas histórias inspiradas em um único propósito.

No árduo caminho de converter um estranho em um cliente fiel, a identidade atua como um efetivo e necessário catalisador da experiência. A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa diante de uma crise e proporciona a criação de um objetivo comum que pode vincular todas as partes interessadas da empresa.

O DESAFIO DO THOUGHT LEADERSHIP

Indo além da conversão, a conversação é uma ferramenta de primeira necessidade não apenas no momento de atrair a atenção de potenciais clientes, mas também de desenvolver relacionamentos mais ricos com os consumidores atuais e, assim, favorecer sua fidelização.

O *thought leadership* tornou-se, nos últimos anos, uma solução poderosa, que aporta valor nas relações comerciais do tipo B2B e que permite às empresas tornarem-se referência naquelas conversações que podem ser relevantes para a sua reputação e para o seu negócio. De acordo com o último estudo elaborado pela *Edelman* e pelo *Linkedin* sobre este tema, a maioria dos compradores seniores do B2B está disposta a pagar valores extras para trabalhar com marcas que consideram ser uma referência em seu setor. O mesmo estudo indica um aumento progressivo do tempo que os clientes B2B dedicam para informar-se, usando, para isso, fontes de *thought leadership* de outras empresas.

A chave para uma estratégia coerente e efetiva está, primeiro, na identificação de territórios de conversação que podem somar nas relações comerciais. Compreender as comunidades que já estão conversando nesses territórios e levantar as temáticas nas quais estes centram sua atenção é necessário para aportar valor e contribuir, assim, com a capacidade de projetar a visão da empresa. A partir daí, uma ótima estratégia de *thought leadership* deveria ser a de impregnar toda a cadeia de valor da empresa, incluindo modelos comerciais, funcionários e todos os pontos de contato com o cliente, já que em alguns casos estes foram entendidos apenas como uma ferramenta válida para a geração de estratégias de atração, mas são ainda mais quando se procura fidelizar os clientes mais avançados no funil.

É hora de as empresas de B2B começarem a projetar o conhecimento de seus especialistas para o mundo, oferecendo a seus principais executivos a possibilidade de serem formadores de opinião, com

o objetivo de fortalecer seu relacionamento com os clientes e impulsionar sua projeção na sociedade.

O DESAFIO DO *EMPLOYEE ADVOCACY*

Os seres humanos podem ser cativados por outras pessoas, por certas ideias, boas histórias, por uma imagem aspiracional que nos convida a sonhar e pensar grande. Esses vínculos emocionais são o que movem o mundo e o que nos faz tomar decisões de todos os tipos, incluindo, é claro, as decisões de compra. Esse *engagement* é, normalmente, criado pelas experiências diretas que vivenciamos com pessoas, lugares, emoções e, por que não, com marcas. Esse cenário, tão inegavelmente humano, é o mesmo que desenha um desafio labiríntico para companhias B2B, aquelas que tradicionalmente não dispõem do precioso recurso de poder dirigir-se, diretamente, aos consumidores finais.

As pessoas em quem confiamos, são preferencialmente "alguém como eu" e, em geral, um funcionário normal, quando falamos de empresas. Acontece que, por anos, as empresas B2B buscaram fora de suas estruturas uma maneira de superar as dificuldades que habitam nesse labirinto que existe entre elas e a capacidade de estimular os consumidores finais, até se darem conta, cada vez mais, que a arma secreta de que precisavam para ter sucesso sempre esteve dentro delas mesmas: seus próprios profissionais.

Um profissional comprometido é o recurso mais poderoso e eficaz quando se trata de gerar um vínculo sincero, profundo e duradouro com os consumidores. O *employee advocacy*, como atualmente se nomeou algo que sempre existiu (contar com funcionários embaixadores da marca para qual atuam) é um

instrumento inevitável na hora de converter e fidelizar clientes dentro do ecossistema B2B. O alcance das redes sociais, potencialmente ilimitadas, é o que tem dado uma nova dimensão a essa prática imprescindível para empresas que estejam dispostas a fazer a diferença no cenário atual e futuro.

Existem casos significativos de empresas B2B pioneiras nesta área (*Microsoft, Hewlett Packard, Salesforce* ou *Fedex*, por exemplo) e que estão obtendo resultados reputacionais impressionantes. Em todo caso, não existem receitas do tipo “copia e cola”. Ainda que a tendência seja universal, cada empresa deverá indagar isto a si mesma, de uma maneira particular e única. No fim das contas, a busca pela própria voz não poderia ser enfrentada de outra maneira.

A disrupção dos *discounters* na América Latina e o desafio das marcas próprias para o futuro

María Esteve

Sócia e Diretora Geral da LLYC em Colombia

Alejandra Aljure

Diretora da área Consumer Engagement da LLYC em Colombia

O *boom* dos *discounters* ou “lojas de desconto” no mundo não é uma questão nova para os mercados europeus, mas, na América Latina, tornou-se um fenômeno que revolucionou a experiência de compra nos últimos anos, questionando o *status quo* dos modelos de canais mais tradicionais.

