

D i s
R U P
C A C

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 DE NOVAS COMUNIDADES

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

O setor farmacêutico do Brasil enfrenta novos desafios	29
<i>Thyago Mathias e Tuca Figueira</i>	

REPUTAÇÃO: UM NOVO DESTACADO PROTAGONISMO

O desafio da gestão reputacional dos Diretores de Comunicação	43
<i>Carlos Llanos</i>	

O desafio das crises HOT e COLD e como enfrentá-las	53
<i>Eva Pedrol, Natalia Sara, María Cura e Paco Hevia</i>	

8 pontos essenciais para a reaproximação 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 Língua: 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 os consumidores adoram 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 face à disrupção dos meios 175
Gonzalo Carranza

CONSUMER EXPERIENCE: INNOVAÇÃO CONSTANTE

- Diálogo e conversão. Desafios da *customer experience* no 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 no futuro 193
María Esteve e Alejandra Aljure
- Chatbots* e agentes inteligentes. O desafio do diálogo artificial 205
Daniel Fernández-Trejo, Miguel Lucas e José Luis Rodríguez

EPÍLOGO

- Quebrar os sabores pelo progresso 217
Ramón Freixa

LLYC

Sobre a LLYC	225
Sobre a IDEAS LLYC	227
Organização	229

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 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, omniscientes, 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 oxímoron ‘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 os seus clientes possam aderir, 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 governação 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 complicar-se 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 o comprovar: eleições sem saída, boicotes comerciais de meio mundo contra outro meio, 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 disruptor? A RAE define a disrupção como uma

“rutura 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 rutura, 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 de 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 autónomos. 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 transmédia.

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 monocórdica 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 DE
NOVAS COMUNIDADES**

Tempos de correção, o estado não se faz sozinho

Carmen Muñoz Jodar

Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC em Madrid

Carlos Hernández Rivera

Advogado do Estado em licença e sócio de RCD Mercados Regulamentados

A política pública dos próximos anos terá de ter como motor a iniciativa privada ou não existirá nos mesmos moldes. As democracias que, na sua ação, pretendem depender somente da iniciativa pública estão condenadas a ser democracias crescentemente improdutivas e ineficazes. A nossa [Espanha] já o é.

Há muito tempo que somos afetados por falta de produção legislativa.

Desde 2015 que a Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE) publica um relatório sobre produção legislativa. O último, datado de fevereiro de 2019, constata que (apesar de um ligeiro

aumento) existe uma tendência na qual os últimos três anos registam os dados mais baixos de toda a série histórica desde 1970.

Para isto contribuem diversos fatores que, combinados entre eles, formam a tempestade perfeita de inação do governo. E ainda que o quantitativo se revele muito gráfico, não é somente uma razão deste tipo a que está por trás dessa inquietude que mostram setores empresariais e da sociedade civil espanhola. Fala-se tanto de quantidade como de qualidade. Assim, a CEOE avisa no seu relatório que “o debate deve centrar-se na melhoria da eficiência e da estabilidade do ambiente legislativo, reduzindo a sua complexidade, limitando a produção de normas e garantindo uma certa estabilidade do ordenamento jurídico. De igual modo, as normas promulgadas têm de ser claras e simples com o propósito de evitar outras interpretações; a transposição da normativa europeia deve realizar-se sem introduzir requisitos ou cargas administrativas adicionais; e deve adotar-se um sistema de coordenação legislativa entre as Administrações Públicas”.

Nisto coincidem múltiplos autores. A produção legislativa não é suficiente e a qualidade do que é produzido não é boa. Com sorte, estamos a conseguir evitar multas milionárias de Bruxelas que, por norma, chegam quando não se cumprem os prazos de transposição das Diretivas. Nos últimos anos este tem sido, talvez, o incentivo mais eficaz: evitar a multa.

Mas, quais são os fatores da supramencionada tempestade perfeita que justificam esta sensação de quase paralisia? Poderíamos assinalar três:

1. Instabilidade política. Os últimos anos trouxeram consigo novos atores, novas regras de jogo, le-

gislaturas mais instáveis e o auge da geometria variável como condição *sine qua non* para a ação do governo. O ciclo atual, sem maiorias absolutas em vista, converte a ação do governo em algo mais lento e complexo.

2. Obsolescência legislativa. Regulamos pouco, devagar e mal. Se dizíamos que a instabilidade política fazia com que o processo de produção legislativa fosse mais fastidioso, o ritmo cada vez mais vertiginoso da inovação empresarial (e as suas disrupções) converte em aparentemente irreconciliáveis ambos os mundos. Se necessitam de mais, entendem-se menos. Recentemente, a propósito deste assunto, António Garrigues salientava que “o que se regula hoje tem um risco enorme de obsolescência. Isto faz com que o sistema jurisprudencial tenha vantagens sobre a de codificação”. E concluía: “a codificação está em perigo”. Parte disto poderia explicar os anos de limbo jurídico para temas como o arrendamento de turismo residencial ou a mobilidade urbana (para citar somente dois exemplos) em que os operadores novos e tradicionais não sabem a que regras se vincular, o que abriu lugar a novas ilegalidades que nascem de uma realidade tecnicamente possível e juridicamente incompreendida. O risco? Entre outros, que acabemos a regular realidades que, finalizado o processo de produção legislativa, já se tenham mutado e sejam precisamente isso, obsoletas. A regulação persegue realidades a larga distância, mas não as cria nem aspira fazê-lo.
3. O inatingível “novo”. Uma parte importante dos desafios regulatórios que enfrentam as nossas

sociedades relaciona-se com fenómenos novos, tecnicamente complexos e que supõem um pulso de ordem democrática e cultural — filosófico — atual. As criptomoedas, a inteligência artificial, a fiscalidade digital, a robotização da economia, o futuro do Estado de Bem Estar ou a massificação urbana são somente alguns dos exemplos de realidades que, antes de serem reguladas, têm de ser compreendidas. Por não estar claro, não se sabe sequer quem é o ator a quem compete regulá-las. Também não estava previsto regular disrupções.

DE PEDIR PERDÃO À CONSTRUÇÃO DA PERMISSÃO

Neste século, as primeiras lacunas que evidenciaram o desajuste entre a velocidade de produção legislativa e a velocidade da inovação empresarial trouxeram consigo empresas que começam por pedir perdão antes de pedir permissão. Era uma forma de estar no mercado desde o primeiro minuto (e não nos armazéns) e de pressionar os poderes públicos para que tomassem posições mais rapidamente e facilitassem um quadro jurídico a estes novos atores. A estratégia, com as suas dúvidas, conseguiu funcionar durante algum tempo, mas o custo económico e social era tremendamente alto e tinha um retorno duvidoso.

Neste novo tempo, de certa forma, poderíamos assinalar que tanto o público (administrações públicas) como o privado (empresas e setores) estão a ser incitados a dotar a sociedade de regras de jogo claras, justas e estáveis. Ainda precisamos delas. Se possível, mais do que nunca. Ambas as partes têm muito trabalho pela frente. As administrações públicas têm de melhorar e agilizar os seus processos de toma de

decisão, mas, por muito que estes melhore, o setor privado tem de colaborar ativa e responsavelmente.

NOVAS ABORDAGENS REGULATÓRIAS

Efetivamente, a velocidade a que muda a nossa realidade económica e social exige novas abordagens regulatórias. Mas se se encaixa em sistemas jurídicos latinos como o nosso, nos quais a norma escrita prepondera sobre a solução do caso concreto e o precedente, o mesmo não acontece com regimes jurídicos anglo-saxónicos.

Há apenas algumas décadas, partindo de uma estabilidade social e económica bem ponderada e razoavelmente previsível, a lei podia aspirar a apreender a realidade, estabelecer limites de atuação às empresas e mecanismos adequados para prevenir e repreender eventuais desvios. Atualmente, as mudanças acontecem a tamanha velocidade que quando se deteta a necessidade de fazer frente a novos problemas, e antes que se possam iniciar as atuações apropriadas para oferecer uma solução regulatória, a realidade mudou. Portanto, não são poucas as vezes em que a solução oferecida não é realmente eficaz para fazer frente à nova situação.

É preciso, como dizíamos, evoluir até processos de tomada de decisões institucionais públicas muito mais ágeis nas quais as empresas afetadas podem participar.

Os bancos de ensaio ou *sandbox*, como se conhece no direito anglo-saxónico, e a autorregulação são duas manifestações dessa possível e necessária colaboração público-privada na definição de quadros regulatórios proporcionais e eficazes para amparar o desenvolvimento económico e tecnológico e, por sua vez, dar

uma resposta adequada aos riscos e perigos que tal desenvolvimento pode implicar para a sociedade.

Os bancos de ensaio são ambientes regulatórios provisórios e flexíveis nos quais, sem perigo de incorrer em infração administrativa, novos operadores em mercados disruptivos podem testar os seus produtos e serviços sob a tutela e supervisão direta do regulador correspondente e num mercado controlado de utilizadores não vulneráveis. O seu objetivo é aprender e valorizar a adequação do regime jurídico ao qual se submete a atividade a novas modalidades e proporcionar os custos de entrada em determinados mercados.

Da sua parte, e em sentido amplo, a autorregulação é todo o estabelecimento voluntário de normas que um operador económico se compromete a cumprir para além das que derivam das ditadas pelas autoridades competentes. De uma perspetiva jurídica, não podemos falar de um sistema de autorregulação senão quando esse conjunto de normas é assumido por um número representativo de empresas de um setor determinado e, além do mais, os integrantes do sistema conferem o controlo do seu cumprimento a uma entidade independente a que se dota meios suficientes para impor as suas decisões em caso de conflito.

Assim como os bancos de ensaio não estão senão a começar a ser considerados pelas nossas autoridades públicas como uma solução plausível à obsolescência regulatória dos mercados mais disruptivos, a autorregulação, não é nova no nosso sistema jurídico. De facto, em certos setores, como o publicitário, existe uma grande tradição e a sua contribuição para o controlo e regulação de uma atividade tão importante, especialmente em determinados setores relacionados

com a saúde pública, é indiscutível e reconhecida unanimemente pelas instituições públicas e pelo mercado no seu conjunto. Contudo, é nestes últimos anos que, particularmente por influência da normativa comunitária, se está a estender noutros âmbitos e setores.

A autorregulação pura, ou a co-regulação, que acontece quando a Administração Pública participa direta ou indiretamente nos instrumentos de controlo do cumprimento do conjunto de normas autoimpostas, permite mitigar em certa medida as ineficiências regulatórias que, como temos vindo a expor, a realidade atual gera.

Suponhamos, em primeiro lugar, um compromisso firme de um setor económico de autolimitar a sua atividade de acordo com uma série de normas que sirvam para prevenir os eventuais riscos que aquela possa gerar e cuja materialização gerará a curto ou médio prazo um incentivo regulatório nas instituições públicas cujo resultado final previsivelmente estará desfasado e será prejudicial.

Portanto, uma autorregulação adequada permite não só oferecer soluções proporcionais aos problemas ainda que não concretizados bem como prevenir regulações inadequadas. A partir desta perspetiva constitui-se um canal eficaz para canalizar a colaboração regulatória entre o setor privado e o público, tão indispensável numa situação de disrupção económica e social como a que vivemos nos dias de hoje. Neste sentido, um compromisso firme de um setor económico com uma autorregulação séria e proporcionada às preocupações das autoridades públicas traduz-se igualmente num mecanismo de posicionamento institucional especialmente eficaz para que essa colaboração público-privada a nível regulatório tenha lugar

na definição e aprovação de futuras normas legais ou regulamentares que se considerem necessárias.

Deve-se destacar a flexibilidade que caracteriza estes sistemas de autorregulação e que se refere não só à maior agilidade e menor onerosidade na detecção e solução de desvios e incumprimentos bem como à rapidez e facilidade com a qual as normas autoimpostas podem adaptar-se às mudanças setoriais que possam apreciar-se ou ajustar-se a novas ou mais profundas preocupações dos reguladores competentes.

É certo que o êxito de um sistema de autorregulação exige que essa colaboração entre o setor privado e público seja sincero e transparente necessitando, claro, da implicação ativa e incondicional de todas as empresas aderentes, não só no cumprimento das normas de conduta aprovadas, como também na detecção e denúncia dos eventuais incumprimentos de outros aderentes.

Do mesmo modo, o êxito de um banco de ensaio dependerá em grande medida de duas coisas:

- Da capacidade do regulador responsável em entender os novos modelos de negócio.
- Da disposição e compromisso do operador em provas para compreender os riscos que implica a sua atividade e a necessidade de que a mesma se submeta a restrições proporcion

A nossa tradição jurídico-administrativa e a aparição constante de novos atores relevantes em mercados sensíveis supõe uma dificuldade real para o estabelecimento e generalização de sistemas de autorregulação ou bancos de ensaio, mas a tendência constante até este tipo de figuras regulatórias é uma necessidade que a nossa realidade em mudança acabará por impor.

O setor farmacéutico do Brasil enfrenta novos desafios

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 rara ao cigarro eletrônico, da fórmula nutricional infantil ao alisador 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 restantes. 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 ministros da Saúde e três presidentes da República diferentes. Ainda assim, por mais que os tons políticos de cada governante tenham variado da esquerda à direita, a atuação dos chefes e, sobretudo, dos quadros técnicos do Ministério e dos seus órgãos e agências subordinados, permanece como um ponto de estável criticalidade 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 omnipresença 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://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216_DL_artigo_Grassroots_BR.pdf

4 Link: https://ideas.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 mediática⁵.

Embora os conceitos gerais permaneçam os mesmos quando falamos da mobilização de embaixadores de uma causa (os *advocates*) e embora o entendimento de *lobby* ainda mantenha uma certa aura de tabu nas sociedades latinas (em contraponto às anglo-saxônicas, com clara influência em países que procuraram regulamentar a prática, como é 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.

Empresas da economia partilhada, como a Uber e o Airbnb, abriram o caminho de uso do *big data* para conhecer a fundo e exercer influência sobre e a partir das suas comunidades de interesse, outro setor ambigualmente tradicional e inovador está a pavimentar 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 os seus produtos. Trata-se dos *clusters* que, na indústria farmacêutica, lideram o desenvolvimento de terapias disruptivas e altamente especializadas, inclusive genéticas, para o

5 Ref. Ideas 2017

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

Com base no cenário brasileiro e numa 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 alimentar), considerando-se como fator crítico de sucesso a obtenção de uma resposta positiva, ainda que com restrições, do regulador. O que, no caso do Brasil, se traduz na obtenção de registo 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 *engagement*, a que desafios é que a indústria farmacêutica tem respondido com um sucesso que poderia servir de *benchmark* a outros setores?

Existirá sempre um grupo de pessoas, que podem não estar conectadas, mas partilham uma série de necessi-

6 Agência Nacional de Vigilância Sanitária — responsável pela regulação, registo 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 ambulatorio 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, inclusivamente, quais os medicamentos e equipamentos que devem ser fornecidos pelos planos de saúde, além de fiscalizar serviços e valores.

dades 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, começará o início de uma nova mudança social⁹.

DESAFIO 1: ESCUTAR E ENTENDER AS COMUNIDADES

O primeiro desafio a evoluir desde o tempo em que a Uber permitia ao utilizador chamar um carro e enviar um email ao Presidente da Câmara¹⁰ cobrando por uma regulamentação amigável, vem da resposta que os governos e legisladores estão a dar ao uso de informações pessoais por meio de aplicações e ferramentas que coletam, armazenam e repassam *big data*. A Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil e sua congênera europeia — a GDPR — estão a criar barreiras legais que dificultam o conhecimento profundo e ultra segmentado das comunidades, as 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, num ambiente de hipertransparência, já mostra sinais de rejeição 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 passo atrás em relação ao uso do *big data* na identificação de uma mensagem comum entre indústria e

9 Ref. Ideas 2016.

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

sociedade. Eis a 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 facto 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 ultra rara, mas capazes de sustentar uma narrativa que transite do local ao universal.

Um bom exemplo é a atuação da comunidade relacionada à Atrofia Muscular Espinal, doença rara e grave, considerada a maior causa genética de morte de bebés e crianças de até aos dois anos de idade. Mesmo antes da aprovação do primeiro medicamento para a doença, a comunidade local já acompanhava o seu desenvolvimento e apontava a necessidade de o levar para o Brasil. A partir da sua aprovação nos Estados Unidos, a conectividade dessa comunidade potencializou-se 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 registo 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 registo sanitário e a incorporação. Claro que o compromisso 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 leva-nos 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 do 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 contactos diretos.

Por mais que existam soluções eficazes para lidar com o desafio do protagonismo a curto prazo, como campanhas *unbranded* e a manipulação de bases de dados ou a utilização de *robots* 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, parece-nos mais sustentável a solução adotada por parte indústria farmacêutica na sua *advocacy*, nos casos acompanhados 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 redes 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 do 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, alargou-se este ano às 18 cidades brasileiras e contou com a participação de 3500 pessoas. Para conquistar esse espaço, além do apoio financeiro, é necessário conteúdo relevante, acesso aos media 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, potenciando e dando visibilidade a outros especialistas — do que de porta-voz ou de catalisador de campanha permitiu que as farmacêuticas que acompanhamos vencessem 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 controlo - 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 se pode considerar vitoriosa na 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 da aplicação, e de ações conjuntas da indústria com sociedades médicas, a fim de promover consciencialização sobre determinados fatos erroneamente divulgados.

Parte dessa resistência, deve-se à dificuldade de encontrar um protagonista ou de formar especialistas que estejam fora da 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 e 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 lhes tem dado,

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 a 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 a influir.

Para aquelas que escolhem liderar e contribuir para o controlo das narrativas que afetam os seus negócios, a natureza evolutiva deste caminho revela-se disruptiva por si só. Isto quer dizer que ainda se vão apresentar outros desafios para os quais teremos que procurar 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 conteúdos é cada vez maior. Neste âmbito, abordamos o trabalho dos atuais diretores de comunicação e a evolução deste cargo num futuro próximo, senão hoje mesmo, para passar a abranger a gestão da reputação das empresas.

O DIRETOR DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL: SE SE IDENTIFICAR COM ESTA DESCRIÇÃO, TEM MOTIVOS PARA FICAR PREOCUPADO

Geralmente, o diretor de comunicação tem-se caracterizado por orientar a comunicação interna e externa, com base no conhecimento que tem relativamente às

atividades e ao setor da empresa. O diretor de comunicação determina o conteúdo usado para informar os públicos sobre o trabalho diário da organização, assim como o modo de transmitir esta informação e os canais usados para o fazer, a fim de reforçar a imagem e a identidade da organização.

Assim, as funções quotidianas do diretor de comunicação passam por organizar eventos corporativos, elaborar mensagens de carácter genérico e comunicações à imprensa, assumir o papel de porta-voz da empresa e relacionar-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 a conhecer e potenciar as ações que cada departamento da empresa realiza em função da estratégia geral da empresa.

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

Esta definição parte de uma perspetiva que considera que a comunicação pertence mais às tarefas administrativas, e até operacionais, do que às estratégicas. Se as suas funções corresponderem a esta descrição, tem motivos para se preocupar. Em breve, poderá deixar de ser útil para a sua organização.

O FATOR DA REPUTAÇÃO ESTEVE SEMPRE PRESENTE E NUNCA O VIMOS, ATÉ O DESCOBRIRMOS

Há alguns anos, e ainda hoje em certas organizações, na área da comunicação só se fala de imagem, identi-

dade, cultura e relações institucionais, sem se ter em conta um conceito determinante para o sucesso da empresa — a reputação. Atualmente, é possível que, devido às interações dos consumidores de conteúdos, as organizações tenham dirigido a atenção ao valor que a reputação e uma gestão eficaz da mesma podem trazer ao negócio, ganhando a confiança do cliente.

Quando falamos de reputação, referimo-nos à “opinião ou consideração que temos por alguém ou por alguma coisa” e ao “prestígio ou estima que alguém ou alguma coisa têm”. Com base nesta definição, consideramos que a reputação foi sempre gerível. É possível que esta opinião ou este prestígio se possam construir usando linhas estratégicas de comunicação que expliquem bem aquilo que a empresa faz bem.

É possível uma empresa fazer bem as coisas sem, no entanto, granjear a fidelidade dos utilizadores, clientes ou consumidores. Quando a nossa comunicação não tem o impacto necessário e não obtemos a aceitação ou a resposta que procuramos, colocamos a questão — que aspetos precisamos de considerar para a nossa estratégia funcionar melhor? Devemos, então, avaliar a necessidade de fazer uma gestão da reputação que posicione os índices de preferência da empresa entre os mais elevados.