O surgimento de marcas de baixo custo em mercados geralmente dominados por grandes redes com marcas muito mais robustas e já posicionadas no imaginário de compradores significou nos últimos anos, especialmente em mercados emergentes, uma

profunda quebra nos hábitos de consumo das pessoas e, da mesma forma, também no comportamento das marcas no território latino-americano. Na Colômbia, por exemplo, oito em cada 10 lares colombianos compram em *hard discount*.

Agora, como convergem os modelos que, em princípio, parecem meramente transacionais com consumidores cada vez mais conscientes e em busca de conexão com marcas que compactuam com seus princípios e valores?

Dado o crescimento inegável de modelos de *discounters* nos mercados locais, vale a pena examinar o fenômeno e fazer algumas considerações a respeito do um debate levantado sobre o futuro das dinâmicas e do relacionamento entre consumidores e marcas.

A ORIGEM DOS DISCOUNTERS

Na ideia tradicional, os *discounters* são lojas de varejo que, por meio de um portfólio de marcas próprias, oferecem produtos com altos descontos para seus clientes. Esse modelo, que começou e se consolidou fortemente na Alemanha com lojas como Aldi e Lidl, teve um forte boom nos mercados globais nos anos 90 e início da década de 2000⁴⁸, estabelecendo novas dinâmicas no setor varejista no mundo e, na última década, na América Latina.

Por que esse modelo de negócios é tão atraente? As estratégias desse segmento são geralmente articuladas com eficiência operacional e logística, que são transferidas para os consumidores com preços altamente competitivos, geralmente nos produtos

48 Sachon, Marc, *The Hard Discount Model in Retailing*, International Center for Logistics Research (CILL), 2010.

da cesta básica de uma família. Da mesma forma, a fácil adaptabilidade aos espaços, uma vez que não exigem grandes investimentos em sua implementação, diferentemente dos modelos tradicionais, lhes permitiu crescer em ritmo acelerado, permeando novos territórios nos países onde estão presentes.

Mas, além da análise econômica ou financeira dos modelos de lojas de *discount*, o que é revelador, especialmente para mercados tradicionais como os latino-americanos, é a implementação de um novo paradigma frente aos hábitos de consumo e preferências entre as pessoas, o que questionou em alguns casos a dinâmica atual entre marcas e consumidores.

A TRANSFORMAÇÃO DOS HÁBITOS DE CONSUMO

De acordo com o relatório da Nielsen Homescan sobre Tíquetes de Autoatendimento em 2018 para a Colômbia, o canal de autoatendimento que contempla canais tradicionais, *discounters*, *cash & carry* e redes independentes, foi responsável por 47% dos gastos das famílias na Colômbia. Esse número, nada desprezível e, pelo contrário, à primeira vista muito positivo para o crescimento dos indicadores econômicos no país, deveu-se principalmente ao bom desempenho dos formatos de *hard discount* e *cash & carry*, cujo crescimento acelerado (+60% e 15%, respectivamente) haviam “roubado” espaço dos formatos tradicionais para ir ao encontro das preferências dos consumidores.

Embora os modelos originais de *hard discount* tenham nascido como resposta à crise econômica que se vivia na Europa, atualmente em países como Colômbia ou México, eles se tornaram uma alternativa eficiente e de qualidade para diferentes tipos de consumidores

que encontram nessas plataformas uma solução para algumas de suas necessidades e buscas de compras. De fato, variedades dentro do mesmo modelo surgiram em resposta a essa mesma diversificação de perfis, encontrando hoje em dia não apenas modelos de *hard discount*, mas também modelos híbridos, entre os tradicionais varejistas e essas novas apostas pela eficiência.

Mas como um modelo que investe pouco na comunicação de sua marca e de seu propósito pode alcançar resultados tão atraentes para muitos setores?

Os consumidores vestiram a camisa e embarcaram em novas tendências. A disrupção de uma alternativa diferente e aparentemente mais conveniente está conquistando a passos largos a fidelidade do consumidor.

O amplo acesso à informação e o “fenômeno Amazon” permitiram que as pessoas exigissem a possibilidade de se tornarem independentes dos modelos de varejo para acessarem uma oferta diferente que se conecte aos princípios de: funcionalidade do que adquirem, conveniência para adquiri-lo e integridade em seu desenvolvimento, referindo-se à qualidade e sua cadeia de valor.

Por outro lado, a chegada do modelo de *discounters* nos mercados latino-americanos contribuiu substancialmente para a mudança de paradigma, tornando as marcas próprias em protagonistas do comércio varejista.

O DESAFIO FUTURO PARA O ENGAJAMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS

“Marcas próprias” não é um termo novo na dinâmica de consumo das pessoas. As grandes lojas mantiveram

em seu portfólio produtos básicos de marcas brancas que desempenharam um papel estritamente funcional primeiramente para os consumidores, tendo aumentado sua utilização e comercialização nos últimos anos graças aos diferentes tipos de *discounters*.

Segundo o jornal ABC Economía, a Espanha é o segundo país da União Europeia que mais gasta com marca branca. De acordo com dados de maio de 2019, 42% dos gastos do consumidor espanhol são dedicados à marca branca, o que significa que quatro em cada 10 euros gastos são dedicados a esse tipo de produto.⁴⁹

Esse fenômeno permitiu que grandes marcas do mundo optassem por desenvolver esse segmento de suas marcas próprias a fim de fortalecer o crescimento orgânico de seus negócios. Um exemplo disso é o Walmart ou a Target, que aumentaram seu número de marcas brancas em 2017 e está aumentando ano a ano.

Mesmo quando em mercados como a Europa ou os Estados Unidos, este segmento tem crescimento sustentado, sem dúvida, a participação e preferência de marcas próprias na América Latina ainda tem ampla oportunidade para continuar crescendo. Segundo Octavio Blasio⁵⁰, a América Latina está em um estágio básico e no desenvolvimento de suas marcas próprias, o que faria parte da evolução natural que outros mercados no mundo tiveram com um processo de transição que pode ser agrupado da seguinte forma:

49 "Histórias de sucesso em que os produtos com marca branca se tornaram 'verdes'." *ABC Espanha*. Acessado em: https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-20190612121212_noticia.html

50 Marcas próprias na LATAM: oportunidades e desafios." *Merca 2.0*. Acessado em: <https://www.merca20.com/marcas-proprias-en-latam-opportunidades-retos/>

1. Etapa inicial
 - a. Variedade limitada
 - b. Apresentações austeras
 - c. Ênfase principal no preço
2. Fase de desenvolvimento
 - a. Maior variedade
 - b. Melhores apresentações
 - c. Economias de escala
 - d. Foco em preço e qualidade
3. Fase de maturidade
 - a. Produtos nas principais categorias
 - b. Melhoria considerável nos designs de etiquetas e embalagens
 - c. Alta importância para a qualidade

Não obstante, continuamente, o aumento na proporção de pessoas que estão dispostas a mudar e experimentar outras marcas continua a crescer, principalmente no mercado colombiano.

PARTICIPAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS NO MERCADO VAREJISTA NA AMÉRICA LATINA - 2018⁵¹

Colômbia é o país com o maior peso de marcas brancas na região, com 15,4%, seguida de Peru com 12 %, América Central com 8 % de participação e no Cone Sul, Chile e Argentina, com 6 % e 5 % respectivamente.

Diante de um consumidor cada vez mais informado, com acesso a novas experiências e um dinamismo de mercado nunca antes visto (fenômeno *e-commerce*, por exemplo) falar sobre fidelidade à marca é um conceito que não mais se aplica da mesma maneira à nossa era.

51 Kantar Worldpanel 2018

De acordo com o Estudo Global da Nielsen sobre *Fidelidade do Consumidor* de 2019, 92% dos consumidores são desleais com suas marcas e, em países como a Colômbia, apenas 7% dos colombianos se consideram fiéis às suas marcas favoritas. Esses dados, que parecem apresentar um panorama apocalíptico para comunicação e marketing, sem dúvida, levantam várias considerações transversais aos canais de autoatendimento das marcas próprias no futuro:

Antecipação das necessidades de nossos consumidores:

Que o consumidor mudou não é uma novidade, que as marcas devem se adaptar e responder às suas necessidades, também não. Antecipar-se ao que nossos consumidores realmente precisam será a chave para alcançar a diferenciação dentro do mercado. E aí, para o consumidor, não importa se é uma marca tradicional ou uma marca branca quem dá o primeiro passo, mas quem consegue ser ágil e eficiente suficientemente para gerar uma experiência de consumo memorável.

Um exemplo disso é o que foi alcançado no setor bio ou ecológico do mundo. Como exemplo, o consumo na Espanha de produtos embalados com selo “bio” ou “eco” aumentou 14% e as inovações tanto de grandes redes quanto de *hard discounters* não eram esperadas: Carrefour com Carrefour Bio, Lidl com Lupilu e Bio Organic ou Aldi com Gutbio, são apenas alguns exemplos dessa oportunidade de mercado antecipada e explorada⁵².

52 “Casos de éxito en los que productos de marcas blancas se volvieron ‘verdes’.” *ABC España*. https://www.abc.es/economia/abc-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html

O preço não é mais rei

Sim, a aposta dos modelos de desconto claramente está alavancada em um modelo de diferenciação no preço. Agora, como isso é sustentável ao longo do tempo?

De maneira alguma, por mais econômico que seja, o consumidor continuará apostando em um produto que não lhe dê o simples retorno da equação: qualidade + preço. Além disso, competir apenas pelo preço não gerará igualdade da marca e, em alguns casos, pode até ser um inibidor de compra.

Na Colômbia, marcas como Tiendas Ara, de Jerónimo Martins, construíram sua proposta de valor com base na democratização do acesso a alimentos de excelente qualidade sob um modelo caracterizado por proximidade, eficiência, qualidade, bom atendimento, força de produtos de marca própria e, acima de tudo, preços baixos. Este é apenas um exemplo de quão multifatorial deve ser a proposta de valor de empresas que, como Tiendas Ara, invadiram os mercados com uma oferta diversificada e dinâmica.