Os momentos de crise são outro cenário comum (embora não seja nada agradável) que revela a importância de uma estratégia integral de reputação que permita proteger ou reconstruir a empresa. Trata-se de situações que exigem a ativação do plano de contingência da empresa, para não se perder, em grande medida, a confiança das comunidades, e para evitar que o negócio seja afetado.

Em muitos casos, a reputação é construída de forma silenciosa, sem se saber que lá está e em que medida contribui. O trabalho do diretor de comunicação passa por cuidar da reputação, valorizando-a pela influência que tem no bom desempenho e no crescimento da empresa.

Estas estratégias devem ser lideradas por um especialista (acompanhado da respetiva equipa de trabalho) que conheça a melhor forma de gerir a correlação entre aquilo que a empresa é, aquilo que faz e aquilo que diz, de forma a obter aquilo a que chamamos licença para operar — um ativo intangível que mostra que a empresa é justa, ética e sustentável.

No entanto, esta tarefa não se limita à lista de funções de uma pessoa. A reputação depende de todos, dos dirigentes ao último colaborador do organograma. Construir, manter e mostrar uma boa reputação é responsabilidade de todos.

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

Nesta sociedade da informação, em que os indivíduos não só produzem conteúdos e acedem aos mesmos de forma imediata, mas também os disseminam e influenciam, as empresas estão assaz expostas às críticas ou aos elogios, conforme as ações que realizarem. Existem dois caminhos: ou a empresa constrói a própria reputação e a gere de forma a ser validada pelos públicos, ou deixa cada um julgar a sua forma de fazer as coisas sem uma perspetiva definida.

Para os líderes das organizações, especialmente das maiores do mundo, será sempre importante saber como a empresa é vista, aquilo que se diz sobre

a mesma, como é avaliada e, sobretudo, o impacto que estes aspetos têm no negócio. “A reputação é essencial para todos os aspetos do nosso 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., na página na Internet do Reputation Institute.

Num artigo presente no sítio na Internet do Reputation Institute, intitulado “A Memo to CEOs About Reputational Risk”, que apresenta números de um estudo sobre Diretores de Comunicação Corporativa em todo o mundo, afirma-se que 67% dos executivos acreditam que a reputação tem uma prioridade elevada nas empresas em que trabalham. Constata-se ainda que 75% dos executivos afirmam que a importância da reputação aumentou nos últimos anos, e que 36% dos mesmos estão prontos para gerir a reputação de forma pró-ativa.

Anteriormente, o CEO ocupava-se apenas do comportamento, preterindo a comunicação, mas agora é impossível desligar os dois conceitos, já que a forma de comunicar é também a forma de agir. Por esta razão, a comunicação é uma força de transformação que agora faz parte do comportamento das empresas; a isto se chama *storydoing* (juntar a narrativa à ação).

Ao reconhecerem a importância da reputação para o sucesso da empresa, os CEO consideram-na um dos alicerces que devem ser geridos sob uma liderança interna, e exercem cada vez mais pressão para o diretor de comunicação os ajudar a compreender o estado da reputação da empresa, como a reputação afeta o negócio e de que forma contribui para a tomada de

decisões a longo prazo. A preocupação das empresas por ocuparem os primeiros lugares dos *rankings* da reputação constitui um desafio para o trabalho do diretor de comunicação, e convida-o a dar o passo estratégico seguinte.

O CHIEF REPUTATION OFFICER

Estamos na era da ética, em que as empresas são perçecionadas e classificadas conforme o respetivo 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 dá um salto e concentra-se na consecução de objetivos de posicionamento baseados na reputação. A reputação é considerada um ativo intangível fundamental para manter e proteger a liderança da organização.

Estamos a falar 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 e analisando e avaliando os resultados. Nesta linha, uma boa reputação significa que a empresa faz bem as coisas 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 tornar-se assessor do CEO e tomar decisões em

função dos KPI empresariais. Para isto, deve conhecer o âmbito económico, político, social e ambiental, entre 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 as mesmas. Para tal, é importante deixar de ver na comunicação uma tarefa administrativa e considerá-la parte da área estratégica.

No México, 52% das empresas declararam que proteger e melhorar a própria reputação é um dos seus objetivos principais, de acordo com o estudo *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018*, da KPMG. A notoriedade de uma empresa que mereça distinguir-se é sinónimo 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 NÃO SE IDENTIFICAR COM ISTO, AINDA VAI A TEMPO — ENFRENTA O DESAFIO

De acordo com a investigação realizada pela PwC sobre CEO de todo o mundo, referida no blogue do Reputation Institute, os mais altos dirigentes das empresas não estão completamente satisfeitos relativamente à disponibilidade dos dados necessários para compreenderem a reputação corporativa. Este é o campo de ação do CRO — assessorar o CEO é o novo desafio, e isto permitirá ao diretor de comunicação desenvolver-se profissionalmente.

As estratégias de comunicação e reputação são essenciais para as organizações. Estas estratégias são

necessárias para revelar o valor oculto que agora é mensurável e potencialmente benéfico para as empresas. A par deste crescimento da organização, também há vantagens para o profissional que faz avançar a posição que ocupa e torna a reputação um multiplicador económico.

A Nestlé e a AB InBev, por exemplo, são referências na gestão da reputação. As equipas destas empresas, para além de se preocuparem com a comunicação, trabalham em estratégias que lhes permitem subir nos *rankings* da reputação, para se manterem na vanguarda, regional e globalmente. Se ainda não estiver neste caminho, está na altura de enfrentar o desafio. Ainda vai a 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 facto de que as empresas que lideram os *rankings* da reputação a nível mundial são também as que mais faturam não é coincidência. Há muito tempo que estas empresas se começaram a interessar por serem valorizadas e respeitadas. Um exemplo disto é a LEGO, cuja reputação está em segundo lugar no *ranking* mundial, segundo o Reputation Institute. Esta 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, alguns 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 CEO, e para os fazer compreender 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 o único fator importante 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 *millennials*, que, graças às novas tecnologias e tendências, desafiam as empresas a serem mais conscientes relativamente à necessidade de criar um equilíbrio entre a indústria, o ser humano e o planeta. De acordo com a Expoxnews, as dez empresas globais que lideram o seu *ranking* têm uma reputação melhor entre os *millennials*.

Se o seu CEO ainda não reconhecer o valor da reputação para a empresa, estes argumentos e dados ajudarão, no mínimo, a semear a dúvida, levando-o a

começar 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 enfrentá-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 Madrid

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 a nova conjuntura na qual as organizações desenvolvem a atividade, dado que exige uma abordagem

diferente da gestão estratégica e tática para enfrentar uma crise reputacional. Para abordar com sucesso o âmbito preventivo e a própria gestão de potenciais situações críticas, é fundamental compreender em profundidade as características do paradigma que enfrentamos.

A disrupção das crises não pode ser compreendida sem ter em conta a revolução tecnológica e a transformação digital, no contexto da quarta revolução industrial, da qual fazemos parte. Todas as empresas estão mais expostas e enfrentam mais desafios, pelo que se torna mais difícil gerir as crises. Entre as referidas características, deverá destacar-se o facto de vivermos num mundo digital hiperconectado e VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* — volátil, incerto, complexo, ambíguo) em constante evolução, onde todos somos agora cidadãos ciborgues, segundo a ciberantropóloga Amber Case, pelo simples facto de termos uma extensão — o *smartphone*, do qual não conseguimos separar-nos. Tal implica um risco de exposição permanente e pública junto a outros, tais como os que estão ligados à cibersegurança ou a aspetos reputacionais alheios à própria atividade comercial de cada empresa, e que tiveram origem, em grande parte, no ativismo social, no ativismo ambiental, na defesa dos direitos e da igualdade de género, entre outros, e que observam as mudanças nos juízos de valor subjetivos que formam as convicções partilhadas e a difusão massiva de campanhas de *fake news*.

O contexto dos ciber-riscos e ataques cibernéticos mostra-nos números que nos alertam para o que já é uma realidade quotidiana que vai crescer exponencialmente nos próximos anos, exigindo uma mudança

radical de abordagem. Por exemplo, um em cada três espanhóis já foi vítima de um ataque cibernético, segundo o Relatório *Norton Cyber Security Insights Report 2018*, e 2,8% dos 32 500 incidentes de cibersegurança registados em 2018 foram “muito perigosos” ou “críticos”, segundo o Centro Criptológico Nacional de Espanha. Juntamente com o aumento da cibercriminalidade e os riscos associados à fuga de dados do próprio ou de terceiros (*malware, ransomware*, ataques a servidores, aplicações etc.), existe o ciber-risco potencial de coexistência dos desenvolvimentos na *machine learning* da evolução da Internet (inteligência artificial, bots, Internet das coisas). Este novo mundo de dados de dispositivos conectados representa, por si só, um grande desafio e novas ameaças, além de imensas oportunidades, se for desenvolvido um trabalho estratégico em antecipação da respetiva ocorrência.

Paralelamente, aumentam as situações críticas geradas pelo ativismo social, pela perda de confiança, pela proliferação de ambientes em que os meios de comunicação são desacreditados e pela desinformação e difusão massiva de mentiras — não apenas de notícias falsas, mas também de comunidades de entidades falsas que emitem opiniões falsas. Além das redes sociais, as redes de mensagens instantâneas, que lideram a propaganda em massa, passaram a assumir um papel de relevo. A estrutura e funcionamento destas redes fazem delas o dispositivo ideal para a disseminação em massa de mensagens que são muito difíceis de rastrear, sendo exemplos destas redes o WhatsApp, o Telegram e o Slack. Tais aplicações e redes designam-se dark social, pois, pelas respetivas características, torna-se muito difícil descobrir onde é

iniciada a transmissão, quem a faz e qual o alcance e o conteúdo da mesma. Precisamente, de acordo com o *Estudio Anual de Redes Sociales 2019*, do IAB Spain, a rede social mais utilizada em Espanha é o WhatsApp (nove em cada dez internautas), à qual cada espanhol dedica em média uma hora e meia por dia.

Neste contexto de hipervulnerabilidade, a defesa para uma gestão eficaz advém da capacidade de investir em antecipação, e todas as soluções passam também por esta revolução tecnológica; o problema é que, por vezes, enfrentamos a resolução de crises com uma mentalidade do passado, e temos de nos adaptar a esta nova conceção e contexto VUCA. Este cenário alterou a gestão de uma crise, uma vez que são mais rápidas, híbridas e assimétricas na origem e no desenvolvimento. Somos confrontados com a necessidade de abordar em tempo real esta nova realidade do risco, na qual as organizações arriscam a reputação.

Todas as empresas devem saber lidar com estes novos riscos e dedicar recursos à gestão de tudo o que ajude a construir um escudo protetor e a minimizar os efeitos negativos. Porque o controlo já não é possível. Apenas é possível saber bem como funciona esta nova realidade, na qual a reputação das empresas e os riscos são geridos, e também saber qual é o nível de capacitação necessário para estar em condições de dar resposta ao desafio dos novos problemas.

OS TIPOS DE CRISES E DE EMPRESAS NUM MUNDO DE DISRUPÇÃO

A disrupção levou ao aparecimento e diferenciação de dois grandes tipos de crises, de acordo com a

prevalência das principais características das mesmas: as chamadas crises *HOT* e as crises *COLD*, que correspondem aos acrónimos dos principais atributos identificadores.

Crises HOT

São crises típicas do cenário digital em que estamos inseridos, e caracterizam-se por causar um impacto temporário que surge de forma muito rápida e abrupta e se desvanece num curto espaço de tempo. Ocorrem com frequência e geralmente têm grande repercussão nos meios de comunicação. O acrónimo resulta dos seguintes três conceitos-chave.

- *High Velocity*: propagação a alta velocidade, com base na hiperconexão dos cidadãos ciborgues.
- *Over Information*: infoxicação de conteúdos sobre o ocorrido, que, na maioria das vezes, consiste em *fake news*, ou em informação descontextualizada e parcial, que é misturada com boatos virtuais.
- *Tricky Context*: multiplicação do número de *stakeholders* envolvidos, com cada vez maior capacidade de impacto do ativismo social organizado e da pressão digital dos diálogos adversos.

Crises COLD

Por outro lado, estas crises têm um elevado risco repercussão no longo prazo, e podem ter picos de impacto e um efeito mais forte na reputação. É necessário estar estrategicamente preparado. O acrónimo resulta dos seguintes quatro elementos habituais.

- *Calm Development*: crises de desenvolvimento lento; estão latentes dentro da organização ou

resultam de um incidente que surge novamente mais tarde.

- *Old Issue*: muitas vezes, vêm de um risco antigo que não foi totalmente controlado.
- *Low Digital Initial Spread*: a capacidade de disseminação digital inicial é baixa; no entanto, após surgir, a capacidade de disseminação poderá aumentar.
- *Damage*: quando surgem, podem ter um grande potencial para prejudicar a reputação e os negócios.

Diante deste cenário de tipos de crises, podemos definir dois tipos de empresas quando se trata de lidar com estas situações: *slow* e *fast* (lentas e rápidas), correspondendo à capacidade de as enfrentar, de acordo com o nível de antecipação nos recursos que foram desenvolvendo.

Empresas *slow*: com capacidade mínima de reação

Estas empresas caracterizam-se por cumprirem vários dos seguintes aspetos:

- Sem Manual de Crise, ou sem a atualização da gestão do risco e / ou sem uma visão digital em todos os procedimentos da empresa;
- Sem canais de comunicação digital ou com um uso muito reduzido;
- Equipamento de comunicação mínimo, ou sem estas funções, que são distribuídas por outras áreas (geralmente na área do marketing);
- Sem porta-voz de comunicação definido;
- Seguimento mínimo ou nulo de monitorização e escuta digital;
- Sem canais de comunicação interna seguros para utilizar em situação de crise;

- Sem formação do porta-voz para enfrentar situações críticas;
- Nunca realizou nenhum tipo de simulação de crise.

Empresas *fast*: com máxima capacidade de reação

Em contraste, estas empresas destacam-se pela capacidade de visão e preparação para proteger a reputação e gerir situações críticas:

- Têm um Manual de Comunicação em Situações de Crise e de uma carteira de riscos atualizada; consideram a abordagem aos ciber-riscos;
- Adaptaram todos os procedimentos segundo uma visão digital;
- Têm *apps* / ferramentas digitais de gestão de crises;
- Têm canais digitais de comunicação ativos e um procedimento para reagir a potenciais riscos;
- Têm uma rede de *influencers* digitais a contactar para serem ativados em situação de crise.
- Têm uma equipa de comunicação definida e um porta-voz com a formação necessária;
- Têm canais de comunicação interna seguros;
- Têm experiência na realização de simulações de gestão de crises reputacionais.

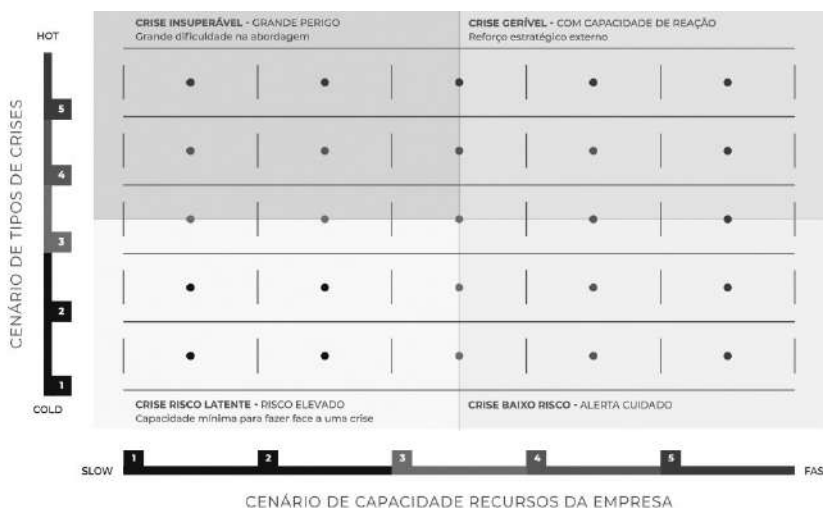
Estes tipos de crises e empresas dão-nos uma nova matriz do risco reputacional (*HOT-COLD / slow-fast*), baseada no cruzamento da prevalência da situação com os recursos prévios disponíveis. Segue-se um mapa onde nos deparamos com quatro grandes cenários que nos dão uma visão geral das probabilidades de sucesso na gestão de crises:

- Cenário *COLD-slow*: a empresa não está preparada, não tem protocolos nem mensagens definidos e

está muito exposta ao meio envolvente, por não ter os riscos identificados e por necessitar de preparação, colocando-a permanentemente numa situação de risco latente que se transforma numa crise que não está preparada para enfrentar.

- Cenário *HOT-slow*: a empresa não tem capacidade para lidar com a situação, agindo em tempo real e há um risco elevado de tomar decisões que poderão agravar a situação de crise e pôr em causa a integridade da organização. Além disso, muitas vezes, não dispõe de uma rede de aliados que possam apoiá-la, especialmente na dimensão digital.
- Cenário *COLD-Fast*: a empresa tem uma metodologia mínima de procedimentos para ativar em situações de risco e crise, e porta-vozes prontos para enfrentar a crise e aparecer nos meios de comunicação. Está pouco exposta ao meio envolvente; situação de baixo risco. Perfil de uma empresa que consegue enfrentar os primeiros momentos de uma crise com bom desempenho, embora necessite de apoio externo na parte estratégica e gestão tática.
- Cenário *HOT-Fast*: empresa com capacidade para gerir a crise por ter elementos táticos controlados, embora tenha a necessidade de apoio externo na parte estratégica. Com metodologia implementada de protocolos de crise, com a Comissão da Crise já estabelecida e formada e controlo interno sobre como comunicar a situação ocorrida. Normalmente, tem uma atividade permanente de comunicação, bem como uma rede de aliados criada e a funcionar, que pode ser ativada para apoio.

Cenários de crises e capacidade de recursos



COMO É QUE A DISRUPÇÃO INFLUENCIOU AS CRISES RECENTES?

Quando analisamos este contexto de disrupção, que afetou diretamente a forma como as crises reputacionais surgem e são geridas, as organizações poderão até sentir uma certa nostalgia ao recordar as regras do jogo que prevaleciam nas crises do passado: um tempo de resposta mais longo, que permitia um contexto de ausência de redes sociais, ou o simples facto de os meios de comunicação serem o único porta-voz para chegar à opinião pública. A seguir, analisando alguns casos recentes, refletimos sobre como as organizações sofreram um impacto direto deste furacão de disrupção tecnológica e digital, que implica lidar com crises de reputação a partir de outras perspetivas, ferramentas e linguagens.

Vejam, por exemplo, o conhecido caso da marca de vestuário H&M que, após a publicação, em janeiro de 2018, de um *tweet* da *influencer* Stephanie Yeboah, se viu envolvida num diálogo negativo e altamente viral nas redes sociais, sobre se seria ou não racista um anúncio publicitário da loja *online* da marca, no qual aparecia um rapaz africano com uma camisola com a frase “o macaco mais giro da selva”.

O produto estava à venda nas lojas físicas e *online* havia um mês, sem nenhum problema, até ao momento em que Stephanie Yeboah, que à época tinha cerca de 15 000 seguidores, exercendo uma grande influência no mundo da moda e do povo africano, manifestou a sua indignação, transformando a questão numa crise. Em poucas horas torna-se viral, transforma-se em *trending topic*, desencadeia todo o tipo de *memes*, atravessa fronteiras e passa para os meios de comunicação. A crise é global e multicanal.

Devido a esta elevada capilaridade que têm as pessoas, atuando como conectores, começam a surgir mobilizações de grupos pró-diversidade e pró-direitos humanos, assim como de figuras públicas, especialmente no campo da música e do desporto, que se posicionam contra a empresa. Figuras públicas que colaboravam com a marca, no papel de *co-designers*, rescindem os respetivos contratos.

Em resposta, a empresa retirou a imagem da criança e substituiu-a por uma apenas da camisola, mantendo o produto à venda no sítio na Internet, enquanto, fazendo declarações às agências, pedia desculpas a todos aqueles que pudessem ter-se sentido ofendidos. No entanto, ao acompanhar o diálogo nas redes sociais, verificou-se que este continuava a crescer, juntamente

com a mobilização dos cidadãos, especialmente na África do Sul e na Europa. Finalmente, a marca decidiu deixar de vender o produto, e, no dia seguinte, lançou o seu primeiro comunicado, o publicando-o no sítio na Internet e nas redes sociais, com uma criatividade específica para o transmitir. As biografias das redes sociais (Twitter, Instagram e Facebook) foram alteradas para o mesmo texto: “A H&M emite um pedido de desculpas inequívoco por um produto e imagem mal julgados”.