Na América Latina, 42% das pessoas estão dispostas a experimentar ativamente novos produtos e marcas. No entanto, entre os fatores que possibilitam garantir decisões de compra, a qualidade tem um peso relativo muito importante. No caso colombiano, os consumidores orientam sua decisão de compra principalmente pela qualidade do produto e/ou por seu desempenho superior em primeiro lugar, pela relação custo/benefício em segundo e as reduções de preço em terceira posição.⁵³

53 Revista PYM. Nielsen Global Loyalty-Sentiment Survey 2019

Posicionamento de marca igual ou melhor que o líder de mercado

Tornar as marcas próprias um elemento diferenciador na categoria, por meio de seus atributos funcionais, experimentais e emocionais, é hoje um grande desafio para o segmento de marcas brancas.

Definir uma estratégia clara que permita marcar o campo de ação das marcas próprias será benéfico para a aquisição de novos compradores e para a permanência daqueles que encontraram um diferencial nisso. Hoje, está liderando um grupo de consumidores mais sofisticados que estarão dispostos a não investir em marcas reconhecidas, mas naquelas que realmente facilitam e mudam para melhor sua qualidade de vida.

Segundo Douglas Mello, diretor de planejamento da agência de publicidade J. Walter Thompson, no México, para fortalecer o vínculo e a comunicação, as marcas brancas devem abordar quatro tópicos:

- Educação
- Novas experiências
- Uso da voz, como nova tendência de engajamento
- Responsabilidade social

Como destacado por Blasio, “[a marca] deve ser capaz de estabelecer uma estratégia clara de portfólio e arquitetura de marca, assim como de lançamento de novos produtos e variedades capazes de alcançar mais segmentos de shoppers; deve ter uma mescla adequada de marcas de baixo preço e marcas premium”⁵⁴

54 “Marcas propias en LATAM: Oportunidades y retos.” *Merca 2.0*. <https://www.merca20.com/marcas-proprias-en-latam-oportunidades-retos/>

Conveniência, a nova rainha

Os consumidores em todo o mundo estão procurando alternativas que facilitem suas vidas. Embora as filiações com os propósitos das marcas sejam extremamente importantes para a construção de relacionamentos de longo prazo, as pessoas estão constantemente procurando por conveniência no que adquirem, o que se reflete no fácil acesso e utilidade do que as marcas oferecem.

Segundo um estudo da Nielsen, os fatores impulsionadores dessa conveniência podem ser resumidos em seis que, embora possam variar de acordo com o contexto político e cultural dos mercados, envolvem elementos comuns que permitem identificar o que os consumidores estão procurando:

- Urbanização rápida
- Redução dos lares
- Saturação dos transportes urbanos
- Mudanças nos papéis de gênero
- Necessidades geracionais
- Aumento do uso de tecnologia

É importante considerar que diante dos canais de autoatendimento, como *cash & carry* ou *discounters*, que a conveniência em si não se refere apenas ao portfólio de venda dessas empresas, nem à proximidade de lojas físicas.

De acordo com um estudo apresentado pela revista PyM, cinco em cada 10 pessoas na América Latina (46%) consideram que fazer compras é uma tarefa cansativa e entediante, na qual tentam gastar o mínimo de tempo possível, por esse motivo, de uma forma ou de outra, a implementação de serviços digitais, o

omnichannel, e as diferentes formas de comercialização, são parte fundamental dessa preferência do consumidor e, como tal, devem eventualmente se tornar parte da fórmula para ganhar participação de mercado.

Nesta medida, trata-se de tornar a conveniência a nova moeda de troca, permitindo que a interação contribua para atender à demanda por eficiência frente aos contextos em que os diferentes modelos de autoatendimento são implementados.

A MIRAGEM DAS MARCAS PRÓPRIAS DA AMAZON: UMA LIÇÃO PARA OS MERCADOS

Cerca de 78% dos consumidores baseiam suas decisões de compra na comunicação que a marca possui.⁵⁵ Nesta linha, a construção de um relacionamento baseado na transparência e na entrega de informações no atual *marketplace* permitirá estabelecer laços cada vez mais fortes e confiáveis com os consumidores.

A Amazon conta com mais de 400 marcas próprias de diferentes segmentos para diferentes tipos de consumidores. No entanto, um estudo realizado pelo Marketplace Pulse indica que apenas 10 dessas geram 81% das vendas, representando apenas 1% do total das vendas da empresa.⁵⁶

Uma das razões atribuídas a esse “fracasso” das marcas próprias de uma das grandes da tecnologia do mundo tem a ver com uma estratégia clara de *branding*

55 *Green Study*, realizado pelo diretório de empresas sustentáveis Las Páginas Verdes e pela consultoria Kantar MillwardBrown em 2017. Acessado em: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/19/cuatro-formas-de-posicionar-las-marcas-blancas>

56 A Amazon possui mais de 400 marcas próprias, mas apenas 10 delas são bem-sucedidas: por que elas não funcionam? *Merca 2.0*. Acessado em: <https://www.merca20.com/amazon-tiene-mas-de-400-marcas-propias-pero-solo-10-de-ellas-tienen-exito-por-que-no-funcionan/>

e o posicionamento delas. Estratégia da Amazon ou não, para capturar um segmento de mercado específico, a verdade é que é sinal tangível de que o produto por si só, alavancado apenas por seu preço, não irá permear o desejo dos consumidores.