Depois de reconhecer o erro, pedir desculpas e esclarecer o que aconteceu, a empresa anunciou medidas concretas, incluindo a criação de um novo cargo com responsabilidade global dentro da empresa, o de Diretor da Diversidade. Esta crise, do tipo *HOT*, que nasce e se desenvolve nas redes sociais para depois passar aos meios de comunicação digitais e, finalmente, para os meios de comunicação tradicionais, tomou a empresa de surpresa, pois nunca haviam previsto uma situação semelhante. Tanto a mensagem quanto as medidas tomadas tiveram de estar alinhadas com os valores exigidos pelos cidadãos, num contexto de espaço fluido, sem fronteiras, onde as pessoas com capacidade de influência estão hiperconectadas.

No caso da Nike, a empresa também foi recentemente abalada pela elevada sensibilização social gerada por temas-chave, como, por exemplo, a igualdade entre homens e mulheres. Com base numa série de reportagens, vídeos e artigos de opinião publicados no *The New York Times*, estrelas do desporto feminino nos Estados Unidos, entre as quais a atleta Allyson Felix, a única mulher a ganhar seis medalhas de ouro

olímpicas em atletismo, e a atleta olímpica Alysia Montañó, tricampeã nacional dos EUA, denunciaram o facto de a Nike lhes ter oferecido cortes nos contratos de patrocínio depois de decidirem ter filhos. Outras atletas de elite se juntaram aos coros de críticas.

Com manchetes tão devastadoras quanto “Nike told me to dream crazy, until I wanted a baby” (A Nike disse-me para sonhar alto, até eu decidir ter um bebé), direcionados aos *slogans* e ao posicionamento da empresa, a Nike viu-se forçada a responder. A gigante da roupa desportiva afirmou que já não irá penalizar financeiramente as atletas que patrocina e que tencionem engravidar. “Reconhecemos que a Nike, Inc. pode fazer mais, e há aqui uma oportunidade importante para toda a indústria do desporto evoluir no sentido de dar um maior apoio às atletas”, afirmou, em comunicado, uma porta-voz da empresa.

Outro caso bem conhecido de gestão de crises foi o da Boeing, a maior fabricante de aeronaves dos Estados Unidos. Em seis meses, a empresa sofreu dois acidentes com o mesmo modelo de aeronave, o Boeing 737 MAX, provocando a morte de 157 e 189 pessoas, respetivamente. A empresa teve de enfrentar uma perda de confiança, bem como o encerramento do espaço aéreo de diversos países (Reino Unido, Austrália, União Europeia e Canadá) aos voos deste modelo. A esta proibição juntaram-se, por fim, os Estados Unidos.

Esta crise, que pode ser classificada como *COLD* devido ao impacto intenso e de longo prazo que têm na reputação, foi ainda agravada pela má gestão da comunicação em todas as áreas — do relacionamento com os *stakeholders* à dimensão digital e às redes sociais, e que exigia uma resposta em tempo real, bem

como a adequação da imagem dos seus ativos digitais à gravidade do ocorrido. Face à paralisia da empresa, que resistiu à cessação dos voos deste modelo, tiveram de ser vários os países a decretarem o encerramento dos respetivos espaços aéreos ao 737, até serem apuradas as causas dos acidentes.

Apenas nove dias após o acidente veio a público o CEO da Boeing prestar declarações, transmitindo algumas mensagens contraditórias, sem estar à altura do novo contexto de “ceoativismo”, onde existe uma corrente de pressão social que exige que os CEO sejam pró-ativos na comunicação, posicionando-se em aspetos que vão além da atividade da empresa, tais como a esfera política, os temas sociais e as mudanças culturais profundas. Não obstante, a empresa transmitiu corretamente as explicações técnicas: a Boeing, inicialmente, fez um exercício de transparência para os utilizadores, explicando para que serve o MCAS (Maneuvering Characteristics Automation System), o motivo de este ter sido instalado no modelo 737 MAX, como funciona e de que modo o piloto pode gerir a utilização do mesmo. Referiu que vêm trabalhando há vários meses na atualização deste *software*, desde o acidente na Indonésia, e que seria implementado nas aeronaves.

Além das perdas económicas estimadas em 20 mil milhões de dólares, a crise teve como consequência a implementação de novas medidas de controlo no setor aeronáutico (tal como aconteceu com o Dieselgate) a suspensão de entregas e encomendas de aeronaves, bem como o descrédito do CEO da Boeing.

Este contexto de disrupção também obrigou as empresas a enfrentar riscos que estão fora do âmbito

do negócio, tal como vimos no caso da IVECO, que enfrentou o suicídio de uma funcionária após a viralização de um vídeo íntimo que teve impacto na reputação da empresa, embora não tivesse absolutamente nada a ver com as operações e a atividade da empresa. O primeiro erro da empresa foi ter considerado tratar-se de um assunto privado; o segundo, foi não tomar nenhuma medida preventiva, e ter o silêncio como único instrumento comunicativo. A transferência de valores entre o bem-estar dos funcionários e a reputação das empresas é hoje indiscutível, e a opinião pública assim o exige.

Um caso mais notório à escala global foi o da Huawei, que viu como as relações políticas e económicas tiveram um impacto direto na demonstração de resultados. Embora o presidente dos EUA, Donald Trump, tenha finalmente levantado o veto à empresa chinesa, permitindo que as empresas norte americanas fornecessem bens às empresas de tecnologia chinesas, a vulnerabilidade da empresa, ligada ao sistema operativo, foi extrema.

A empresa reagiu fazendo uma enorme campanha de publicidade nos meios de comunicação, utilizando um canal e ferramentas tradicionais que pouco impacto tiveram na manutenção da confiança dos consumidores. As fórmulas do passado já não servem para difundir a mensagem e a influência. Ou não funcionam por si sós.

Para enfrentar as crises neste contexto de disrupção, além dos temas que abordámos, tais como oferecer respostas em tempo real, alinhar todas as estratégias com valores universais e transversais e trabalhar para identificar possíveis riscos, mesmo que estejam fora do âmbito do negócio, também é

necessário considerar as novas formas de lidar com as crises de comunicação.

Por um lado, há que ter em conta o recurso a novos líderes de opinião — *Key Opinion Leaders* (KOL) —, que podem estar fora da esfera habitual das organizações. Por outro lado, é necessário explorar a utilização de canais e linguagens adaptados às novas formas de interação. Vejamos alguns exemplos: após a mudança da imagem de marca da Correos, a empresa pública foi muito criticada nas redes sociais por ter investido cerca de 250 000 euros, aparentemente, e, como simplificaram os utilizadores, apenas para fazer uma mera mudança no logótipo, o que qualquer pessoa poderia ter feito.

De imediato se tornou viral o vídeo da *influencer* Ter, uma arquiteta com mais de meio milhão de subscritores no YouTube, que decidiu explicar no seu canal, de forma humorística, mas muito profunda e pormenorizada, tudo o que a empresa de *branding* Summa tinha feito para modernizar a imagem da Correos, e a razão pela qual os 250 000 euros eram um preço mais do que razoável. A mensagem chegou, num tom totalmente casual, mas inteligente e complexo, a um novo público, ao qual a mensagem não poderia ter chegado de outra forma.

Também temos visto a utilização de outras formas de comunicação, em situação de crise, em futebolistas de elite, como o avançado brasileiro Neymar, que publicou um vídeo de sete minutos no Instagram, no qual denunciou ter sido vítima de uma “armadilha” depois de ter sido acusado de violação, publicando *screenshots* com conversas e imagens íntimas, pelas quais foi também muito criticado.

AS CRISES EM CONTEXTO DE DISRUPÇÃO: APRENDIZAGEM

Elencamos a seguir as principais lições e conclusões a integrar na definição de estratégias e linhas de ação para gerir as crises no contexto atual.

Vivemos num cenário de hiperconexão e alta viralização

Em primeiro lugar, não devemos subestimar a influência de ninguém no mundo digital; devemos ouvir e ter empatia. Em segundo lugar, devemos também ser capazes de analisar os elementos contextuais que podem favorecer a viralização, e que fatores agravantes temos, a fim de delinear estratégias, de acordo com a possível escalada dos eventos. Por último, temos de ser capazes de agir em tempo real, pois esta será a única forma de transmitir a sensação de que estamos a liderar a crise, de que vamos em frente e de que agimos de maneira consequente.

As crises são globais; não há fronteiras

A tecnologia e a informatização precipitaram-nos num espaço fluido, sem fronteiras, composto por pessoas ligadas, com poder de influência e de criar um efeito borboleta. Portanto, é necessário estar preparado para dar uma resposta global e de elevada capilaridade na capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião.

Antecipar os riscos alheios ao negócio

A previsão de riscos deve ser levada em conta e avaliada ao longo de toda a cadeia do processo da

atividade: numa empresa, não pode haver departamentos estanques; a informação deve fluir, para permitir uma melhor avaliação e agilidade na resposta. Esta antecipação deve também incluir riscos externos à própria atividade empresarial, como vimos no caso da Iveco e da Huawei. A escuta inteligente, ativa e precoce nas redes sociais pode tornar-se uma oportunidade única para antecipar e estabelecer alavancas de gestão, tanto para a contenção de danos quanto para a difusão de mensagens.

Hipersensibilização social: *storydoing* e ética

O contexto atual em que vivemos, caracterizado pelo empoderamento do indivíduo, leva a uma hipersensibilização social, que faz a sociedade posicionar-se e polarizar-se rapidamente em relação a questões sociais, tais como a defesa do meio ambiente, a igualdade entre homens e mulheres, o respeito pela diversidade, a defesa dos direitos humanos etc.

Consequentemente, a narrativa e os valores empresariais devem estar no coração das empresas, totalmente internalizados e aplicados em todas as áreas da organização. Já não basta “dizer” (o *storytelling*); é necessário “fazer” (*storydoing*), mas fazer com ética, para ganhar a credibilidade necessária e a reputação no longo prazo.

Os influencers enquanto escudo reputacional, e novos formatos

É necessário saber detetar e estabelecer vínculos com pessoas que são influenciadoras e conectoras nos territórios temáticos que interessam a cada organização. Este foi o caso da Correos, onde vimos como a ativação

de *influencers* da esfera digital pode contribuir para a formação do escudo protetor reputacional das empresas. E, numa crise *HOT*, é necessário ter a capacidade de mobilizar uma resposta no menor tempo possível.

Devemos também ousar explorar os novos formatos oferecidos pelas redes sociais, para nos adaptarmos às formas de consumo por parte dos novos públicos. Não seremos capazes de gerir de forma adequada uma crise de comunicação se utilizarmos apenas canais convencionais, como os meios de comunicação.

As empresas e as pessoas encontram-se num mesmo plano

Diante de qualquer crise por que uma organização possa atualmente estar a passar, a organização deve concentrar-se nas pessoas, devido à capacidade que têm de influenciar, de serem porta-vozes e de causarem um impacto direto no negócio. Além disso, hoje em dia não basta comunicar fazendo uma declaração; é necessário humanizar as mensagens, transmitindo humildade e empatia. Acresce a dificuldade da necessidade de atuar rapidamente, para evitar que a ferida reputacional aberta se torne cada vez mais profunda, uma vez que podem sempre surgir novos fatores agravantes.

Resumindo, as crises que as organizações sofrem atualmente são marcadas pela disrupção, entendida a partir de diversos ângulos: tempo de resposta, capilaridade, múltiplos públicos, formas de resposta e as novas exigências da sociedade. No entanto, este desafio não deve ser visto apenas como mais uma pedra no árduo caminho para enfrentar uma crise. Entendida, aceite e integrada na estratégia desde a

antecipação, o que implica adaptar-se e ser pró-ativo na minimização dos riscos, é, sem dúvida, parte da solução para manter a liderança operacional e continuar a construir uma reputação sólida, percebida positivamente por todas as nossas comunidades e públicos de interesse.

8 pontos essenciais para a reaproximação com os *stakeholders* em 2020

Juan Cardona

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

Paco Hevia

Diretor Sênior da área Comunicação Corporativa da LLYC

Nos últimos meses tem-se dado uma maior visibilidade às declarações dos CEO mais importantes do mundo que defendem um modelo económico que tenha em conta todos os *stakeholders* e que seja mais sustentável. Estes desejos são plausíveis? Estamos realmente a assistir ao nascimento de um novo modelo de gestão? Como fundamentar estas declarações?

No passado dia 20 de agosto, os principais meios de comunicação dos Estados Unidos (e, em grande medida, do resto do mundo) destacaram como notícia

principal uma declaração assinada por 180 empresários e CEO norte-americanos que defende um modelo empresarial que esteja ao serviço de todos os grupos de interesse (*stakeholders*) e não apenas dos acionistas. “Cada um dos nossos grupos de interesse é essencial. Comprometemo-nos a trazer valor para todos eles, para o sucesso futuro das nossas empresas, das nossas comunidades e do nosso país”¹³, conclui a referida declaração.

Uns dias mais tarde, a 3 de setembro, duas centenas de empresários e CEO europeus publicaram o manifesto “Por uma Europa sustentável”, que colocava os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas¹⁴ como marco para a criação de valor para todos os grupos de interesse na próxima década. “Somos líderes empresariais que encaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como uma bússola para obter a transformação necessária para enfrentar os novos desafios”¹⁵.

As duas as declarações apostam na redistribuição do valor pelos diversos grupos de interesse, enfatizando a necessidade de gerir com uma visão no longo prazo. É significativo que as duas declarações expressem não apenas um consenso entre os líderes empresariais mundiais, mas também um apelo à ação (*call to action*), através do qual convidam toda a comunidade empresarial e institucional a evoluir nesta direção.

Esta sequência está a gerar em poucas semanas um intenso debate sobre a autenticidade destas declarações e das consequências práticas que podem ter.

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>

De facto, não deixam de ser grandes manifestos, mas não restam dúvidas de que dão uma nova dinâmica ao debate sobre a gestão empresarial *multistakeholder*, iniciado por R. Edward Freeman¹⁶ em 1984, com a teoria sobre os *stakeholders* registada no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

APENAS MAIS UMA DECLARAÇÃO?

A primeira questão que se coloca é se estas declarações são realmente autênticas. E a resposta parece evidente: tudo indica que as empresas mais importantes estão a avançar rapidamente para um esquema de liderança responsável, que supera os sistemas estabelecidos da responsabilidade social corporativa, e cujo objetivo é fortalecer de forma muito mais pró-ativa a confiança dos grupos de interesse, para poder competir e atrair recursos.

Na realidade, as recentes declarações não surgiram de forma repentina; são o resultado de um processo de tomada de consciência por parte dos líderes empresariais mundiais. Um processo que tem por base os movimentos antiglobalização do final do século passado, de entre os quais teve especial visibilidade o movimento “No logo”¹⁷, que marcou as primeiras fases da “resistência” ao domínio empresarial. Este movimento foi evoluindo no plano intelectual¹⁸ durante duas décadas, consolidando assim um vínculo (ou uma linha de pensamento) entre as finanças e o mal-estar social, especialmente a partir da crise económica 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, no livro *A crise do capitalismo global*, o desvio de uma lógica de mercado que nega os interesses coletivos da sociedade, os valores sociais que não se exprimem através dos mercados. “Deste modo, tudo pode ser reduzido a valores monetários”, critica Soros. “Enquanto ator do mercado, tento maximizar os meus benefícios. Enquanto cidadão, preocupam-me os valores sociais”¹⁹. Esta rutura, resultante de uma visão exclusivamente financeira, à qual Soros se refere como sendo a base do afastamento social do capitalismo, impôs-se no início deste século. E, em grande parte, manteve-se, com sucessivas correções nos últimos 20 anos: a responsabilidade social corporativa²⁰, o valor partilhado²¹, o capitalismo no longo prazo²², o sentido de propósito²³ ou o chamado “capitalismo consciente”²⁴, são algumas das iniciativas promovidas para recuperar a função social da empresa.

A contínua deterioração da reputação corporativa na última década e o contínuo aumento dos riscos reputacionais, potenciados pela hipertransparência e pelas fake news, abordados abertamente no Fórum Económico Mundial de Davos, em 2019, confirmam o diagnóstico contrário a uma visão financeira centrada unicamente no retorno no curto prazo para os

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.

acionistas. “Estamos a assistir ao crescimento da desigualdade social e à diminuição da confiança na política dominante, nas figuras de autoridade tradicionais e nas instituições”, mencionava recentemente o CEO da Solvay e promotor da declaração europeia, Ilham Kadri²⁵. Muito embora célebres autores (por exemplo, Pinker) tenham demonstrado que realmente os indicadores de progresso continuam saudáveis, permaneceu aquilo que Garrigues denomina de “mal-entendido global” sobre a função da empresa na sociedade, afetando a reputação de todas.

Por este motivo, todas as iniciativas mencionadas valorizam o modelo capitalista partindo de uma premissa: o capitalismo foi eficaz e contribuiu para gerar riqueza e emprego para toda a sociedade. “As empresas desempenham um papel vital na economia ao criarem postos de trabalho, ao fomentarem a inovação e ao fornecerem bens e serviços essenciais. As empresas criam e vendem produtos de consumo, fabricam equipamento e veículos, apoiam a defesa nacional, cultivam e produzem alimentos, prestam cuidados médicos, geram e fornecem energia e oferecem serviços financeiros, de comunicação e de outros tipos, que sustentam o crescimento económico”, refere o preâmbulo da declaração da Business Roundtable²⁶.

As declarações dos passados meses de agosto e setembro incidem sobre um ponto adicional: para que haja uma reaproximação aos *stakeholders* é preciso fazer mais.

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-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

EM DIREÇÃO A UM NOVO MODELO DE GESTÃO

No fundo, as declarações referidas no início deste artigo inauguram uma nova etapa no desenvolvimento de um novo modelo de liderança nas organizações. Uma evolução a partir do modelo clássico de produzir e vender em contextos de mudança previsível ao antecipar e liderar em ambientes competitivos de incerteza e volatilidade como o atual.

Como se pode observar no gráfico que se segue, as organizações no início do século XXI eram estruturadas como sistemas fechados, organizados com critérios de máxima eficiência através da busca da alienação máxima entre a missão e a política e a estratégia, a estrutura e os sistemas de gestão.

A partir de 2010, como consequência do desenvolvimento das políticas de responsabilidade social corporativa, as empresas líder abriram as organizações para melhorar a capacidade de adaptação às mudanças imprevisíveis do meio. O esquema baseou-se no estabelecimento de determinados limites voluntários (equilíbrio entre responsabilidade e benefícios, que se transpõe para os códigos éticos voluntários) e na maior coordenação de capacidades, assim como no desenvolvimento das funções de controlo e cumprimento (em relação a normas básicas de governo societário).

O novo modelo de liderança responsável que, com as recentes declarações nos Estados Unidos e na Europa, se prevê para 2020 desenvolve-se muito mais no esquema aberto das organizações e, claramente, aposta em liderar o processo de recuperação da confiança através de um novo modelo de gestão, caracterizado por um maior envolvimento da empresa com todos os grupos de interesse para a concretização

de um propósito que realmente tenha impacto na sociedade. Este é um modelo que procura recuperar a convivência da empresa na sociedade e que se consolida através da empatia corporativa²⁷.

A liderança corporativa é necessária para tomar a iniciativa e alterar, efetivamente, a linha de pensamento (frame) de ceticismo que existe em relação ao modelo capitalista da empresa. “A mobilização requer não só que as condições estruturais tenham amadurecido (por exemplo, o desenvolvimento da responsabilidade social na empresa), como também requer uma massa crítica de pessoas que definam coletivamente a situação como amadurecida e que convençam outras pessoas de que a versão da realidade que defendem soa bem”²⁸. E este é o movimento que se iniciou com as duas declarações de agosto e de setembro.

E AGORA? TAREFAS PARA 2020

Progredir no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse apresentado pelas duas declarações mencionadas vai exigir uma maior liderança no que respeita à estratégia, à gestão e à comunicação corporativa, para que as boas intenções acabem por se traduzir em factos concretos. Ainda que exista um claro consenso entre os líderes, não está claro que a inércia corporativa permita obter resultados tangíveis destas declarações se não se fizer uma abordagem aprofundada a algumas mudanças nos modelos de gestão. Na nossa perspetiva, este processo deveria basear-se de forma sólida em cinco transformações principais:

²⁷ <https://ideas.llorenteycuenca.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.