Trata-se então, não apenas do desenvolvimento de grandes investimentos em publicidade e marketing, que, embora também sejam importantes para os negócios, têm um impacto direto na eficiência dos modelos de desconto, mas na geração de mecanismos em via dupla para transcender a percepção unicamente funcional, para criar afinidade com o que realmente interessa aos nossos consumidores.

Chatbots e Agentes Inteligentes. O desafio da conversa artificial

Daniel Fernández-Trejo

Diretor Senior de Tecnología na LLYC

Miguel Lucas

Data Business Leader na LLYC

José Luis Rodríguez

Business Transformation Leader na LLYC

Cerca de 40% das empresas americanas com mais de 500 funcionários terão incorporado *chatbots* ou assistentes virtuais até o final de 2019, de acordo com uma pesquisa publicada pela Spiceworks. Aproximadamente 59% das conversas com empresas por meio de *chats* desenvolvidos nos Estados Unidos em 2018 foram realizadas, em parte ou totalmente, por *chatbots*, de acordo com um estudo publicado na Forbes. Esses e outros dados nos levam a concluir

que o desenvolvimento e a implementação de agentes inteligentes que gerenciam um número crescente de conversas entre marcas e seus *stakeholders* deixaram de ser uma tendência para se tornar uma realidade incontestável.

ESPERAMOS POR RESPOSTAS IMEDIATAS AS 24 HORAS

A adoção em massa de *smartphones* significou o triunfo definitivo das mensagens instantâneas como um mecanismo de comunicação padrão na esfera pessoal. Esse padrão de uso logo mudou para a comunicação com empresas e suas marcas. Hoje, mais do que nunca, os consumidores exigem uma resposta imediata e permanente às suas interações. Existem muitos estudos recentes que o confirmam, como, para citar alguns, os da Salesforce, ClickZ ou o da Hubspot. Não surpreendentemente, os principais benefícios que os consumidores associam aos *chatbots* são:

- Atendimento ininterrupto 24 horas (64%)
- Resposta imediata (55%)
- Respostas concretas para perguntas simples (55%)

A pressão que essa expectativa exerce sobre as empresas é um dos impulsores responsáveis por amadurecer a maioria das decisões de adoção de agentes artificiais de conversa.

A EXPERIÊNCIA DE CONVERSA TEM MUITO ESPAÇO PARA MELHORIAS

No entanto, a experiência de conversa humana com máquinas ainda está longe de ser ideal. De acordo

com uma pesquisa realizada pela UJET, 58% dos participantes afirmaram que sua experiência na interação com *chatbots* não foi tão eficaz quanto eles esperavam. Na mesma linha, outro estudo publicado no Statista mostra que 47% dos entrevistados afirmaram ter recebido muitas respostas insatisfatórias em sua interação com os *chatbots*.

MUITO FOCO NA TECNOLOGIA E POUCA ATENÇÃO NA EXPERIÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Para seu correto funcionamento, um sistema de conversa do tipo *chatbot* deve passar por um processo de treinamento no qual uma equipe humana fornece informações iniciais sobre perguntas, respostas e fluxos de conversa típicos nos quais deve operar. Esse processo é especialmente intensivo durante a fase inicial de aprendizado e está presente durante toda a vida operacional do *chatbot*, enriquecendo progressivamente sua capacidade de responder frente a um número crescente de cenários.

Como geralmente é o caso nos estágios iniciais da adoção de uma nova tecnologia, hoje, os projetos de implantação de *chatbots* e assistentes virtuais são na maioria (se não totalmente) projetos puramente tecnológicos, muitas vezes perdendo a perspectiva de que são ferramentas de comunicação com impacto direto na experiência do usuário. Como tais projetos tecnológicos, em várias ocasiões, o trabalho de treinamento conversacional do *bot* é atribuído aos mesmos engenheiros especializados na parte computacional, em vez de confiar a tarefa a linguistas e profissionais de comunicação com maior experiência no campo.

CHATBOTS E SEU POTENCIAL IMPACTO NA REPUTAÇÃO: O CASO DO CLEO

Deixar de prestar a devida atenção ao processo de treinamento de um *chatbot* pode ter consequências além do que inicialmente se poderia pensar. O caso real do Cleo é um bom exemplo disso. Cleo é um *chatbot* de serviços financeiros que opera no Facebook Messenger. Seu objetivo é tornar mais fácil para as pessoas gerenciar e acompanhar suas despesas. Cleo foi treinado para usar um estilo de linguagem coloquial e informal e incentivar seus usuários a se comunicarem com a ferramenta da mesma maneira.

Na semana do Dia dos Namorados de 2019, os criadores do Cleo introduziram um modo especial de conversa, projetado para apertar a "chave do amor" sobre o estado das finanças dos usuários. No entanto, os criadores da ferramenta Cleo escolheram expressões bastante infelizes nesta nova opção para usuários, o que horrorizou muitas mulheres. Holly Brockwell, jornalista independente de tecnologia, destacou essas mensagens no Twitter, alertando sobre a relação entre certas mensagens e violência sexual.

A equipe humana responsável pelo Cleo respondeu rapidamente, assegurando à Brockwell que as mensagens mais delicadas haviam sido eliminadas e que a intenção da equipe editorial e de treinamento do bot (composta exclusivamente por mulheres) era subverter o estereótipo de uma Inteligência Artificial passiva e de gênero, sem insinuar violência. Enquanto o dano, do ponto de vista da reputação da marca, foi causado, os criadores do Cleo tomaram medidas para corrigir a situação infeliz e Brockwell pareceu satisfeita com sua resposta.

Poucos ousariam questionar que certos tipos de mensagens muitas vezes podem ser controversas e, o que alguns chamam de humor negro, outros consideram como imperdoavelmente ofensivo. As respostas ao *tweet* original de Brockwell mostram exatamente isso, com pessoas diferentes que leem e interpretam o comentário de maneiras muito diferentes. Se, além disso, esses tipos de mensagens são integradas a um sistema artificial de operação autônoma, as repercussões na imagem de uma marca podem ser graves e mais difíceis de detectar, o que exige um nível adicional de cautela e sensibilidade.

A IMPORTÂNCIA DA PERSONALIDADE DE UM CHATBOT

Purna Virji, Gerente Sênior de Engajamento Global da Microsoft, em sua já popular apresentação *Four Cs of conversational interface CX* demonstrava a necessidade de criar agentes artificiais de conversa com uma personalidade definida. Uma característica fundamental de toda voz é sua personalidade e o seu design intencional é um dos fatores fundamentais que permitem às marcas controlar o que o usuário / consumidor percebe. Um agente de conversa agradável, alinhado com o estilo e o tom da marca, será mais coerente, memorável e interessante do que um *chatbot* robótico, neutro e sem personalidade.

CRIANDO CONVERSAS PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

É importante ter em mente que, nas conversas entre humanos e agentes artificiais, um cérebro humano entra em contato com um "cérebro" artificial, e sua

arquitetura e modo de operação são radicalmente diferentes. Um "cérebro" artificial funciona com base em entidades, variáveis e regras, enquanto o humano é gerenciado em termos de propósito, empatia e motivação. A capacidade crescente das máquinas de interpretar o significado e o contexto das mensagens expressas na linguagem natural humana tornou possível habilitar essa nova interface de comunicação. Porém, entender uma conversa como uma troca de mensagens em linguagem natural sem atender a fatores psicológicos é uma simplificação excessiva do cenário que inevitavelmente leva a experiências claramente improváveis.

Um design cuidadoso de conversa que um *chatbot* pode desenvolver, que o torne um agente mais natural, persuasivo e útil, é uma das chaves que mais influenciam uma boa experiência de conversa. E colocar o foco da abordagem na natureza humana, em vez do comportamento computacional básico, é uma das prioridades para alcançá-lo. A maioria das conversas desenvolvidas pelos *chatbots* hoje não possui essa abordagem. Frequentemente, os *chatbots* são desenvolvidos exclusivamente por engenheiros e programadores, que, no exercício de sua profissão, têm uma predisposição especial por adotar modelos de conversa mais típicos de um "cérebro artificial" e nos quais as questões psicossociais geralmente permanecem em um plano de fundo.

NÃO DEVEMOS PERDER DE VISTA AS LIMITAÇÕES DA TECNOLOGIA

Por mais que os fatores psicológicos sejam aqueles que, na maioria das vezes, são negligenciados, não é

menos verdade que a tecnologia de reconhecimento de linguagem e propósito na qual os agentes artificiais de conversa se baseiam está longe de ser ideal. De fato, muitas vezes, boa parte do design do modelo conversacional visa contemplar a casualidade do fracasso em entender a pergunta e os objetivos do ser humano em sua interação com um *bot*. Algumas das principais limitações impostas pelo atual desenvolvimento da tecnologia estão detalhadas abaixo:

- Dificuldades para entender o contexto: essa é uma das características que costuma gerar a maioria das frustrações entre usuários de agentes de conversa inteligentes. Os *chatbots* podem lidar com razoável maleabilidade o contexto geral para o qual foram treinados, mas têm grande dificuldade em inferir e lembrar o contexto específico de uma conversa e identificar a relação entre perguntas sucessivas. Por exemplo, se perguntamos a um *chatbot* sobre o custo dos ingressos para uma peça de teatro e logo perguntamos a ele sobre restaurantes próximos, ele pode não inferir corretamente que "próximo" se refere à localização do teatro porque, na realidade, estou fazendo uma agenda de lazer.
- Limitações na tomada de decisão: a inteligência de um *chatbot* não se baseia em modelos de raciocínio hipotético-dedutivo. A menos que um processo de decisão tenha sido explicitamente codificado, um *chatbot* não poderá aplicar o bom senso ao tomar decisões simples em cenários imprevisíveis.
- Problemas para gerenciar conversas não treinadas explicitamente: embora essa limitação possa ser atenuada usando processos de treinamento

mais abrangentes, uma das fraquezas que gera o maior volume de reclamações é a incapacidade dos *chatbots* de inferir o objetivo em cenários em que são expressos de maneiras não convencionais.

- Dificuldades na identificação de emoções: Embora seja uma das funções nas quais estão ocorrendo grandes avanços, os agentes artificiais de conversa continuam mostrando limitações ao inferir o tom emocional inerente a uma conversa que poderia levar um agente humano a modificar a maneira de gerenciar a situação.