- Do propósito ao propósito partilhado. O propósito corporativo” é um dos “mantras” da gestão empresarial mais repetidos nos últimos anos. Ainda que seja verdade que muitas empresas adotaram este conceito nos últimos anos para reverem a missão empresarial, parece que este exercício não atinge todo o potencial, porque se baseia, em muitos casos, numa projeção da visão dos proprietários ou da alta direção, sem ter realmente em conta as expectativas dos grupos de interesse. Assim, muitas empresas deverão rever ou redefinir o propósito corporativo com alvos mais elevados. E, sobretudo, com um maior sentido ético. É necessário compreender os novos dilemas éticos provenientes das mudanças sociais e da informatização, para colocar o foco na função das empresas enquanto motores económicos da sociedade de forma geral. As empresas que cumprem o propósito que estabelecem são capazes de oferecer produtos ou serviços que satisfaçam novas necessidades ou que o façam de forma diferente em relação às pessoas que compõem a sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um bom marco para fixar as prioridades da contribuição que se espera das grandes empresas na próxima década e uma excelente oportunidade de divulgação do propósito. O propósito corporativo é uma grande oportunidade para conferir valor aos clientes, aos funcionários e a todos os *stakeholders*. Uma ferramenta essencial para alinhar todos os *stakeholders*, para materializar a contribuição da empresa e para procurar novos espaços de conexão.

- Recuperar a visão no longo prazo. Obrigatoriamente, construir a credibilidade em torno de uma nova proposta de valor para cada um dos grupos de interesse e não apenas para os acionistas, passa por recuperar uma visão dos negócios no longo prazo. Os interesses dos diferentes grupos de interesse a longo prazo, apesar de, com frequência, colidirem com o curto prazo. Daí a dificuldade. Nos Estados Unidos, este debate sobre o curto e o longo prazo está a concentrar-se na eliminação dos relatórios trimestrais que as empresas cotadas emitem para os investidores. Cada vez são mais as vezes que se levantam contra “a tirania dos relatórios trimestrais”. A Europa, através de uma diretiva publicada em novembro de 2013, já eliminou a obrigação dos relatórios financeiros trimestrais para as empresas cotadas, ainda que a Espanha tenha sido o único país, juntamente com a Polónia e a Roménia, que continua a exigí-los. Em Espanha, apesar de a norma continuar vigente, o atual presidente da CNMV, Sebastián Albella, defendeu a eliminação dos referidos relatórios trimestrais de resultados para as empresas cotadas. Eliminar os relatórios trimestrais pode ajudar, sem dúvida, a redirecionar o envolvimento direto para outros grupos de interesse, além dos acionistas e dos investidores.
- Da gestão de riscos à gestão de oportunidades. Com uma visão no longo prazo, seremos capazes de detetar macrotendências e, se formos capazes de gerar uma cultura de abertura às mudanças e de liderança em inovação, seremos capazes de “surfear a onda”, de disfrutar do risco que emana

da gestão de oportunidades e de viver na fronteira. As organizações que compreendem que a única coisa permanente é a mudança e que ouvem constantemente os *stakeholders*, terão uma vantagem competitiva inigualável, serão capazes de se anteciparem e de aproveitarem as novas oportunidades que surgem em torno das mudanças. Ser o primeiro a ler, o primeiro a chegar e o primeiro a satisfazer esta nova necessidade, dá uma vantagem relativamente aos demais que qualquer empresa gostaria de ter.

- Da responsabilidade ao compromisso. A responsabilidade social baseia-se numa análise de impactos e benefícios e no subsequente estabelecimento de limites voluntários. Mas para trabalhar para recuperar a confiança dos grupos de interesse é necessária uma maior liderança. O ponto de partida não é neutro: é preciso superar o ceticismo social perante as propostas empresariais relacionadas com a função social que desempenham. E para tal, em primeiro lugar, será necessário desenvolver sistemas de boa governação que evoluam da conformidade regulamentar para o conhecimento e valorização das expectativas dos *stakeholders*, tanto a partir de uma perspetiva de oportunidade quanto de risco reputacional. De acordo com o modelo de reputação da LLYC, para construir uma liderança autêntica e credível, as empresas têm de avançar para uma excelente gestão das cinco expectativas básicas sobre as quais se baseia a confiança dos *stakeholders*: a imagem, a credibilidade, a transparência, a integridade e a contribuição. O estabelecimento de metas e com-

promissos para cada uma destas dimensões será fundamental para o avanço de uma verdadeira conexão com os grupos de interesse.

- Do diálogo à conversa. Outra transformação importante é a que se refere aos canais de comunicação com os grupos de interesse. Nas últimas décadas, as empresas líder melhoraram e aperfeiçoaram os canais bidirecionais de comunicação e diálogo com os grupos de interesse. Muitas delas desenvolveram canais *whistleblowing* que permitem aos *stakeholders* denunciar as más práticas. Não obstante, o novo paradigma de liderança social das empresas exige avançar de um processo de diálogo para autênticas conversas, através da criação de plataformas colaborativas, espaços de colaboração e envolvimento, em que os *stakeholders* possam participar ativamente no desenvolvimento de soluções. As conversas são fundamentais, por exemplo, para integrar realmente o propósito de forma transversal na marca e nos produtos e serviços através dos processos internos (cultura e inovação) e externos (comunicação, marketing e responsabilidade social).
- Da criação de valor para a criação de valor com os *stakeholders*. Um dos desafios mais apaixonantes para qualquer CEO é mudar uma cultura centrada no controlo e nas estruturas de elos da cadeia de valor, que acabam por ser silos, para uma cultura em que o fluxo da construção de valor supera as “paredes” da organização e em que somos capazes de cocriar o valor com os clientes, com os funcionários, com os fornecedores, com a sociedade ou com os próprios acionistas. As possibilidades

de criar valor sustentável, deixando as pessoas para as quais a empresa opera, são o caminho mais curto para o sucesso. Colaborar com elas é essencial. Deixar de ver sempre a atividade empresarial como competitiva e perceber que pode ser colaborativa é um desafio cultural.

- Do resultado ao impacto. Por fim, um eixo fundamental da liderança responsável, que está a emergir, está relacionado com a gestão, medição e comunicação do impacto da atividade empresarial na sociedade. Neste últimos anos, as empresas avançaram muito no desenvolvimento de modelos e indicadores que permitem medir o impacto socioeconómico das atividades. O impacto de uma empresa na sociedade virá sempre da criação de produtos ou serviços inovadores que resolvem problemas. Foi o que aconteceu com a Ford, quando socializou o carro, com a Boeing, quando o fez com a aviação, com a Leche Pascual, ao facilitar o acesso a um produto fresco de validade curta ao ultrapasteurizá-lo e ao embalá-lo em tetra brik, e foi o que aconteceu com a Google, ao permitir um acesso simples aos conteúdos da rede, ou com a Apple, ao converter o telefone num smartphone. Depois vêm todos os outros impactos na sociedade, desde a criação de emprego à criação de atividade económica com os fornecedores, ao pagamento de impostos, à geração de dividendos para os acionistas. Quando uma empresa deixa de criar valor para e com os *stakeholders*, estes deixam de se vincular a ela e desaparece. Trata-se de uma versão da lei da evolução transposta para as organizações. Neste capítulo, contudo, será

necessário progredir na incorporação de indicadores que reflitam o envolvimento dos grupos de interesse com o projeto empresarial, assim como rever os conceitos clássicos de materialidade e, é claro, dar-lhes um alcance superior para a organização dos conteúdos num relatório de gestão da empresa 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 isto funcionará se formos capazes de articular um sistema de gestão que desencadeie a excelência no dia a dia, a capacidade de integrar a gestão de *stakeholders*, os sistemas de escuta, a articulação do propósito, a cultura, a estratégia, a gestão e o dia a dia da organização. É um desafio para chegar aos melhores resultados possíveis para o conjunto de pessoas que esperam algo da nossa organização. Habitúamo-nos à gestão do capital económico das organizações e agora estamos perante o desafio de gerir o capital humano, ambiental, relacional, o conhecimento etc. Um desafio apaixonante que precisa de pessoas com visão e aspiração para criar legado.

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 irrepreensíveis — sorri sempre. Em público, caminha (rodopia, quase) impecavelmente vestida e de telemóvel na mão, distribuindo cumprimentos reais e atribuindo pontuações virtuais a todos aqueles com quem interage. É atenciosa, gentil, afável — tenta agradar a toda a gente. 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 média das pontuações atribuídas por terceiros), maior o prestígio. É o número de pontos que dita o emprego, a casa, os amigos. Por exemplo: só 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 extrapola consequências sociais a partir de desenvolvimentos tecnológicos), ensaia ao espelho reações que não de parecer espontâneas e expõe a angústia de viver para as expectativas dos outros. A jovem mulher há de percorrer uma montanha russa — do quase topo da pirâmide para a sua base, ao nível dos outros párias. 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 corpo a “uma sátira sobre aceitação, sobre a imagem que queremos transmitir de nós próprios e a forma como nos projetamos nos outros”, explica Charlie Brooker, autor da narrativa, 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 utilizador. Como na série, uma classificação baixa corresponde à condição de cidadão de (na melhor das hipóteses) segunda classe; e uma classificação elevada dá acesso a inúmeros privilégios — pode até permitir um visto simplificado para um país europeu.

Em todo o caso, 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 dos que estão *online* — e que são já 57% dos

habitantes do planeta, ou seja, 4,4 bilhões de pessoas. Em 2019, e de acordo com o GlobalWebIndex, cada utilizador gastou nas redes sociais, em média, por dia, o equivalente a um sétimo do tempo que vai viver, 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 acedeu à 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 são hoje centrais para a relação entre a maioria das pessoas, mas também para a relação entre marcas e consumidores.

Esta mudança de paradigma multiplicou oportunidades — a distância ganhou outro sentido e encurtou-se; 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 escala 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 gostos, até então detido por uma publicação da *influencer* e empresária norte-americana Kylie Jenner, que reunira 18 milhões de *likes*. Conseguiu quase 54 milhões de gostos — o triplo do que precisava para bater o record. No dia em que o ovo eclodiu, percebeu-se que a campanha pretendia chamar a atenção da comunidade para as

doenças mentais, nomeadamente 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 a crianças entre os 8 e os 12 anos nos Estados Unidos da América, China e Reino Unido mostrou que 29% das crianças sonham ser *YouTubers* — três vezes mais do que as que querem ser astronautas. E onde lemos *YouTubers* — mostram outros estudos — podemos ler *influencers*.

Na última F8, a Facebook Developer Conference, a dona do Instagram anunciou, entre outras novidades, que, em alguns mercados (nomeadamente no Canadá, na Austrália, no Japão, em Itália e no Brasil), passaria a ocultar para os seguidores de cada utilizador a contabilização de *likes*. O objetivo é “liderar o combate ao bullying online” e refrear a pressão social que é acusada de gerar. A marca diz que está a “repensar toda a experiência do Instagram para cumprir 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 *influencers*, as marcas e os profissionais de comunicação, nomeadamente os especialistas em ferramentas de monitorização. Fomos ouvi-los para perceber como estão a antecipar-se. Os elogios à iniciativa são unânimes, mas há riscos que as marcas devem ter em conta.

Ana Garcia Martins, autora do Blogue A Pipoca Mais Doce que tem mais de 13 anos de atividade, uma das *influencers* de maior destaque em Portugal (335 mil

seguidores no Instagram), aplaude a medida — que, diz, tem o potencial de “acabar com a ditadura do *like*” e a consequente “pressão e ansiedade sociais”, sobretudo junto dos 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 sentir que o meu trabalho não se resume ao número de gostos”, 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 a ter acesso aos dados estatísticos e podem fornecê-los às marcas com as quais já trabalham ou outras que estejam interessadas.” Para além disso, explica, “as marcas não usam o número de gostos como único fator de medição. Há várias outras coisas que levam em conta na hora de investir num influenciador: tipo de público, alcance, personalidade do *influencer*, fit com a marca, etc.” É que, acrescenta, “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: “Pôr o *like* não ficar visível, os seguidores poderão sentir que não vale a pena interagir através [desse botão] e isso poderá representar uma queda nos números e no nível de interação”. Ainda assim, reforça a importância da transparência dos *influencers* para com as marcas e defende a medida: “Acho que o impacto social desta medida é bastante mais importante do que o potencial

dano que possa criar aos *influencers* que vivem da criação de conteúdos.”

Também na perspetiva da responsável de comunicação e marca da energética GALP, Joana Garoupa, a medida é positiva: “Pode aumentar a liberdade dos utilizadores para publicar conteúdo que realmente querem partilhar e que lhes interessa, sem medo de serem julgados”, afirma. Em relação ao impacto que terá nas marcas, a responsável considera que “vai obrigar a rever 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, num Instagram sem *likes*, pouco mais muda, diz: “Os gostos 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. “Nas *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, Account Director da empresa de monitorização de redes sociais Brandwatch, não só considera esta iniciativa necessária — como diz que gostava que o teste também estivesse a correr em paralelo no Facebook (a rede social com mais utilizadores no mundo — 2,27 mil milhões), para se poder fazer a comparação entre as duas redes. Para se avaliar a

verdadeira extensão do impacto, explica, há aspetos por esclarecer — nomeadamente, se a mudança afeta apenas a interface do utilizador ou também a Graph API, 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 que é a mais provável —, “a capacidade de monitorização vai manter-se inalterada”, defende. Também para este especialista, o *like* é apenas uma parte da equação. “É importante esperar para avaliar a evolução do comportamento dos utilizadores na sua interação com as marcas, mas o maior impacto pode decorrer da importância que as marcas vão dar a esta métrica uma vez que deixe de ser pública. Seja como for, à partida existiriam sempre outro tipo de interações públicas, como comentários, menções, identificações, etc.” Como Joana Garoupa, Jorge García Perpiñá acredita que as marcas vão focar-se no essencial — o conteúdo, procurando contar histórias ainda mais interessantes e relevantes para os públicos aos quais pretendem chegar. “A chave estará sempre em conhecer a fundo esse público”, acrescenta. No fundo, resume, “esta mudança faria do *like* uma ferramenta de filtro de conteúdo, indicando ao Instagram de que tipo de publicações cada utilizador gosta mais — como acontece com o Spotify — e o fator privado desse *like* 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 *influencers*, 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 noutras mudanças — é 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 encará-la como permanente. O *business as usual* já não chega para identificar e potenciar as oportunidades. Do ponto de vista de quem usa as redes sociais, resta agora esperar para ver a que distância esta medida consegue colocar-nos da 'ditadura' do *like*.

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

A Sexta Língua: 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 como o ar que respiram, a casa em que vivem e a comida que comem (cinquenta e seis por cento de respostas positivas). As suas vidas estão organizadas em simultâneo entre as conexões à rede, os seus ecrãs táteis, as suas conexões sem fios e os objetos e pessoas físicas que nos rodeiam. Não são nem melhores nem piores, senão diferentes, mas

29 Um relatório completo, intitulado “The Cisco Connected World Technology Report”, foi publicado por esta empresa a 21 de setembro de 2011, e se pode consultar em linha em <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/CCWTR-Chapter1-Report.pdf>

muito diferentes. Neurologicamente diferentes e, pronto, antropológicamente diferentes.

De 1995 até hoje o mundo mudou e, naturalmente, também mudaram os nossos educandos. A mudança não se produziu numa só plataforma nem numa só pessoa. Produziu-se através da convergência de acontecimentos que foram ocorrendo e sendo geridos de forma isolada entre as décadas de 60 e 70, e que convergiram a partir da de 90.

A *internet* tinha sido criada uns anos antes de 1995 e, para essa data, embora já tivesse cerca de quinze milhões de utilizadores, havia menos bons argumentos para pensar que se tratava de um fenómeno claramente norte-americano, já que oitenta e cinco por cento dos utilizadores provêm desse país. Porém, uns anos depois, em 1998, os estudantes de doutoramento da Universidade de Stanford, Larry Page e Sergei Brin, criaram a empresa Google Inc., com um motor de busca de uso gratuito e com a missão de “organizar a informação mundial para que resulte em universalmente acessível e útil”.

Não foi o primeiro motor de busca que viu nascer Silicon Valley (Alta Vista nasceu em 1995), mas seriam quem mudaria para sempre a organização e o tráfico de informação no mundo. Também a década de 90 viu nascer o *software* livre e de código aberto Linux (1991), a loja online Amazon de Bezos (1994), a plataforma de leilão através da *internet* Ebay (1995), Netflix (1997), Paypal (1998), Napster (1999), Survey Monkey (1999), Salesforce (1999), AliBaba (1999) e Despegar (1999), para mencionar algumas. Claramente, o nascimento destas plataformas de negócios que correm sobre a *internet* ocorreu num clima de euforia no mercado de

ações, que se deteve abruptamente a partir de março de 2000, com a explosão da “bolha pontocom”.

Passado o epicentro do colapso do valor do mercado de ações de novas empresas de base tecnológica, em 2001 Jimmy Wales e Larry Sanger deram vida a outro projeto igualmente disparatado para algumas das plataformas pré-crise: uma enciclopédia online, de utilização gratuita e universalmente acessível, cujo conteúdo podia ser criado, corrigido e supervisionado colaborativamente por uma comunidade não especializada de utilizadores que mostrava simplesmente interesse por determinado tema. A enciclopédia Wikipedia, lançada a partir da Fundação Wikimedia, propôs-se desde as suas origens à missão de “empoderar e fazer com que participem pessoas à volta do mundo para recolher e desenvolver conteúdo educativo sob a alçada de uma licença gratuita ou de um domínio público, e difundi-lo eficazmente em todo o mundo”. Com uma estrutura organizativa e administrativa pequena, sem publicidade nem sócios capitalistas, e financiada através de micro doações, esta sorte de estalada para o ADN da revolução industrial, como é a construção enciclopedista de conhecimento, começou a rolar.

Em 2004 nasceu o Facebook e o Youtube no ano seguinte, duas iniciativas bem enraizadas na ideia de uma sociedade que já começava a amarrar, partilhar, etiquetar e produzir conteúdo online, e que, tomando o que foi feito pelas redes sociais anteriores (Sixdegrees, Friendstair, MySpace), se estabeleceu sobre uma comunidade de internautas que já alcançava os quinhentos milhões, oferecendo aos utilizadores interfaces ágeis, limpas, de acesso e navegabilidade simples, e de conteúdo social, simples e divertido. Com

o tempo, este último converteu-se no ABC das redes sociais: o requisito de ser sociais, simples e divertidas.

Entre a Wikipedia e estas redes, percebemos logo, a quantidade de telemóveis no mundo superou, pela primeira vez e logo de um reinado de cento e vinte cinco anos, ao *stock* de linhas fixas, alcançado os mil e cem milhões de unidades. E ainda que não tenham chegado nem os telemóveis inteligentes, nem a massificação da banda larga no mundo.

Enquanto a onda continuava a crescer, e a vertigem se acelerava, a revista Time decidiu honrar na sua edição especial da pessoa do ano de 2006 aos internautas. Na sua capa lia-se “You” (Vocês) no ecrã de um computador e, debaixo, uma legenda que indicava “Sim, vocês. Vocês controlam a era de informação. Bem-vindo ao mundo”. Durante esse mesmo ano nasceram o passarito da plataforma de *microblogging* Twitter e o serviço de *streaming* de música Spotify, enquanto Julian Assange dava vida à Wikileaks. Hoje já se sabe que estas plataformas dobraram a instituições de larga data, modificaram a dinâmica da discussão política e puseram de joelhos muitos governos, empresas e convenções. Mas no momento do seu nascimento, poucos puderam antecipar um impacto tão transformador e, menos ainda, pensaram que ocorreria num período de tempo tão breve.

E, como se fosse pouco, em junho de 2007 a empresa Apple lançou no mercado o iPhone, primeiro telemóvel verdadeiramente inteligente e precursor de uma ampla categoria de dispositivos, incluindo todos os tablets com ecrã tátil. Só uns meses mais tarde. A Amazon lançou ao mercado a sua primeira geração de leitores de livros eletrónicos Kindle. Em 2008 nasceu

a empresa Airbnb, pondo em cheque a indústria dos hotéis, e em 2009 a Uber fez o mesmo com a indústria dos transportes terrestres de passageiros. Também nesses anos apareceu o sistema operativo Android, que se apoderou logo de oitenta por cento do mercado dos sistemas operativos dos telefones móveis de todo o mundo, e apresentou-se o protocolo *bitcoin*, quase-moeda suportada pela tecnologia *blockchain*, da qual a cada ano se sabe mais e se entende menos.

Como era lógico de assumir ao enumerar brevemente estes feitos e nascimentos, em 2010, depois de trezentos e cinco anos de história, a pauta comercial *online* dos diários de todo o mundo superou pela primeira vez a pauta realizada em diários de papel e, dois anos mais tarde, depois de duzentos e quarenta e quatro anos de vida, a Enciclopédia britânica anunciou que ia deixar de ser impressa.

No momento em que escrevemos estas linhas, portanto, temos cerca de quatro mil e quinhentos milhões de internautas que acedem diariamente à *internet* (apesar de que a penetração da *internet* na Ásia apenas alcança os cinquenta e quatro por cento e em África ainda não chega aos quarenta por cento), a Wikipedia está a alcançar os 40 milhões de artigos em mais de duzentos e noventa idiomas diferentes (apesar da resistência que continua a encontrar-se no mundo adulto), o Facebook tem um valor de mercado de ações superior aos quinhentos mil milhões de dólares apenas quinze anos depois de ter sido criado, o *stock* de telefones inteligentes alcança os quatro mil milhões, Youtube recebe mais de quinhentas horas de vídeos novos a cada minuto e a Google tem carros autocomandados e confessa que a sua área de

Google Brain cruza transversalmente todos os projetos importantes da empresa. Em adição, a Amazon, que em 2014 anunciou o início da distribuição de livros através de drones, em 2017 anunciou o lançamento de uma ferramenta online para professores de escola primária, demonstrando o seu interesse por apostar em soluções educativas.

Pensem que a Microsoft (1975), Apple (1978), Amazon (1994), Google (1998) e Facebook (2004) são as maiores empresas do mundo em valor de capitalização do mercado de ações. As cinco foram atores protagonistas deste novo mundo emergente e todas olham para o conjunto de atores, instituições e práticas educativas como uma área a reinventar.

Não é necessário ser muito perspicaz para verificar a tensão que se vive dentro das instituições de educação em qualquer um dos seus níveis. Isto não é de maneira nenhuma um ataque à instituição, país ou formato X ou Y, mas sim um reconhecimento explícito do que é óbvio aos olhos de toda a sociedade.

Num blog qualquer, podem-se encontrar uma lista de coisas, situações e práticas escolares que se projetam completamente obsoletas no século XXI, o que nos deve fazer refletir. Esta lista inclui as salas de computadores, os espaços dos edifícios das salas de aula isoladas, a ausência de *wifi* em todos os cantos de um edifício escolar, a proibição de utilizar *smartphones* e tablets em sala de aula, a presença de um diretor de tecnologia com um perfil de acesso como administrador e inspetor geral do sistema, escolas sem perfis ativos nas redes sociais, bibliotecas tradicionais ou aulas para adolescentes a começar às 8h da manhã. A lista tem mais de provocação do que de futurologia, e por isso deveríamos refletir.

A escola, do mesmo modo que a universidade, possui manifestações claras e quotidianas destas tensões que vão mais além das (condenáveis) situações de violência física, verbal ou psicológica que vivem com intensidade as quarenta e oito horas de amor e solidariedade, o desapego a normas essenciais de convivência e conduta e, acima de todas estas coisas, a falta de respeito pela autoridade.

Um território particularmente incerto e erroneamente abordado pelos adultos refere-se à linguagem. Se uma condição distingue a espécie humana, é a sua capacidade de desenvolver sistemas de comunicação que dão forma e transformam o seu pensamento. A linguagem (não o idioma) habilita a conceptualização, a abstração e a reflexão. Através dela, a espécie humana aumenta as suas possibilidades de dominar o meio que o rodeia e de se beneficiar com ele. Os animais também possuem sistemas de comunicação, ainda que rudimentares, limitados e estáticos, que somados alcançam umas cinquenta combinações de sons e gestos. Pelo contrário, o ser humano possui um sistema de comunicação generativo, com uma infinidade de formas de combinação, o que permite compor, descompor e reorganizar os significados e formatos à sua vontade. A linguagem do homem é como uma espécie de organismo vivo e dinâmico que permanentemente cresce, muda, evolui e se sofisticada. Que a "l'Encyclopédie" de Diderot tenha consolidado todo o saber da época em apenas setenta e quatro mil definições, algum indício nos está a arrojá-la dessa forma na qual a nossa corrida se aproveita desse instrumento chave para a nossa sobrevivência. A linguagem, portanto, não somente nos comunica e informa, mas também,

principalmente, põe-nos em diálogo com o ambiente dos problemas, conflitos, convenções, heranças, desafios e oportunidades.

Segundo Logan, físico do MIT e discípulo do mestre Marshall McLuhan, a evolução da linguagem apresenta-se como uma cadeia sequencial contínua, com a linguagem oral a aparecer como primeira forma de comunicação e informação (o autor outorga estes dois sentidos à linguagem), a escrita e a matemática de seguida, aparecidas por volta do ano 3500 a.C, seguida pela científica aparecido à volta do ano 2.000 a.C. e logo depois o grande salto no tempo até à linguagem computacional, até aos anos 50 do século XX, chegando finalmente à linguagem da *internet*, culminando nos princípios do século XXI. As considerações do autor levaram-no a postular com firmeza que a educação deveria estar basicamente preocupada com e ocupada em desenvolver as competências necessárias para o uso de todas as formas de linguagem disponíveis em cada momento. Ou seja que, segundo Logan, a aparição nos últimos 70 anos de duas novas formas de linguagem deveria ser absorvida pelo e integrada no sistema de educação.

Da sua parte, a autora Edith Litwin, convida-nos a pensar na linguagem do chat como uma decomposição dos géneros literário, narrativo e conversacional. Detém que o chat, essa sexta linguagem de Logan, é a mais fragmentada e conversacional de todas as linguagens escritas. Pense por um momento: quando lê que o seu filho escreveu alguma mensagem no muro ou perfil da sua rede social, sente está em frente a uma peça escrita ou ao fragmento de uma conversa? Eu penso igual a si, mas as crianças e adolescentes

não. Acontece que quando estão em modo chat, estão a conversar e, por isso, permitem-se as mesmas liberdades e concessões que nós tomamos quando dialogamos de forma oral. Entende o conflito de significados e práticas que mantém em tensão educadores e educandos?

Os jovens e adolescentes nativos digitais irão sofisticar ainda mais a sua destreza para utilizar com êxito, nem tanto ferramentas, plataformas ou tecnologias, mas códigos culturais e linguagens. Na medida em que o sistema educativo não leve em devida conta e realize as adaptações ao caso, não terá mais remédio do que deixar o corpo de lado para dar lugar a outros formatos institucionais mais adaptados às necessidades, práticas e realidades deste momento.

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

Rogelio Blanco

Diretor Geral da LLYC em México

Juan Arteaga

Diretor Geral da LLYC em México

No tempo das *fake news* e das *deepfakes*, dos *bots*, dos grupos que disseminam vírus aleatoriamente, das tentativas de manipulação “*goebbelianas*” e de repetir mentiras até que se converteram em realidade utilizando *big data* para dizer às pessoas o que estas querem ouvir, porque antecipamos os factos às palavras?

A raiz da Revolução Digital, os profissionais de comunicação e o marketing — nos quais nos incluímos — começamos a enfocar os nossos esforços no *storydoing* das organizações, deixando em segundo plano o *storytelling*: ética e estética competem pela sua relevância e impacto para ganhar a confiança das pessoas. Mas cabe-nos perguntar: são os feitos mais

poderosos do que as palavras ou a percepção significa a realidade? O relevante é pôr o ovo ou cacarejá-lo, como se diz coloquialmente no México?

Se um se ligar à Netflix a ver a série documental “Nada é Privado” (“The Great Hack”), sobre o papel que desempenhou a Cambridge Analytics nas últimas eleições dos Estados Unidos ou no referendo do Brexit, a primeira conclusão poderia ser que vivemos na era da manipulação através dos dados. Pareceria que a tecnologia chegou para alimentar as teorias da conspiração que defendem que o mundo está a ser conduzido a ditado dos *insights* de *big data* e ao serviço dos grandes poderes factuais. Nós, cidadãos, estamos cada vez mais informados graças à Internet, ou mais desinformados, sendo vítimas das novas tecnologias, que somente nos mostram na nossa linha temporal aquilo que queremos ver para reafirmar e radicalizar posturas? “Os dados agora converteram-se no ativo mais valioso do mundo, mais do que o petróleo”, disse Jehane Noujaim³⁰, codiretora do documentário.

Em 2018, a prestigiosa revista Science³¹ publicou um estudo de 3 especialistas do MIT, Sinan Aral, Soroush Vosoughi e Deb Roy. Após analisarem entre 2006 e 2017 mais de 4,5 milhões de mensagens de cerca de 3 milhões de pessoas, estimaram que existem 48 milhões de *bots* no Twitter e 60 milhões no Facebook, números que aliás crescem exponencialmente. Uma das suas primeiras conclusões é que as mentiras chegam muito mais longe, de forma mais rápida, mais profunda e mais

30 BBC News, 26 de julho de 2019: Cambridge Analytica: como a Netflix retrata o maior escândalo de privacidade nas 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)

ampla que os conteúdos verdadeiros, especialmente quando se vinculam com lendas urbanas, terrorismo, desastres naturais, ciência ou informação financeira... "As *fake news* têm 70% mais probabilidades de serem replicadas... enquanto que a verdadeira raramente se difunde a mais de 1000 pessoas, 1% das notícias falsas mais virais difunde-se rotineiramente entre 1000 e 100000 pessoas, asseguraram os autores do estudo.

A QUE SE DEVE?

Segundo o mesmo estudo, os *bots* não discriminam entre notícias verdadeiras e falsas, todas têm difusão similar, o problema radica nas pessoas, que perante o sentimento de enfado, surpresa e nojo que geram as mentiras, são mais propensas a partilhá-las em cima 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 esta série de dados, dever-nos-íamos deixar levar pelo pessimismo. A sociedade atual está a ser vítima de um tsunami de campanhas negras que intoxicam e manipulam. Em adição, as pessoas, longe de as combater, pareceriam ser o seu melhor aliado ao se deixarem levar pelas emoções e não pela razão.

ACREDITAMOS NAS MENTIRAS?

Segundo outro estudo do Pew Research Center³² de julho de 2019, os estadunidenses não confiam nos meios de comunicação, porque consideram que o

32 El Universo, 3 de julho de 2019: "Estadunidenses" 'desconfiam' do governo e os meios, segundo pesquisa do Pew Research Center" <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/22/nota/7437978/estadounidenses-desconfian-gobierno-medios-segun-encuesta-pew>

governo e os líderes políticos são menos fiáveis. Cerca de 69% dos cidadãos dos EUA pensa que o governo federal lhes esconde informação importante de maneira intencionada, enquanto que 61% crê que os meios de comunicação omitem histórias importantes de propósito. Quase dois terços dos inquiridos creem que é difícil saber se o que dizem os funcionários eleitos é verdade ou mentira e, quase metade pensa o mesmo sobre a informação nas redes sociais. A pesquisa destaca a crescente desconfiança dos estadunidenses nas instituições e entre as pessoas, o que poderia dificultar a solução de problemas sociais e políticos.

Este fenómeno não se dá unicamente nos EUA. Segundo o estudo “Perspetivas Económicas na América Latina 2019”, da Comissão Económica para a América Latina e Caraíbas (CEPAL)³³, cerca de 64% da população desta região do mundo não tem confiança nos seus governos nacionais.

Um bom exemplo viveu-se no México após o tremor de terra de 19 de setembro de 2017, de mais de 7 na escala de Richter, que deixou dezenas de vítimas e milhares de afetados. De forma espontânea, alheia aos meios de comunicação ao Governo, questionado, criticado e acusado de querer capitalizar para evitar a difusão de rumores e *fake news* e mobilizar recursos em prol da cidadania. Criou-se um Google Maps para localizar deslizamentos de terra, abrigos e centros de coleta, mobilizou-se ajuda para salvar as pessoas presas... concentraram a procura de recursos e a sua oferta em tempo real, como explicavam na Web “verificado19s”³⁴, permitindo suprir as necessidades

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

34 <https://verificado19s.org>

reais que se iam detetando. Todo o mundo começou a adquirir consciência e em quanto alguém detetava uma *fake new*, rapidamente o desmentia e animava a fonte de origem a apagá-lo.

Encontramo-nos, portanto, perante uma dicotomia, o auge das falsidades digitais, mas que realmente não estão a gerar credibilidade, ao contrário, estão a gerar um estado permanente de ceticismo e, em casos extremos como o do terramoto, inclusivamente atuações dissidentes da cidadania. O Executivo, o Congresso, as Forças Armadas e de Ordem, a Igreja, os Empresários, as Empresas e as Marcas... todas vivem debaixo de suspeita nos dias de hoje, o que nos leva a inferir que as fake news, longe de convencer, o que fazem é corroer a confiança — sem distinguir entre “bons e maus”-, a qual destroem a médio e longo prazo. Contudo, cada vez é mais comum que as estratégias de desinformação estejam presentes no âmbito empresarial, onde empresas e marcas denunciam ataques da competição e poderes factuais, assim como em 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 cétricos.

Pareceria que a transparência, autenticidade e comunicação através dos factos são a receita para acabar com esta situação e recuperar a confiança, como propomos muitos profissionais de comunicação. Contudo, é óbvio que vivemos num contexto de infoxicação no qual o *storydoing* não é suficiente, porque uma boa ação que não se conte de maneira adequada, que não se cacareje, não conseguirá captar a atenção das nossas mentes, que vivem absorvidas num mar de conteúdos e procuram emoções.

RACIONAL VS. EMOCIONAL

A Revolução Digital não terminou, pelo contrário, está a arrancar. Há apenas 10 anos que os *smartphones* e as redes sociais começaram a democratizar-se e a tecnologia continua a transformar a cada dia o pensamento e os hábitos de vida a uma velocidade vertiginosa. Seguramente a regulação e autorregulação das próprias plataformas digitais, com o apoio das próprias tecnologias, como o *blockchain*, ajudem a uma transformação onde uma maior transparência volte a gerar confiança. Mas a comunicação tem também um grande peso nesta equação, não somente no âmbito racional mas também emocional, que guia em grande parte o comportamento humano.

Nós pessoas movemo-nos por sentimentos, pelas expectativas que se geram a partir de um conhecimento ou de uma experiência, e quando se conecta neste plano é quando realmente se gera confiança: “Quando pensamos rápido, frequentemente não o fazemos bem. E não o fazemos por uma simples razão: porque também não nos sentimos bem, porque o nosso estado de ânimo não é em todos os casos o mais favorável. Ao fim ao cabo, as pessoas não podem escolher o modo como se sentem e quando as emoções mais complexas tomam o controlo, a realidade complica-se”, assegura Daniel Kahneman³⁵, psicólogo cognitivo e Prémio Nobel em Economia em 2002, apesar de não ser economista. Aprofundando esta visão, o prestigioso neurólogo António Damásio assegura que, num mundo acelerado no qual nos movemos

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

com pressa, há apenas tempo para refletir e, portanto, é a heurística da afetividade a que nos leva a tomar decisões em função do estado de ânimo³⁶: “O que diferencia os humanos dos animais é o facto de usarmos processos fundamentais de regulação da vida que incluem coisas como as emoções e os sentimentos, mas conectamo-los com processos intelectuais de tal forma que criamos um mundo novo ao nosso redor”.

Esse implacável julgamento que é o tempo está a ditar sentenças e a mostrar que o *storytelling* e o *storydoing* não competem em relevância e afeto, mas sim andam de mão dada e retroalimentam-se; não deve haver ovo sem cacarejar e vice-versa, se se quer ter êxito numa estratégia de comunicação tem de se trabalhar sobre ambas as frentes, de facto, a ação enfocada a satisfazer as expectativas dos grupos de interesse, que também na história, o relato emocional, vivencial, que conecte através do sentimento, para recuperar a confiança e conseguir que as pessoas voltem a acreditar. Um relato cocriado, participado, que requiere estar muito próximo dos *stakeholders* para conhecer a sua sensibilidade e somá-los à solução dos riscos e as ameaças, reforçando fortalezas e oportunidades. Aquelas instituições, organizações, pessoas ou marcas que o conseguem, que utilizam a *big data* realmente para entender essas expectativas, esses sentimentos e dão uma resposta coerente através das suas ações e dos seus factos, são as que realmente vão conseguir ter êxito e transcender, por contrário, estarão condenadas a ser irrelevantes e caducas, porque ética e estética são um só. Tão certo é que

36 MIT Technology Review: “Há que separar as emoções dos sentimentos”, 23 de junho de 2014 <https://www.technologyreview.es/sj/4276/hay-que-separar-las-emociones-de-los-sentimientos>

uma imagem vale mais do que mil palavras, como que a palavra é o espelho da ação, como disse Solón de Atenas, um dos Sete Sábios da Antiga Grécia, que “algo” sabiam de cidadania e drama.

Disrupção e reputação: mudanças que os consumidores adoram

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

O termo “disrupção” tornou-se o protagonista habitual da maioria das conversas atualmente em curso no território do *management* e da gestão

empresarial. Aliás, na LLYC usamo-lo como parte da nossa abordagem aos negócios, e até convidamos os nossos parceiros de negócios e clientes a aceitar a disrupção como parte do sucesso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No entanto, dado que nos estamos a habituar a esta inovação, é cada vez mais comum ouvir perguntas, tais como: “Quais destas inovações têm um impacto real e duradouro nas nossas vidas ou no nosso meio?”, “Quais nos levaram a mudar o nosso conceito sobre

uma marca ou um produto?”, “Quais nos levaram a querer recomendá-los pró-ativamente?”, “Quais nos levaram a pensar neles como uma marca que tem valor para nós, para além do produto que oferece?”

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

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

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

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

DE ONDE PODEMOS APRENDER, EXEMPLOS QUE NOS EMOCIONAM

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

Embora a indústria da moda tenha um impacto positivo na economia de alguns países, empregando mais de 300 milhões de pessoas e gerando mais de 2,5 mil milhões de dólares de lucros, é também a segunda indústria mais poluente a nível mundial. Isto porque produz 20 % das águas residuais e 10 % das emissões de carbono do planeta. Desde a forma como as roupas são produzidas, em que são utilizados produtos químicos tóxicos e grandes quantidades de água, até

às grandes quantidades de resíduos têxteis que uma pessoa gera ao longo da vida, o impacto negativo da moda no planeta tornou-se causa de preocupação para muitos consumidores, que procuram formas de contribuir para a solução do problema com ações tangíveis.

Neste contexto, nasceu a iniciativa The footprint chronicles da Patagonia³⁷, em que a marca permite aos consumidores conhecerem com total transparência a origem, o processo de fabrico e o impacto ambiental gerado por cada um dos artigos de vestuário, bem como as razões pelas quais não devem comprá-los. Além disso, colocam um preço elevado nos produtos, tentando fazer com que os clientes reflitam sobre a necessidade de fazer a compra, e oferecem alternativas amigas do planeta, como o serviço de reparação ou a compra / venda de roupas em segunda mão.

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

TOMAR POSIÇÃO SOBRE UMA QUESTÃO SOCIAL CRÍTICA

Um caso mais recente é o da DICK'S Sporting Goods, a principal loja de artigos desportivos dos Estados

³⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=JlC9DUkbic8>

Unidos, fundada em 1948, e que atualmente emprega mais de 30 000 funcionários em mais de 850 lojas. No decorrer da história da empresa, a DICK'S chegou a ser o maior ponto de venda de armas de fogo do país, uma importante categoria de vendas que contribuiu significativamente para os lucros da empresa.

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

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

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

A perseverança da DICK'S valeu a pena. Em 2019, após o impacto negativo inicial, as vendas começaram a aumentar significativamente. A marca encerrou o primeiro trimestre com os melhores resultados dos

últimos três anos, superando os concorrentes por uma margem considerável. Além disso, a DICK'S é hoje uma referência enquanto empresa que procura ser socialmente responsável no que diz respeito ao controlo de armas nos Estados Unidos.

COMPREENDER A SOCIEDADE E O CONSUMIDOR

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

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

A Adidas procurou então fazer uma contribuição significativa para a solução e juntou-se ao grupo ambiental Parley for the Oceans como membro fundador. Juntamente com eles, desenvolveu um modelo de

sapatilhas feito de garrafas de plástico recolhidas do mar. Mas o envolvimento da empresa foi além disso: deixou de usar sacos de plástico em todas as lojas do mundo e estabeleceu o objetivo de, até 2024, passar a utilizar apenas plástico reciclado.