RESISTENCIA AOS AGENTES ARTIFICIAIS

Mesmo em um cenário hipotético em que a tecnologia avançasse para superar todas essas limitações e com um excelente design conversacional que consiga dar personalidade e empatia a um *bot*, não podemos perder de vista o fato de que há uma resistência não desprezível por parte de certos perfis de usuários para conversar com máquinas. Em uma pesquisa recente realizada pela CGS, mais de 70% dos participantes relutaram em se relacionar com uma marca que não tivesse um responsável humano de atendimento ao cliente. Em outra pesquisa realizada pela Drift, Audience, Salesforce e Myclever, 43% dos participantes indicaram que uma de suas principais barreiras ao usar um *chatbot* era a preferência por um assistente humano.

A MELHOR EXPERIÊNCIA COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL

São poucos os que parecem questionar que agentes de conversa inteligentes, longe de serem um modismo,

chegaram para ficar. Sua capacidade de resolver problemas simples e comuns, sem esperas e a qualquer momento, os torna o candidato ideal para um número não insignificante de cenários de interação. Suas limitações no gerenciamento de situações mais complexas, nas quais a compreensão do contexto e o gerenciamento das emoções são fundamentais, tornam essencial continuar tendo as pessoas à frente de certas conversas de empresas e marcas com seus *stakeholders*.

Por mais que o custo de operação de um *chatbot* seja muito menor que o de um agente humano, seria um erro entender sua implantação como um mero processo de otimização de custos. Desviar-se da melhoria da experiência de relacionamento como objetivo central seria renunciar à principal contribuição de valor que os agentes artificiais de conversação podem fornecer.

A adoção dessas novas tecnologias de conversa tem um impacto absolutamente desprezível na comunicação e na reputação de empresas e marcas. O papel dos profissionais de comunicação nesse processo, mais do que necessário, deve ser o protagonista. Renunciar a desempenhar esse papel pelos possíveis riscos que isso implica, pode supor ser deixado para trás na integração de uma tecnologia com um claro potencial disruptivo nas relações entre as marcas e seus *stakeholders*.

EPÍLOGO

Romper os sabores pelo progresso

Ramón Freixa

Chef e diretor dos restaurantes Ramón Freixa Madrid, Ático em The Principal Hotel e Erre em Cartagena de Indias (Colombia)

Foi no ano de 1987 que tudo mudou. Ferran Adrià visitou a Costa Azul com alguns colegas para conhecer, entre outros restaurantes, a culinária de "Chantecler", do chef Jacques Maximin. Lá, no salão do hotel Negresco de Niza, onde ficava a delegação espanhola, iniciou uma conversa que mudaria para sempre a história da gastronomia no mundo. Maximin, em uma animada reunião com o cozinheiro do "El Bulli", proferiu sua definição mais precisa: "Criatividade é não copiar". Adrià tinha então 25 anos e retornou ao seu restaurante em Girona para fazer da sentença do chef francês a sua linha argumentativa. "Teríamos que usar menos os livros de chefs importantes e encontrar nossa própria identidade", disse. Aqui começou sua história disruptiva na culinária, e sua genialidade

apenas caminhou, a partir daquele momento, no caminho da liberdade contra a rigidez predominante da *nouvelle cuisine*.

A Espanha liderou, a partir daquele ano, a inovação na culinária internacional, sempre entendida como um propulsor de mudança e desenvolvimento de uma indústria que também mudaria muitos de nossos hábitos. Seu sucesso, mais de três décadas depois, é a confirmação de que as coisas foram bem-feitas. Como a satisfação de um grupo de profissionais não vem apenas da ideia de romper com os moldes estabelecidos, sua transcendência tem sido mundial, atingindo outras gastronomias e outras formas de operar no plano empresarial, para além do que pode ocorrer magicamente após um comando. Eu chamei de "disrupção cozida em fogo baixo": todas aquelas bases necessárias que vieram em seu dia, com Adrià à frente, para criar uma gastronomia milenar e de vanguarda, com a despensa nacional como pilar e a pesquisa e desenvolvimento de refúgios para o que viesse no século XXI.

O autor italiano Giuseppe Tomasi di Lampedusa, autor de *El gatopardo*, disse que "se queremos que tudo continue como está, é necessário que tudo mude". E isso, aplicado à gastronomia, tem consequências diretas: pesquisa, novas metodologias, internacionalização de nossas receitas e criatividade como desígnio. A cozinha é uma indústria que evolui, que se transforma e se supera, é parte da cultura de um país, é certeza do desenvolvimento. E aqui os chefs entram como agentes indispensáveis que não apenas cozinham, mas também gerenciam, criam negócios e implementam certas fórmulas sustentáveis de negócios.

São muitos os países que fizeram da sua cozinha uma fórmula de promoção e desenvolvimento bem-sucedida. Com suas receitas tradicionais, encontraram uma janela para abrir ao mundo e, em seguida, implementar a vanguarda das novas gerações de cozinheiros. Se Adrià, na sua época, foi um líder cuja influência excedia seu próprio setor, agora também o são outros mestres, como Gastón Acurio, no Peru. Esse chef foi responsável pela expansão do ceviche através de seus restaurantes em todo o mundo, também pela exportação dos benefícios de produtos como a quinoa, transformando a economia de regiões inteiras. Acurio também é um exemplo de como um chef pode representar os melhores valores culturais e sociais de um país inteiro, para além do valor de promoção turística, também como uma fórmula comercial de sucesso. Ele posicionou o Peru em uma esfera mais alta na culinária.