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

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

O QUE PODEMOS APRENDER COM ESTAS EMPRESAS?

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

Compreender e saber ler os *insights* sociais é a chave para projetar inovações disruptivas que tenham um

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

Na LLYC não temos dúvidas: aceite a disrupção.

**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 Madrid

A poetisa Alejandra Pizarnik dizia que “não há nada mais intenso do que o medo de perder a própria identidade”³⁸. A revolução digital criou um novo perfil do consumidor multi-identidades que se agrupa em comunidades construídas em volta de uma causa, que partilham um conjunto de valores e estão em todo o planeta. Mas como constroem a própria identidade?

Como aconteceu em revoluções tecnológicas anteriores, a digital está a causar uma transformação social que começou agora, e cujas principais características são o imediatismo, bem como a enorme quantidade de informação e conhecimento disponíveis. Está a ocorrer uma transferência cultural e uma troca de

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

ideias sem precedentes, favorecendo uma diluição total das fronteiras, as geográficas e as conceituais, tornando-nos mais permeáveis àquilo que é diferente.

A conectividade e a redução dos custos de transação multiplicaram a nossa capacidade de escolher quando, como, onde e o que queremos consumir. Neste sentido, hoje, por exemplo, escolhemos a partir de onde queremos trabalhar, e com quem nos queremos relacionar.

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

O novo ambiente digital, principalmente graças às redes sociais, permitiu-nos entrar em contacto com pessoas de qualquer lugar, língua e condição, dando-nos a oportunidade de nos agruparmos em comunidades com as quais partilhamos interesses, valores e formas de ver a vida. Ao contrário das tribos antigas, estas comunidades não estão limitadas a um território geográfico específico, nem se excluem mutuamente;

trata-se, antes, de uma identidade individual poliédrica e flexível que nos permite pertencer a tantas comunidades quantas as causas com as quais nos identificamos.

Neste contexto, as marcas desejam estabelecer ligações com estas comunidades, como forma de alcançar os indivíduos que têm poder de compra. No entanto, para esta estratégia ser eficaz, o grupo deve ter uma série de características identitárias sólidas relativamente ao propósito, ao discurso e à imagem que sejam partilhadas pelos diferentes elementos do grupo, e que os façam desejar permanecer nele. Só assim pode a comunidade existir a longo prazo, o que é fundamental para o esforço da marca valer a pena.

AS TRIBOS E AS MARCAS

Paremos por um momento para pensar na relação entre marcas e as tribos urbanas que alcançaram o auge, principalmente na segunda metade do século xx. De certa forma, poderíamos dizer que estas últimas são herdeiras de muitas das características das tribos primitivas: surgem como resposta do grupo ao meio envolvente, são mutuamente exclusivas, seguem um líder e dão grande importância à construção externa da respetiva identidade. Contudo, também apresentam características próprias que são relevantes para as marcas:

- Pertencer a uma tribo urbana é uma escolha voluntária, e, graças aos *mass media*, não se limita a uma área geográfica específica.
- Estas tribos surgem como uma forma de se revoltarem contra o sistema, pelo que precisam de transmitir um discurso concreto ao resto da sociedade.

- O papel do líder é inspirador e aspiracional; os elementos do grupo não são obrigados a segui-lo, mas desejam fazê-lo e imitar as ações que realiza.
- A necessidade de transferir a respetiva finalidade à sociedade dá ainda mais importância aos sinais externos de identidade: a aparência pessoal, a roupa, os gostos musicais e qualquer tipo de complemento são o que lhes permite mostrar quem são, assim como o seu orgulho de pertença.

No filme britânico de Franc Roddman, *Quadrophenia*, lançado em 1979, Jimmy, o protagonista, expressou abertamente “Eu não quero ser como nenhum outro, por isso é que sou um *mod*. Percebes?”. O que era único na situação era que esta mesma personagem, dentro da respetiva tribo, procurava ser igual aos outros, com a sua roupa, a sua música e a marca da moto Lambretta na qual andava pela cidade.

Quadrophenia, baseado na ópera *rock* de mesmo nome, dos The Who, narra o violento confronto entre um bando de *mods* e um bando de *rockers* durante um fim de semana de 1964, na cidade costeira de Brighton.

As duas tribos surgiram na década de 1950, os *mods* no Reino Unido e os *rockers* nos Estados Unidos, e tinham uma identidade visual muito marcada. Os *mods*, de cabelo curto, com fatos escuros justos e *parkas* verdes longas, eram considerados intelectuais relacionados com a geração *beat* e com o *jazz* moderno, entre outros movimentos musicais. Os *rockers*, com os seus topetes e longas patilhas, eram movidos pela paixão pelo *rock & roll* e por uma ideologia mais progressista, que lutava contra as injustiças sociais.

O objeto fetiche das duas tribos era a motocicleta: um *design* mais europeu, como a Lambretta e a Vespa

no caso dos *mods*, e as motas maiores, como as das marcas britânicas BSA, Triumph e Norton, eram o sonho dos *rockers*. Nesta linha, a magnífica Lambretta de Jimmy em *Quadrophenia*, com os seus dez espelhos, assume um papel de especial importância.

O filme não foi bem recebido pelo público nem pela crítica, pela dureza de algumas das cenas. No entanto, hoje é um filme de culto, ao ponto de a mota original ter atingido um valor de 54 000 euros no leilão organizado pela casa Bonhams em 2008³⁹. É um valor muito impressionante se considerarmos que, originalmente, foi concebida para motorizar um país, a Itália, depois da guerra. Por esta razão, tinha de ser um veículo barato, fiável e fácil de manter — nunca um luxo.

No contexto das tribos urbanas, o esforço de aproximação das marcas seria justificado pela possibilidade de serem reconhecidas pelos respetivos elementos como capazes de criar alguns destes elementos de identidade, como é o caso da Lambretta para os *mods*.

Hippies, mods, rockers, hipsters, góticos: todos eles construíram uma narrativa em torno de valores e estéticas comuns. Neste contexto, 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 facto de só se poder estar numa tribo implicava um grande envolvimento por parte da marca. A associação do produto de uma marca aos valores de uma das tribos invalidava automaticamente a possibilidade de se aproximar das restantes, deixando de fora uma grande parte do mercado.

39 "54.000 euros por la Lambretta de Quadrophenia", Solomoto.

AS COMUNIDADES E AS MARCAS

De acordo com a hipótese apresentada neste artigo, as novas comunidades parecem mais atraentes para as marcas, por estarem configuradas como grupos permeáveis cujos elementos se associam a tantas comunidades quantas as causas que pessoalmente lhes interessam. No entanto, precisamente por serem compostas por indivíduos com interesses muito diversos, não têm um líder claro, além de um ou outro *influencer* — que atua mais como impulsionador do que como líder propriamente dito — e, embora tenham uma identidade clara em relativamente ao propósito, nem sempre a têm no que se refere ao discurso e à imagem.

Por outro lado, consideramos que a estratégia das marcas para estabelecerem ligações com estes grupos não pode ser a mesma de antes, porque os elementos dos grupos rejeitam completamente a aproximação das marcas, entre outras razões. Na base desta rejeição estão décadas de publicidade e um ambiente em que parecemos ter perdido o direito de distinguir a verdade da mentira. Os consumidores estão conscientes do poder que têm, e exigem uma relação utilitária com as marcas, ou seja, só permitem que exista se puderem beneficiar dela.

Neste sentido, permitirão que se aproximem as marcas cuja proposta de valor atenda aos seguintes requisitos:

- Ser verdadeira e plausível. O consumidor atual não perdoo a falta de autenticidade⁴⁰, e o que mais valoriza é a coerência entre o *storytelling* e o

40 3 “El consumidor coherente. Marcas Auténticas”, Quiero (2017)

storydoing. A aproximação da marca à comunidade não pode ser vista como oportunista, enquanto a proposta de valor e o propósito da empresa não devem ser apenas compatíveis com a causa da comunidade, mas complementá-la. Por outras palavras, as comunidades com as quais a marca procura estabelecer ligações devem ser aquelas cujas causas permitam que o propósito da empresa se torne realidade.

- Não ser exclusiva. Como dissemos, os elementos das comunidades associam-se a tantas comunidades quantas as causas que lhes interessam pessoalmente. Isto exige, por parte das empresas, uma definição do propósito bem assente na proposta de valor, que se possa inclinar para diferentes causas de forma coerente.
- Ser benéfica para os elementos da comunidade. Não apenas de forma individual, graças a produtos ou serviços, mas enquanto elementos da própria comunidade, favorecendo o desenvolvimento e a longevidade da mesma. Para isto acontecer, as marcas podem ajudar as comunidades a construir esta identidade pública e reconhecível, proporcionando conteúdos e experiências específicos para cada comunidade, partilhados pelos elementos do grupo com o objetivo de despertar a emoção e o orgulho de pertença.

A marca deve adaptar-se a cada comunidade para estabelecer uma ligação com a mesma, flexibilizando o respetivo discurso e adaptando a própria identidade. Portanto, abre-se uma grande oportunidade para as marcas que estão dispostas a fazer um exercício de humildade, baseando as respetivas propostas na es-

cuta das comunidades, oferecendo-lhes experiências e conteúdos personalizados, num exercício contínuo de *feedback*.

Os sinais de identidade em que os indivíduos se reconhecem dentro de cada comunidade são determinados pelo seu modo de consumir e partilhar conteúdos, deixando de fora aqueles que não lhes interessam ou nos quais não se veem reconhecidos. A nossa capacidade de transmitir emoções será fundamental, uma vez que as emoções são o principal aglutinador de qualquer grupo. Como diria o conhecido orador Simon Sinek, “quando alguém fala do coração sobre as convicções que tem atrai aqueles que acreditam na mesma coisa”, e, quanto mais disperso for o grupo, mais valor terá a possibilidade de o emocionar em simultâneo.

Um bom exemplo do efeito que o bom conteúdo audiovisual tem numa comunidade dispersa, que só se reúne massivamente em ocasiões específicas, é a campanha “Papá, ¿por qué somos del Atlético?”, que o Atlético de Madrid iniciou em 2001 com o objetivo de manter a comunidade de adeptos unida graças à emoção. No anúncio original, um menino fazia ao pai uma pergunta a que ele não conseguia responder: “Pai, porque somos do Atlético?”. Os adeptos do Atlético identificaram-se imediatamente com os protagonistas, partilhando simultaneamente a memória de conversas semelhantes que provavelmente tiveram com os seus ou filhos, revivendo a vibração do campo de futebol e a emoção de fazerem parte de uma comunidade que se preocupa com os valores de que se orgulham. Desde então, cada novo anúncio, embora utilize um *claim* diferente, torna-se notícia na secção de desporto

dos telejornais. Provavelmente, isto acontece porque, nas palavras da própria agência, é “possivelmente a campanha que melhor explica o que é ser fã do Atlético: uma questão de paixão, partilhada de geração em geração”⁴¹.

VISUAL EXPERIENCE

Sabemos que processamos imagens até 60 000 vezes mais rapidamente do que textos, e que temos mais capacidade de reter conteúdo visual do que qualquer outro formato de informação. 40 % dos utilizadores reagem melhor aos conteúdos em formato de imagem do que ao texto simples⁴², e as publicações com conteúdo visual recebem 94 % mais visitas⁴³. Podemos dizer, que hoje em dia, a comunicação é visual ou não é.

O conhecimento nativo das pessoas sobre a linguagem visual e gráfica é tão elevado que a adesão ou rejeição da nossa marca tem muito a ver com a qualidade do que produzimos. Enquanto empresas, devemos apresentar-nos com as ferramentas e a linguagem que dominam as comunidades a que nos dirigimos, e assumir que, hoje, mais do que nunca, o meio é a mensagem: a nossa comunicação visual é o meio mais poderoso para transmitirmos a nossa identidade.

Se quisermos que os nossos conteúdos ajudem a transmitir nossa proposta de valor e o nosso propósito, ajudando simultaneamente a moldar a identidade das comunidades às quais nos dirigimos, é conveniente abrir a reflexão sobre até que ponto estamos dispostos

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

42 <https://www.puromarketing.com/42/22337/poder-imagen-contenido-visual-nos-atrae-tanto.html>

43 <http://contentmarketinginstitute.com/2016/10/research-b2c-content-marketing>

a flexibilizar a nossa identidade enquanto marcas, para que, nela, sejam reconhecidos indivíduos pertencentes a comunidades diferentes.

Um bom exemplo disto seria a estratégia de conteúdos da Vodafone nos seus diferentes canais oficiais nas redes sociais. Se analisarmos, por exemplo, a linguagem, o tom, os formatos utilizados ou mesmo a identidade visual da Vodafone YU, Vodafone Giants, Vodafone TV ou Vodafone Empresas, vemos como se adaptam a cada uma das comunidades a que se dirigem: *yusers* (jovens), *gamers*, entusiastas das séries e dos filmes, e empresas interessadas na transformação digital, respetivamente.

O Banco Santander também é uma referência neste sentido, graças à promoção da sua Conta 1/2/3 Smart, pensada para jovens entre os 18 e os 31 anos, cujo ideal de vida vai “além do dinheiro”, e que procuram experiências. Não só o sítio na Internet apresenta uma linguagem e um *design* mais jovens e mais centrados nas experiências de vida, mas o produto também foi apresentado num *brand film* premiado, *Cuánto*.

Na moda, um bom exemplo disto é o da Louis Vuitton, quando lançou a nova coleção “V” de artigos de couro com *designs* práticos, mostrando que o luxo não entra em conflito com a atarefada vida urbana. Os *designs* desta linha tinham uma identidade diferente: um “V” desenhado por Gaston-Louis Vuitton, que ele próprio usava nas suas pastas. Também lançaram a série *MoVers*, cujos protagonistas eram jovens ligados à arte e ao *lifestyle*, como o conhecido *skater* Alex Olson e o artista digital Ryoichi Kurokawa. Com base nesta proposta, a Louis Vuitton dirigiu-se a um público que, *a priori*, não é o principal destinatário dos seus produtos:

os jovens urbanos. Na brincadeira, houve vários fóruns e blogs especializados no *skate* que fantasiaram com a ideia de a Louis Vuitton se tornar uma marca de referência para os *skaters* de todo o mundo — algo que não está muito longe da realidade, tendo em conta o que está a acontecer nas relações entre certas marcas de luxo e o mundo do *trap*⁴⁴.

No início deste artigo, refere-se que “não há nada mais intenso do que o medo de perder a própria identidade”. Este medo é, no fundo, um privilégio, pois só se pode perder aquilo que se tem. A partir do momento em que os nossos pais nos dão o nosso nome e as nossas raízes culturais, passamos o resto da vida a tentar descobrir quem está do outro lado do espelho, e como queremos mostrar-nos aos outros quando estamos sozinhos ou em grupo. Qualquer ajuda a este respeito é bem-vinda. As marcas que conseguirem interiorizar isto estão perante uma grande oportunidade, pois será graças ao entrosamento da própria identidade com a das comunidades a que se dirigem que encontrarão o caminho para comunicar a sua proposta de valor e gerar o tão esperado *engagement*.

44 “A cada trapero su marca de lujo: una historia de amor recíproca,” Smoda

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 Madrid

Ramón Prat

HR Corporate Director. People & Organization Expert

Rocío Cervantes

People & Organization Manager na Axis Corporate

No romance *O Leopardo*, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, Tancredi declara ao seu tio Fabrizio: “Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi.” O precisar de que alguma coisa mude, para que tudo fique na mesma não é apenas um paradoxo lampedusiano, mas uma realidade que, além de dizer respeito à política, se deve aplicar em todas as dimensões da vida.

Detetar as novas tendências e as mudanças que trazem é essencial para a sobrevivência das empresas. A transformação digital custou à Kodak a liderança do mercado da fotografia que manteve durante um século. Apesar dos nostálgicos do VHS e da tecnologia dos anos 80, na realidade atual há câmaras integradas nos telemóveis, que deixaram para trás até as câmaras digitais. Por sua vez, a Fujifilm aproveitou a mudança para se reinventar, e conseguiu prosperar: a multinacional fundada em 1934 no Japão continua em pé.

Quando são criadas, as empresas procuram replicar os métodos de trabalho e as estruturas de negócio que já funcionaram no passado. No entanto, estas fórmulas de sucesso baseiam-se em circunstâncias definidas; num mundo em mudança, os planos estratégicos rapidamente se tornam obsoletos. As culturas empresariais que se agarram a velhas inércias e impedem a evolução para novos modelos não conseguirão sobreviver.

A cultura empresarial não é um conceito fácil de definir nem de implantar e consolidar dentro da organização. De facto, muitas vezes, a cultura é responsabilizada pela frustração de determinados projetos de mudança nas organizações.

Na nossa opinião, a cultura de uma organização pode definir-se numa palavra: personalidade. Efetivamente, a cultura é o código genético da organização. É constituída pelos valores, pela forma de agir e pelas práticas da empresa. Para se enquadrarem verdadeiramente na empresa onde trabalham, os funcionários devem “vestir a camisola” da empresa.

As empresas costumam fazer mudanças culturais para se adaptarem às exigências do mercado e do

talento a cada momento. Atualmente, o avanço vertiginoso da tecnologia está a revelar a necessidade de as organizações empreenderem uma mudança cultural generalizada. Além da transformação digital, há muitas razões que levam as empresas a precisarem desta mudança, nomeadamente alterações do modelo de negócio, alterações da estrutura interna e a necessidade de uma cultura que envolva mais os funcionários.

Ao realizarem transformações culturais, o derradeiro objetivo das organizações é otimizar-se. Para os funcionários estarem em boa harmonia com a empresa, os objetivos estabelecidos para implementar a mudança devem ser SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) — específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitados no tempo. Neste processo, os funcionários são um fator essencial: se sentirem a mudança como sendo deles, assumi-la-ão.

A Zappos é um grande exemplo de uma implementação de cultura bem-sucedida. Quando o CEO da empresa quis definir a cultura empresarial, pediu a opinião de todos os funcionários. Usando o *input* destes, escolheu uma série de valores que passariam a fazer parte da empresa. Depois pediu aos profissionais para mudarem os processos e as políticas da empresa, para estarem mais alinhados mais com os novos valores, que, deste modo, conseguiu implementar imediatamente.

Outro exemplo de uma mudança cultural bem-sucedida é o da W. L. Gore⁴⁵. Apesar de ser uma empresa de sucesso, bem estabelecida no mercado, em 2017, Terri Kelly e a sua equipa de executivos aperceberam-se de

45 Fortune

que os funcionários se queixavam da falta de decisões arriscadas, assim como da extrema morosidade na avaliação de novas iniciativas empresariais. O risco de a empresa demorar demasiado tempo a inovar era especialmente elevado, pelo que decidiram agir sobre a linha de tomada de decisões da empresa. Foi criada uma equipa interna designada por *Innovation Center of Expertise* para incentivar as ideias mais promissoras dos funcionários. Além disso, a empresa promoveu a criação de pequenas equipas de *start-ups* para os profissionais poderem explorar novos projetos. Uma vez que a maior parte das ideias não se materializou em novos negócios de sucesso, Kelly apresentou, aos funcionários descontentes com a iniciativa, a opção de voltarem às suas antigas funções. Esta ação causou um grande entusiasmo e serviu de válvula de escape para os trabalhadores da Gore que estavam frustrados, resultando num grande sucesso.

Por último, temos o exemplo de uma empresa que enfrentava um desafio atualmente muito comum nas transformações culturais empresariais: incluir a diversidade, como um dos valores e aspetos diferenciais para melhorar. A SAP, empresa alemã dedicada à criação de *software*, decidiu que queria promover a diversidade na sua cultura empresarial, uma vez que a maior parte dos funcionários correspondia a um perfil concreto. Em 2013, estabeleceu o objetivo de que 25% dos postos de liderança globais fossem assumidos por mulheres, e alcançou-o em 2017. Hoje em dia, continua a introduzir medidas e iniciativas para promover a integração de mulheres em todas as áreas da empresa. Nas palavras da empresa, “a diversidade incentiva a inovação e traz uma variedade de perspetivas enriquecedoras que promovem o *engagement*,

tanto dos consumidores quanto dos funcionários da SAP, estimulando o sucesso empresarial neste mundo digital em permanente mutação".⁴⁶

AS PESSOAS PERANTE A MUDANÇA

Cada pessoa forma a própria identidade relacionando-se com o ambiente e baseando-se nas próprias emoções e nos próprios valores — factos concretos que tornam cada pessoa única. "Eu sou eu e as minhas circunstâncias", defendia Ortega y Gasset.

O facto de que não há duas pessoas iguais revela algo evidente: nem toda a gente enfrenta a mudança da mesma forma. Nas TED Talks, os oradores partilham técnicas de adaptação a um mundo em mudança. Mas como conseguimos melhorar a assimilação de uma nova cultura num leque muito alargado de funcionários?

A teoria da difusão da inovação³ pode ser extremamente útil para antecipar o tempo que as pessoas demoram a aceitar a mudança. Usando a função de Gauss, podemos analisar os diferentes perfis relativos à pró-atividade das pessoas que se envolvem com a mudança e das que a aceitam.

Nesta teoria surgem cinco categorias:

- *Innovators* (inovadores) — 2,5% — São os que se voluntariam para experimentar coisas novas. Estão dispostos a assumir riscos.
- *Early adopters* (primeiros adeptos) — 13,5% — Nesta categoria estão os líderes evidentes e precursores da mudança de uma empresa. Sentem-se confortáveis com a mudança, embora não se revelem pró-ativos relativamente às novidades.

46 SAP

- *Early majority* (maioria inicial) — 34% — Os integrantes desta categoria não são vistos como líderes. No entanto, são o tipo de pessoas que gostam de estar na vanguarda da tecnologia.
- *Late majority* (maioria tardia) — 34% — Geralmente são céticos, esperando que uma grande parte dos funcionários implemente a mudança antes de se preocuparem em dedicar-lhe tempo e esforço.
- *Laggards* (retardatários) — 16% — Todas as empresas têm trabalhadores presos à “sua forma de fazer as coisas”. É um desafio maior conseguir fazer esta última categoria adaptar-se à mudança.

Além do tempo que os profissionais demoram a envolver-se, podemos também analisar o tipo de perfil mais qualitativo que surge consoante a forma de reagir à mudança.

Estes perfis dividem-se em quatro grupos:

Apóstolos

São os que “vestem a camisola” da empresa. Têm uma atitude positiva relativamente à mudança e entusiasma-se e motivam-se com as iniciativas da empresa que promovem o progresso. Estão envolvidos com a empresa, sentem-se responsáveis pela mudança, assumem-na e tornam-se automaticamente *ambassadors* / promotores da mudança.

Reféns

As pessoas deste perfil também estão envolvidas com a empresa e com o seu posto de trabalho, mas têm dificuldade em implementar a mudança, o que as poderá afastar da postura positiva inicial. Sentem-se confortáveis

com aquilo que fazem e conhecem, pelo que se sentem intimidados com a mudança. Se não forem acompanhadas nas primeiras fases de introdução da mudança, poderão perder-se e passar a ser mercenários.

Mercenários

Estes profissionais trabalham para a empresa onde estão, como poderiam fazê-lo para qualquer outra. Não “vestem a camisola”. Não se sentindo parte da equipa da empresa, também não se sentem próximos das ações realizadas dentro desta. Confrontados com uma mudança cultural, adaptam-se relutantemente, sentindo o propósito da empresa muito distante.

Tóxicos

Os tóxicos, por si só, não gostam da empresa nem do trabalho que têm. Reagem à mudança de forma completamente negativa: não a querem nem a conseguem implementar, porque não têm predisposição nenhuma para as iniciativas da empresa.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA

A tentativa de empreender uma mudança cultural pode falhar por vários motivos. Seguem-se algumas das razões principais que costumam levar ao fracasso.

- Falta de envolvimento dos líderes⁴⁷.
- Resistência dos funcionários à mudança. Este risco é muito comum, e não pode ser ignorado no momento de planear uma mudança cultural.

47 Forbes

- Uma comunicação interna má / escassa. Uma comunicação deficiente é o ingrediente mais básico para a frustração da implementação da mudança planeada.
- A falta de um envolvimento profundo e pessoal dos funcionários. Sem o envolvimento dos funcionários, não é possível criar uma nova cultura.
- Uma definição pouco clara da cultura.
- Falta de planeamento.
- Apoio inadequado dos líderes.
- Dar prioridade ao sistema, acima das pessoas.
- Falta de visão.
- Ignorar objetivos e vitórias a curto prazo.
- Não consolidar as mudanças na cultura empresarial.
- Declarar a vitória demasiado cedo.

Os riscos surgem quando os funcionários rejeitam a mudança, ou quando o processo de transição não está bem organizado. Alguns dos problemas que podem decorrer de uma mudança cultural que corra mal são:

- A criação de uma cultura confusa.
- A falta de alinhamento entre os profissionais e os valores.
- A desmotivação dos funcionários.

Para garantir o sucesso, é importante enfatizar as pequenas vitórias, para todos poderem sentir como as mudanças estão a beneficiar a empresa, motivando-se para continuarem a estar envolvidos. Afinal de contas, uma boa comunicação é um fator essencial para o sucesso da transformação cultural, baseando-se no conhecimento, na inspiração, na ativação e na participação.

Conhecer

Serve de ponto de partida, tanto para dar a conhecer as novidades, quanto para verificar o estado de espírito dos funcionários relativamente ao mesmo.

Para pôr a iniciativa em andamento de forma otimizada, é essencial que toda a gente esteja ao corrente, sabendo do que se trata, além de saberem o que devem fazer para a promoverem.

Por sua vez, a comunicação pode proporcionar-nos o outro lado da moeda. Há muito tempo que, nos meios de comunicação e nas empresas, a comunicação deixou de ser unidirecional. Graças a esta multidirecionalidade, conseguimos obter a opinião dos profissionais e saber a atitude que têm relativamente à nova cara da empresa.

Inspirar

A comunicação tem o papel fundamental de inspirar. Tal como uma campanha publicitária consegue deixar-nos com pele de galinha, a comunicação (tanto interna quanto externa) da mudança cultural de uma empresa pode causar variações nos sentimentos dos profissionais: poderão sentir-se entusiasmados, criando o desejo de fazer parte da mudança.

A inspiração é o segredo para criar uma narrativa dotada de propósito e de uma visão partilhada, com o intuito de suscitar emoções nos funcionários.

Ativar

Um passo além da inspiração, surge a ativação baseada na comunicação. Neste caso, também se trata de uma forma bidirecional, ou melhor, multidirecional.

Para implementar uma mudança cultural, é necessário começar pelos líderes: se for possível alinhá-los com os novos valores, passarão a ser os principais aliados internos para o processo de transição. O papel dos líderes é promover a mudança nas respectivas equipes e nos profissionais com quem trabalham.

Há uma variedade de ferramentas para ativar os líderes e para os alinhar com a mudança, fornecendo-lhes o conhecimento necessário para os capacitar na transição.

Participar

Uma forma de conseguir que os profissionais interiorizem este sentimento de *ownership* da mudança é fazer com que tomem parte na mudança. A importância da participação é muito evidente, mas nem sempre é tida em conta. Quando o nível de motivação e envolvimento aumenta exponencialmente, o processo agiliza-se. Os funcionários são quem conhece melhor aquilo que acontece dentro da empresa, e as ideias deles podem revelar-se muito vantajosas, uma vez que têm uma visão bastante clara das áreas a melhorar e das oportunidades de negócio existentes. Basicamente, a cocriação da nova cultura otimiza a respetiva geração e implementação.

AS FASES DA MUDANÇA

A cultura é fundamental para as organizações mudarem e se adaptarem às exigências do ambiente. Para tal, contam com ferramentas tangíveis, como o espaço de trabalho, os sistemas de informação / comunicação, os sistemas de incentivos etc.

Posto isto, os artefactos, sistemas, rituais, organogramas etc. são ferramentas que ajudam a trazer a mudança, mas é fundamental compreender que um processo de mudança cultural exige certas fases inevitáveis. Portanto, quais são as fases da mudança numa organização?

Fase 1: analisar, diagnosticar e compreender

Qualquer abordagem que promova a mudança cultural numa organização requer uma profunda análise prévia, para se saber qual é o ponto de partida. É indispensável avaliar a situação atual, clarificar a visão, a missão e os valores da empresa e definir a lacuna entre aquilo que a entidade é atualmente e o ponto estratégico que se pretende alcançar. Deve-se analisar a situação atual da organização, determinando os pontos fortes e os pontos fracos da entidade, a fim de traçar um caminho realista para atingir o objetivo. Sem esta análise, não é possível calibrar o esforço, nem determinar as alavancas necessárias para causar a mudança ou a evolução da cultura.

No mercado, existem numerosas ferramentas que podem ser utilizadas para o diagnóstico, incluindo inquéritos, *focus groups* e até métodos pouco explorados nesta área, como as metodologias ágeis.

De facto, muitas empresas já estão a utilizar este tipo de fontes de informação, embora, geralmente, o objetivo seja outro — medir o ambiente de trabalho, estabelecer uma liderança de 360 °, conciliar a vida profissional e a pessoal etc.

Esta primeira fase é uma das mais difíceis, uma vez que a descoberta e o autoconhecimento daquilo a que pertencemos requerem um esforço assaz significativo.

Um dos erros mais graves nesta fase é abordá-la com uma atitude negativa ou justificativa. Não nos iludamos: ninguém gosta de que o espelho lhes diga aquilo que não querem ouvir.

O processo de mudança não poderá ocorrer se não aceitarmos que a respetiva razão de ser é a evolução da organização para enfrentar os desafios do futuro. Para tal, temos de saber bem quais são os elementos importantes para gerir e promover esta mudança. Por exemplo, o individualismo não é pior nem melhor do que o trabalho em equipa; a questão é que, sem o trabalho em equipa, a organização corre o risco de desaparecer.

Fase 2: Projetar e alinhar

O plano de mudança projetado deve incluir todos os colaboradores e incidir em todos os níveis da organização, para alcançar o máximo alinhamento possível, tendo em conta a realidade atual da organização. A participação nesta fase é essencial para definir a visão, os valores, os processos internos (TOM) e todas as políticas que apoiarão a mudança cultural na organização, como, por exemplo, a política salarial e de incentivos, entre outros. A mudança, portanto, deve integrar todos os processos operacionais da empresa para garantir o sucesso.

O plano de ação para promover esta mudança deverá, além disso, ajudar a criar uma narrativa que suscite emoções nos membros da organização. A comunicação e a forma de ativar este plano são determinantes; novamente, torna-se necessário o envolvimento de todos os departamentos. Esta fase tem de gerar atitudes positivas, e, porque não, divertimento.

Fase 3: implementar, medir e rever

Muitas empresas envidam muitos esforços e recursos nas fases anteriores, e, muitas vezes, esquecem-se de que a credibilidade do projeto é determinada e consolidada na fase de implementação e melhoria contínua do plano. Nesta fase, a clareza, a honestidade e a coerência assumem especial relevância, sobretudo quando se consegue elaborar um discurso de mudança que cause um impacto emocional nos principais agentes da transformação. Nesta fase, é necessário inspirar e envolver o maior número possível de colaboradores, para gerar atitudes positivas na organização, usando, para gerar atitudes positivas dentro da organização.

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

- Liderança, para inspirar e orientar as pessoas para o futuro desejado, fornecendo aos diretores e gerentes as ferramentas necessárias para assumir este papel com sucesso.
- A Comunicação: envolver cada grupo na visão e nas mensagens-chave relacionadas em cada uma das etapas do processo de transformação.
- Formação: a transformação cultural muito frequentemente é associada à exigência de novos comportamentos, o que exige a aquisição de novas competências e apoio organizacional aos colaboradores para facilitar a sua integração.
- A Experiência do Colaborador, que responde à pergunta feita por cada membro da equipa, sobre como essa mudança cultural irá transformar as premissas do seu trabalho, a sua relação com o

cliente, os mecanismos de coordenação com os seus colegas, a medição do volume de trabalho, as suas condições de trabalho e os benefícios que vão obter adotando a nova cultura.

Contudo, a verdade é que, apesar de acionar as alavancas, a mudança cultural de uma organização se produz a longo prazo. Não é um projeto imediato que alcança resultados instantaneamente. É necessário estabelecer pontos de controlo que assegurem uma gestão e uma implementação da mudança otimizadas.

A revisão do plano deve ser utilizada como uma ferramenta para marcar o ritmo de implementação, ou até como um meio para a acelerar. Nesta fase, o reconhecimento do esforço das pessoas envolvidas torna-se especialmente relevante, à medida que se consegue avançar e superar marcos importantes.

Nesta última fase da gestão da mudança, é necessário considerar os objetivos estabelecidos no projeto, e utilizar, se possível, ferramentas ou metodologias que nos permitam alcançar rapidamente resultados visíveis e tangíveis, com base num plano de comunicação sistemático que ajude na transformação e que integre todos os funcionários.

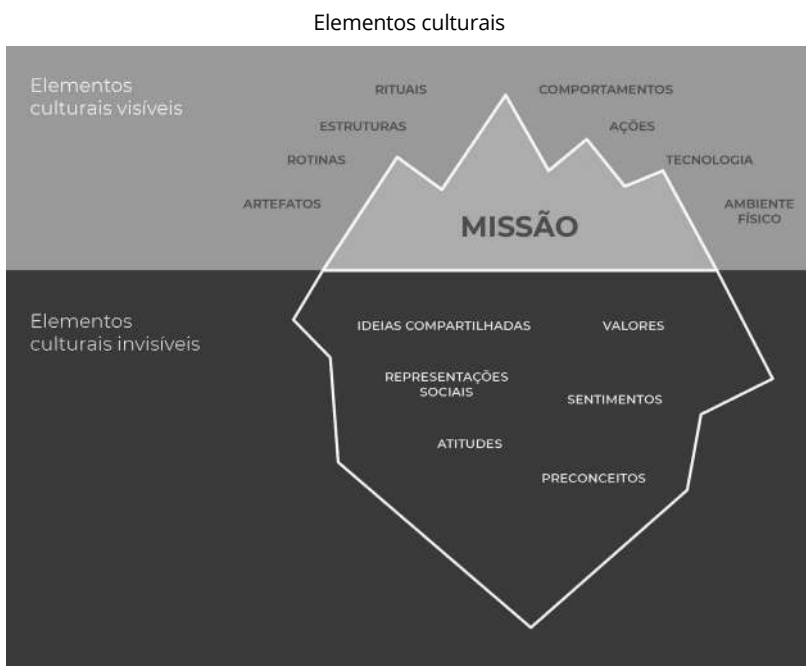
FATORES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

Segundo diferentes estudos, uma em cada três empresas falha na tentativa de implementar um novo modelo de cultura organizacional. Esta informação demonstra a necessidade de estabelecer um quadro de referência com objetivos tangíveis que permita gerir o processo de mudança de forma mais eficiente, granjeando, além disso, o envolvimento de todos os funcionários.

Existe uma multiplicidade de fatores que produzem um impacto positivo no processo de mudança cultural; no entanto, a nossa experiência obriga-nos a prestar atenção aos seguintes aspetos:

A visão e a planificação a longo prazo

A cultura de qualquer organização é formada por elementos visíveis e invisíveis, como se pode ver na figura seguinte.



Os elementos culturais visíveis na organização são facilmente moldáveis, enquanto os elementos invisíveis se baseiam em conceitos cuja evolução só pode ser abordada a longo prazo. Portanto, as ações realizadas durante este tempo requerem um planeamento adequado e um acompanhamento constante por parte

das pessoas envolvidas, uma vez que, por vezes, nem a abordagem a longo prazo assegura uma mudança nas atitudes de todos os membros da organização.

Um exemplo de uma alavanca que podemos utilizar a longo prazo é o processo de recrutamento. A inclusão, de forma sustentada no tempo, de pessoas que partilhem a visão da cultura desejada pode facilitar esta mudança de forma determinante.

Consistência e visão holística

A coerência da segurança durante o processo de mudança cultural — se os elementos visíveis não forem coerentes com a mudança que pretendemos alcançar, perder-se-á toda a credibilidade, e o fracasso será garantido.

Por exemplo, não podemos pedir à nossa equipa de vendas que trabalhe em equipa, se apenas aplicarmos incentivos individuais. Não podemos pedir às nossas fábricas que melhorem a qualidade da produção, se apenas utilizarmos indicadores baseados no volume de produção.

Portanto, todos os elementos visíveis da cultura (sistemas, processos, políticas, meio físico etc.) devem estar alinhados com a cultura que procuramos alcançar.

Liderança e participação

Um dos elementos mais visíveis para os membros da organização é a liderança e o envolvimento das equipas de gestão na mudança cultural. Nos processos de transformação cultural, é necessário preparar os altos dirigentes da organização durante determinado tempo, para que, durante o processo de mudança, desempenhem o papel de promotores e dinamiza-

dores. Liderar é facilitar a ação e inspirar os outros. Os líderes que agem de forma exemplar conseguem motivar comportamentos e moldar atitudes.

Este tipo de liderança, baseada na colaboração e no fomento de estruturas organizacionais mais planas, promove a participação dos membros da organização no processo de mudança. Quando se torna possível que todos os membros da organização participem nas iniciativas que promovem a mudança cultural, cria-se não só uma visão partilhada muito mais poderosa, mas também algo essencial: o desejo de mudança.

Accountability, informação contínua

Por último, não nos devemos esquecer dos indicadores e do acompanhamento que permitem quantificar o sucesso e descobrir a necessidade de implementar melhorias ou processos de adaptabilidade.

Graças à *accountability*, conseguimos demonstrar, usando elementos factuais, que as novidades são positivas para o desenvolvimento da empresa e dos respetivos profissionais e geram envolvimento pelo caminho.

Não há maior gratificação do que ver os resultados de um trabalho que se fez com entusiasmo. Conseguir transferir este sucesso usando dados cria um sentimento de orgulho de pertença, essencial para o 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 Madrid

A junção 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, se 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".

Os 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 a abandonar as pesquisas que reuniam grandes amostras e antes serviam para identificar estratégias competitivas e discutir as 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"? Entende-se como 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* num *call center*, um *stories* no Instagram, um *post* num 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.

Atualmente o que se passa é que, simplesmente, 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 procuramos apenas informações, mas também interagimos, dizemos o que pensamos, atraímos a atenção, divertimo-nos, entretemo-nos.... Podemos dizer, portanto, que vender já não é suficiente.

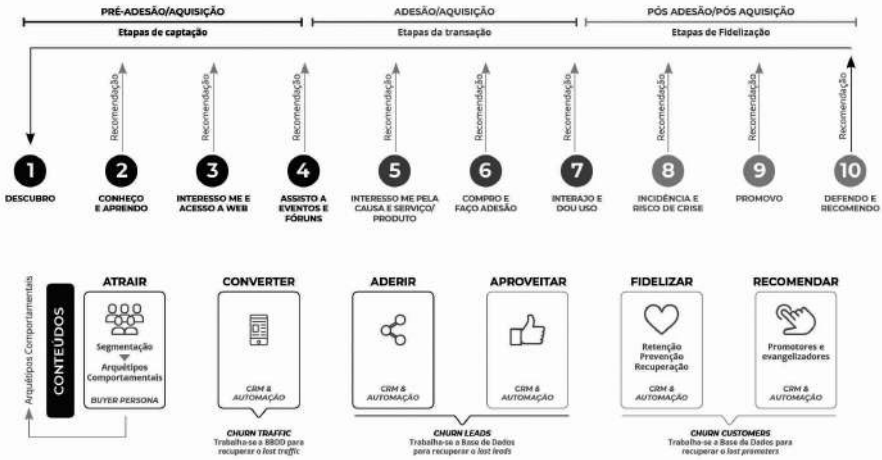
AS FORMAS DO CONTEÚDO

Nos tempos em que vivemos, o conteúdo deixou de ser uma ferramenta de comunicação para reestruturar modelos de negócio 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 a gestão 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 geridas 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 geridos pelas áreas de Marketing e Negócios.
- Conteúdos de interrupção: são aqueles tradicionalmente conhecidos como publicidade. Aparecem em media 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 gerir o conteúdo da atração, que percorre a linha ténue entre o conteúdo corporativo e o de interrupção? A resposta é que as duas áreas estão capacitadas. No entanto, elas devem saber que precisam de se fixar na área de "Negócios" para que sejam eficazes. Quando miramos nos negócios, entramos numa dimensão que nos obriga a viver em uma saudável obsessão: a dos dados, da mensuração e do controlo de impacto para poder argumentar sobre a eficácia e a lucratividade.