O mesmo se aplica a José Andrés, o chef espanhol de Astúrias que elevou sua cozinha para além de seu comando, tornando-a uma causa política com caráter solidário. Ele, por meio de sua organização *World Central Kitchen*, criada em 2010, serviu refeições em países como o Haiti, após seu devastador terremoto, abriu cozinhas nos EUA para alimentar centenas de milhares de famílias sem renda, desafiando as escassas políticas sociais do presidente Donald Trump, e se tornou candidato ao Prêmio Nobel da Paz. É uma maneira que atravessa fronteiras de trabalhar a gastronomia com consequências diretas para a população, a fórmula mais nobre de transformar o sucesso de um chef em defesa de causas justas.

Mas Acurio e José Andrés não são os únicos. O italiano Massimo Bottura, número um da lista "The

World's 50 Best Restaurants Awards" em 2016, com seu restaurante "Osteria Francescana", também luta pelo aproveitamento da comida nos estabelecimentos de alta cozinha. Bottura conseguiu envolver vários colegas e, até mesmo o Papa Francisco, em sua iniciativa "Food for soul", para incentivar as comunidades a combater o desperdício de alimentos.

Porque esse é outro dos grandes desafios do século XXI da alta gastronomia mundial: proporcionar sustentabilidade e boa comida para a população. É nossa obrigação como referências em um setor que movimenta 388.000 milhões de euros por ano somente na Espanha, um terço do PIB, e que responde por 18% do emprego nacional, segundo a consultoria KPMG. Há algum tempo, os chefs aderiram à mensagem de alerta sobre o cuidado com o meio ambiente: somos servidores do planeta e de seus produtos e nosso futuro também está sob os nossos cuidados. "Trabalhamos por uma gastronomia sustentável e responsável, que agrega valor à nossa terra, e queremos nos tornar uma ferramenta de mudança". Este foi o início das conclusões das oito mesas de trabalho do "Despesques 2019", encontro de chefs patrocinado por Ángel León do qual participei, que buscou ser um alerta e um fórum de reflexão sobre sustentabilidade em nosso setor.

Confesso que o desafio que temos diante de nós é grande, superlativo, mas apaixonante. Também não podemos enfrentá-lo se não olharmos para o passado, se não respeitarmos as fórmulas que nossos professores nos ensinaram, aquelas que marcaram a essência da nossa gastronomia. Eu sempre trabalho a partir da tradição, mas experimento novas elaborações que

surpreendem quem vem à minha mesa. Eu controlo o paladar dos outros, cuido dos sabores originais, mas tento inventar novos, construo a felicidade com as minhas mãos e isso me felicita diariamente. Costumo dizer que sem tradição não há vanguarda e sei que sem diferenciação e ruptura, também não há progresso.

LLYC

Sobre a LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto no qual vivemos, tendo em conta o impacto na reputação das instituições. Além disso, colabora com os clientes de forma proativa, com a criatividade e a experiência necessárias para que possam executá-las, minimizando os riscos e aproveitando as oportunidades. Deste modo, contribuem para o alcance de suas metas de negócio a curto prazo e para fixar uma rota, com visão a longo prazo, defendendo sua licença social para operar e aumentar seu prestígio.

Atualmente, possui escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madri e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, opera em Cuba e oferece seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

As duas principais publicações do setor posicionam a LLYC entre as mais importantes empresas de comunicação do mundo. É a número 42 em termos de receita em todo o mundo, de acordo com o Global Agency Business Report 2019 da PRWeek e ocupa a 49ª posição no Ranking Global 2019, preparado pelo The Holmes Report.

Entre os reconhecimentos obtidos pela reputação e resultados de negócios de seus clientes, destacam-se o prêmio de Consultoria de Comunicação do Ano na América Latina (International Business Awards 2019).

Sobre IDEAS LLYC

IDEAS é o Centro de Liderança através do conhecimento da LLYC.

Porque estamos presenciando um novo cenário macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Ela avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimento que identifica, foca e transmite novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, a partir de um posicionamento independente.

Porque a realidade não é preta ou branca, existe IDEAS LLYC.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalorente@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

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@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

ESPAÑA 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
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

David G. Natal

Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia

Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra

Diretor Sênior
Comunicação 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
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

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
Impena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretor Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza

Diretor Geral

gcarranza@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

Marcos Sepúlveda

Diretor Geral

msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin

Presidente

faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801

Las Condes

Tel. +56 22 207 32 00

PRESENÇA NA REDE

Site corporativo
www.llorenteycuenca.com

IDEAS LLYC
<https://ideas.llorenteycuenca.com/>

Revista UNO
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Twitter
[@LlorenteyCuenca](https://twitter.com/LlorenteyCuenca)

Instagram
[@llorenteycuenca](https://www.instagram.com/llorenteycuenca)

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

A edição final deste livro foi feita em Madrid
em janeiro de 2020.