Foco no modelo de experiência digital LLYC



ESTRATÉGIAS PARA PROPOR UM PLANO DE CONTEÚDO DE ATRAÇÃO

Atualmente, 90% do marketing e da comunicação que impactam o utilizador sustentam-se, 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 direcionados para ampliar o alcance do conhecimento da marca, produto ou serviço. Desta forma, a sua procura 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 concentram-se na prevenção de suas expectativas. Quando a comunicação com base no conteúdo investiga a jornada do cliente e consegue gerir 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 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 o seu *status* para a conversão.

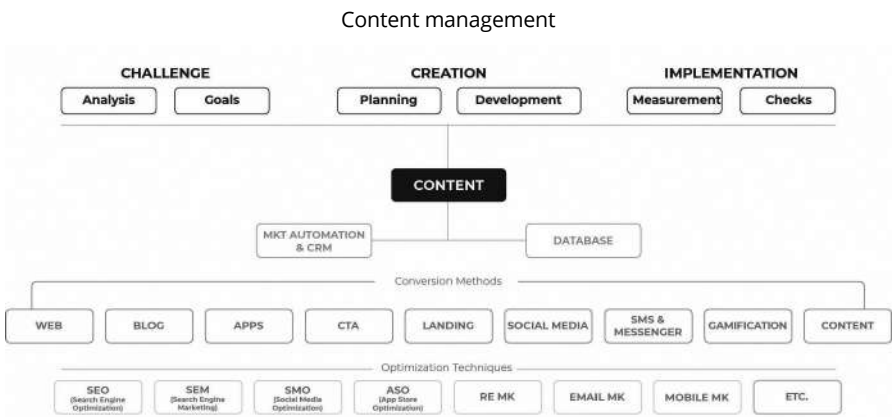
Lançamento de um produto/serviço ou marca no mercado. Esta estratégia de conteúdo de atração é desenvolvida para alcançar o lançamento de uma nova marca, produto, serviço ou plataforma. É comumente conhecida *go to market* e é uma das ações mais comuns dentro do conteúdo da atração. Trabalha de forma 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 Thomsom 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, degrada sempre".

Tendo em mente este princípio orientador, deve-se presumir que todo Plano de Conteúdo de Atração deve ser orientado pela medição de dez KPI 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 vai dar 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 KPI que todo CEO, diretor de marketing e de comunicação deve levar em conta na hora de formular o 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. Calcula-se através da seguinte fórmula:

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

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 Utilizador", é muito útil para lançamentos e projetos *ongoing*, já que este nos oferece a receita média por cliente-utilizador. É calculado ao se dividir a receita total obtida num período específico, entre o número total de clientes-utilizador 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 utilizadores a realizar uma despesa.

$$ARPU = \text{Renda total obtida} / \text{Total de utilizadores ativos}$$

3. Custo de aquisição de clientes (CAC)

É essencial para qualquer Plano de Conteúdo de Atração. Responde à seguinte pergunta: quanto é preciso

investir em meios de comunicação e marketing para conseguir um novo utilizador-cliente num determinado período de tempo? Este é calculado ao se dividir os custos totais investidos em vendas (marketing *online-offline*, equipa de vendas, patrocínios-*engagement*, etc.) entre o número total de clientes capturados no período selecionado da análise.

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

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.

$$\text{Tempo de recuperação do CAC} = \text{CAC} / \text{ARPU}$$

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 otimização: 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 permitem-nos 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 gerir a otimização ou a valorização do relacionamento para cada uma de suas estratégias com o nosso produto ou serviço.

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

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

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

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 do cliente ou, melhor, neste caso, a de in-

fidelidade. O *churn rate* indica-nos a percentagem de clientes ou utilizadores que deixaram a nossa marca durante um determinado período de tempo e em qual estágio do seu ciclo de vida eles desaparecem. Além disso, informa-nos a velocidade com que perdemos esses utilizadores 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 informação 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, indicar-nos-á a viabilidade do modelo de negócio 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 os nossos conteúdos de atração recebem. É calculado dividindo as impressões que os 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*. Percentagem 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 pesquisa.
- *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 secções internas.
- *Crawl Rate* (CR). Tempo dedicado pelos robôs dos mecanismos de pesquisa aos sites de rastreio. Aumenta de acordo com a relevância SEO do site.
- *Relevância*. Autoridade SEO que o Google (ou outros mecanismos de pesquisa) 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 utilizador 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 num 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 utilizador 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 baseia-se no peso adquirido pela recomendação.

Reichheld demonstrou-o com uma simples pergunta " numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar este produto?", a partir do qual nossos utilizadores 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. Calcula-se da seguinte maneira:

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

Estar num relacionamento contínuo com este indicador, não apenas frente à nossa marca, mas também face 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, verificam-se benefícios imediatos e renda de curto prazo. O conteúdo

de atração focado no negócio e no relacionamento com o *stakeholder*, juntamente com a digitalização, e tudo o que isso implica (customização, automação, experiência, recomendação e dados), chegou para transformar as empresas.

As Marcas face à disrupção dos meios

Gonzalo Carranza

Diretor Geral da LLYC em Peru

Nos últimos anos, o jornal The New York Times foi protagonista de dois documentários. Em primeiro lugar, “Page One” (2011), no qual o diário continuava a girar à volta da página impressa, enquanto enfrentava uma crise financeira de grandes proporções. Em segundo lugar, a série documental “The Fourth Estate” (2018) do canal Showtime, onde a angústia financeira já não era uma personagem da fita; no seu lugar, o protagonista do filme passou a ser o processo de tomada de decisões editoriais do diário, que tinham mudado por completo de fisionomia. Esta mudança reflete-se muito bem nalguns momentos de tensão, que teriam sido impensáveis em “Page One”. Por exemplo, o fechar de um recolher de informação já não se fazia em prol da impressão, mas sim de se dar o clique no botão de

“publish” no computador de um editor, enviando-a diretamente para a web do jornal e sem ter de guardar o material melhor para a “edição em papel”. Ou as gravações iniciais do The Daily, hoje o icónico podcast que bate todos os recordes de descarregamento no iTunes.

Os media atravessaram um período de fortes mudanças nos últimos anos, movidos por uma revolução digital que os impactou inclusivamente antes que as outras indústrias que hoje estão imersas em processos de transformação. De facto, os meios começaram a pensar em adaptar-se aos novos tempos quando o ecossistema digital que hoje conhecemos nasceu. Há 25 anos, Netscape e Yahoo fizeram com que navegar e procurar conteúdo na internet fosse uma tarefa apta para todos. De seguida chegaram Google, Youtube, Spotify, Netflix, as diferentes redes sociais, o iPhone, o boom dos smartphones, o iPad e a sua promessa (nunca cumprida) de publicações enriquecidas...

Mas o que verdadeiramente colocou em cheque os media foi o boom do acesso a todas estas tecnologias, que se deram nos mercados mais desenvolvidos primeiro e, nos últimos anos, também nos mercados emergentes. É um fenómeno que tem entre 5 e 15 anos, dependendo dos dados que se consultem. Por exemplo, a quantidade de pessoas com acesso à internet saltou de 1 000 milhões de pessoas em 2005 para 3 900 milhões estimados no fim de 2018, segundo cifras da união Internacional de Telecomunicações. Ainda mais forte foi a expansão das redes de wifi de acordo com Wiggle: de 15 milhões em 2008 a 493 milhões em 2018. E, olhando especificamente para países em desenvolvimento, a ratio de penetração de internet

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

O processo de disrupção dos media por este acesso massivo a novas tecnologias (que implicou em muitas ocasiões que o custo fixo e afundado de difusão de conteúdos tendesse a zero) levou a uma situação de paradoxo. Por um lado, os meios tradicionais tiveram, como resposta maioritária, que reduzir a sua envergadura, cortando pessoal e espaços para os conteúdos jornalísticos. Ainda assim, com menos ou no melhor dos casos com o mesmo talento nas suas mãos, os editores destes media estão a produzir mais conteúdo do que nunca, devido à necessidade de chegar com conteúdos às suas páginas web e aplicações. Dependendo da estratégia, este conteúdo pode ser de valor agregado (investigações, análise exclusivo, material multimédia) ou também pode ser conteúdo de mínima qualidade informativa, pensado unicamente para ganhar posições no motor de busca do Google ou capturar cliques “fáceis” com conteúdos sensacionalistas, de entretenimento ou que apelam ao clickbait.

Em paralelo, também existem mais produtores de mau conteúdo do que nunca. Páginas web, blogs, participantes de fóruns, podcasters, youtubers, plataformas independentes de jornalismo especializado, jornalistas e comunicadores de plataformas digitais a título individual, utilizadores e influenciadores de todas as redes sociais... Todos geram conteúdo, arrebatando o oligopólio tradicional da informação aos meios estabelecidos que, seja pela sua estrutura económica (custos fixos e de distribuição) ou por restrições técnicas (limitações no espectro eletromagnético, por exemplo), tendem a estar relativamente concentrados.

O resultado disto é que, se bem que falamos há anos da crise dos media, hoje estes são mais importantes do que nunca. Estão presentes na vida dos consumidores como jamais aconteceu. O estadunidense médio consumiu em 2018, 12 horas e 9 minutos diários de media (entendidos como plataformas de difusão de conteúdos), dos quais 6 horas e 35 minutos foram em meios digitais. Assim, o ano passado foi o primeiro onde este consumo superou os meios tradicionais. A estatística é brutal: uma pessoa passa por média metade do dia em frente a um dispositivo que transmite informação, opinião e entretenimento e, em adição, deve trabalhar, dormir, estudar, alimentar-se, passar tempo em família e procurar outras formas de entretenimento. Inclusivamente se tomarmos em consideração grandes mercados em desenvolvimento, substancialmente menores, deparamo-nos com a realidade de que os meios ocupam grandes blocos de tempo na vida das pessoas: 6 horas e 39 minutos na China e 4 horas e 59 minutos na Índia.

Apesar desta posição preponderante, a economia dos media “pós-disrupção” é, todavia, um work in progress. Muitas plataformas digitais encontraram nos grandes volumes de micropublicidade baseados em dados a sua forma de rentabilizar: Google, Youtube ou Facebook. Também há aqueles que apostam em modelos baseados em subscrições: a versão premium do Spotify, Netflix, Amazon Prime ou o próprio New York Times, que já supera os três milhões de subscritores digitais. O modelo nestes casos, requiere grandes investimentos em criação ou compra de conteúdos e está provado que funciona, sobretudo, naquelas plataformas que alcançaram uma escala internacional.

Aos meios tradicionais resta-lhes reinventarem-se ou ficarem sumidos num círculo vicioso de menores audiências, menores entradas publicitárias, menores investimentos na qualidade do produto e, de novo, audiências, entradas e qualidade em declínio.

O novo panorama dos media abre oportunidades e desafios àqueles que gerem a reputação das marcas. Um deles é a multiplicação daqueles que no último terço do século XX se começaram a denominar de agenda setters, ou seja, aquelas pessoas e plataformas que exercem influência para determinar que temas, notícias e opiniões são importantes para a opinião pública e como deveriam hierarquizar-se estes conteúdos. Isto leva-nos a multiplicar e a não cessar nunca os esforços para transmitir a narrativa da marca, já não somente a quatro ou cinco editores de media que logravam ter controlo sobre a agenda, mas sim a uma variedade em permanente mudança de influenciadores e conectores dentro das nossas comunidades de interesse.

Outro desafio que parece complicado é gerir a informação defeituosa e as fake news, que não são o mesmo. No primeiro caso o que temos são redações cada vez mais stressadas, vendo-se forçadas a multiplicar o seu ritmo de produção e a ganhar as batalhas contra o SEO e o clique. Não se trata só de impressões ou erros nos conteúdos jornalísticos, senão também de mudanças nos modelos de produção dos mesmos, com menos filtros e que, pelo bem da rapidez, não duvidam em ser flexíveis perante certos pressupostos básicos do trabalho jornalísticos, como ligar para as partes envolvidas. Hoje, isso pode ser uma segunda nota de “seguimento” ou de “reações”. Neste caso, o monitoramento permanente e a rapidez de reação

para estabelecer contactos e afinar informações torna-se chave.

Em vez disso, as fake news, são outra espécie: tratam-se de conteúdos deliberadamente falsos, mas que procuram ter verosimilidade e são elaborados para perseguir audiências, danificar reputações ou defender possíveis posições ideológicas. Neste caso, a escuta e a reação ágil também são imprescindíveis, mas uma linha de defesa adicional é contar com advocates — como os nossos colaboradores — já ativos no espaço digital, preparados para amplificar a nossa versão (real) dos acontecimentos. Da mesma forma, impõe-se perante as fake news a transparência radical. Quanto mais nos abirmos perante as nossas comunidades e grupos de interesse, menos potência e tração terão as notícias falsas.

Ainda assim, nem tudo é assustador neste novo mundo mediático. Assim como dizíamos que há cada vez mais agenda setters, também podemos dizer que as marcas podem assumir o papel de agenda setters por si mesmas. Para isso, devem ocupar-se de ter definido o seu propósito e identificados os seus territórios de conversação. Com isto, as marcas podem desenvolver relatos emblemáticos que capturem o interesse e, porque não, a imaginação dos media, incluindo trabalhando com eles em alianças.

Resumindo como as marcas devem gerir a sua reputação perante a disrupção dos media, podemos concluir quatro Cs:

- Construir a nossa narrativa de marca: já não podemos dar-nos ao luxo de ter marcas à deriva. Hoje os consumidores e os grupos de interesse procuram marcas com propósito, com um impacto

social positivo e com a capacidade de estabelecer um relato que transmita estas características.

- Comunicá-la intensamente: perante a multiplicação de atores relevantes, já não basta um texto no endereço web, uma entrevista do CEO num meio de referência ou uma campanha de “marca institucional” para partilhar uma nova narrativa. Sem medo de exagerar, urge comunicar todo o dia, todos os dias.
- Conversar, não anunciar: Neste mundo já não serve parar com um megafone na mão, pois as pessoas têm muitas alternativas para olhar noutra direção e ouvir outras vozes. Os consumidores e cidadãos estão empoderados e esperam das marcas a humildade de conversar em igualdade de condições.
- Contra golpear rapidamente em situações críticas: Nestas alturas, já muitos conhecem casos de êxito de gestão de crise como o do Starbucks em 2018, quando um gerente de loja chamou a polícia ao suspeitar de dois afroamericanos sentados sem fazer nenhuma compra. Assumiu, pela sua origem, que poderiam ser delinquentes, quando na realidade esperavam uma terceira pessoa. O que nos mostrou o Starbucks foi o poder de montar um contragolpe aceitando o erro, pedindo desculpa e abraçando a causa de combater o racismo nas suas operações, o que ficou manifesto com a decisão de fechar mais de 8 000 lojas para dar formações, por exemplo, sobre preconceitos de racismo e de outros tipos.

Concluindo, 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

Diálogo e conversão. Desafios da *customer experience* no 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 Madrid

Marcos González La-Hoz

Diretor da área Inbound Marketing da LLYC em Madrid

Carlos Magro

Ex Diretor da área Branding da LLYC

Discute-se muito sobre o modo como a disrupção digital está a transformar o panorama das empresas B2C (*business to consumer*). E no que se refere ao B2B? Quais são os desafios da experiência do cliente neste setor, à medida que a tecnologia vai transformando o panorama das relações comerciais? Segundo um

relatório da Gallup, “apenas 41 % dos clientes de B2B são da opinião de que a empresa com que trabalham é perfeita para eles” e “49 % não sentem orgulho por serem clientes da empresa”.

Muitos dos desafios relacionados com a comunicação e o *marketing* que o B2C tem enfrentado nos últimos anos afetam também a experiência do cliente no B2B; desta forma, além da pura conversão, o desafio da fidelização também ganha importância. É aí que a necessidade de estabelecer relações baseadas na criação de valor contínua e na coerência em todos os pontos de contacto se torna mais crítica.

Fala-se pouco do papel fundamental que a comunicação tem na *customer journey*, e sobre como se está a tornar cada vez mais uma ferramenta básica para criar uma experiência coerente e satisfatória. Mais diálogos de valor e uma estratégia de conversão mais ligada à comunicação são a base a partir da qual esmiuçamos quatro desafios críticos para o futuro das empresas B2B.

○ DESAFIO DA PERSONALIZAÇÃO

Todos os novos desenvolvimentos adicionados à relação com o cliente (*blockchain*, Internet das coisas, realidade aumentada e imersiva, análise de dados, entre outros) se centram apenas numa coisa: poder falar e interagir com o cliente como se o conhecêssemos desde a infância.

Pode parecer óbvio, mas, ao esmiuçarmos os dois interesses associados a este objetivo, abre-se-nos um mundo novo, ou seja:

Se eu conhecer os medos e as preocupações do meu cliente, posso antecipar-me aos mesmos e criar

empatia para comunicar e interagir de forma eficaz, evitando a taxa de rejeição ou de saída.

Se eu conhecer as motivações, as esperanças e os fatores que despertam a curiosidade e se concretizam numa ação por parte do meu cliente, posso afinar mais os meus conteúdos e as minhas interações para encaminhar o cliente para o meu produto ou serviço.

Tudo isto nos leva a tentar alcançar a hiperpersonalização / banalização (quando nos referimos a grupos de arquétipos de comportamento semelhantes, também conhecidos como *buyer persona*), que nos levam, cada vez mais, a desejar produtos únicos e feitos à nossa medida. A hiperpersonalização da experiência do cliente é um assunto por resolver das empresas que confundem os três tipos de gestão da experiência, abaixo indicados.

- Experiência proporcionada: é a que o cliente vive; infelizmente, muitas vezes difere daquela que a empresa está convencida de que está a proporcionar. Para se poder controlar este tipo de experiência, e para se obter informação para a fazer tender para a hiperpersonalização, usam-se técnicas chamadas “a voz do cliente”, em que se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (*Net Promoter Score*), entre outros.
- Experiência desejada: é concebida para todos os pontos de contacto e interação da marca com o utilizador deixarem impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que estas confundem a personalização da interação com oferecer uma experiência livre de qualquer dor. Não sabem que, para construir experiências eficazes e positivamente memoráveis, é necessário

haver dor para criar a satisfação do utilizador após a respetiva conversão.

- Viver experiências perfeitas cria tédio; apaixonamo-nos pelas imperfeições, que nos fazem sentir compreendidos e requerem algum esforço, recompensado económica e emocionalmente. Por exemplo, a fila da Starbucks, carregar os móveis do Ikea, esperar pela aceitação para entrar numa comunidade restrita, entre outros.
- Experiência efetiva: consiste na gestão da experiência proporcionada e no cruzamento desta com a desejada. É neste tipo de experiência que se encontra a hiperpersonalização, conseguindo identificar as possibilidades de diferenciação face às empresas concorrentes que têm mais recursos. Para tal, é imprescindível “pensar mais e gastar menos” — princípio fundamental do bom profissional do *marketing*.

Esta nova abordagem da hiperpersonalização consegue fazer avançar mais o conceito de centrar-se no cliente (*customer centricity*), e será a chave para a criação de experiências memoráveis nas empresas B2B.

O DESAFIO DO *BRANDING*

Dividamos as marcas em dois. Coloquemos num lado aquelas em que as emoções dirigem a compra, e noutro aquelas em que tal não sucede. Se entendermos o papel da marca como a parte da decisão de compra diretamente atribuível à marca (excluindo outros aspetos da oferta, como o preço e as características intrínsecas do produto), historicamente, as emoções desempenhavam um papel dominante em setores como o do luxo, o das bebidas, o da moda e o da

restauração. No entanto, nos serviços industriais, financeiros, farmacêuticos e logísticos, este papel perdia importância.

Hoje em dia isto mudou — nos setores atrás indicados, a procura de produtos e serviços de marca tem aumentado todos os anos relativamente à procura de produtos equivalentes sem marca, o que significa que o trabalho de *branding* e identidade ligados ao serviço das emoções é já imprescindível em qualquer processo de compra.

É um facto que os diretores de *marketing* das empresas B2B estão a recorrer à marca para ganhar preferência, capacidade de compra e aumentos de preço. Um inquérito da Gartner identifica a marca como a segunda maior prioridade dos diretores de *marketing*.

O ambiente B2B, como tantos outros a abarrotar de empresas concorrentes, sofre de um aumento da comoditização que exige que deixemos de parte a ideia de que o preço é o único *driver* da compra. Os profissionais do B2B estão a aperceber-se de que o desenvolvimento da *brand awareness* entre os clientes produz maiores margens no canal e gera uma lealdade que os pode proteger contra empresas concorrentes que fazem preços mais baixos. Realizar uma compra no contexto profissional é mais difícil do que noutros, devido à complexidade da procura e ao tempo que os acordos comerciais demoram a celebrar-se.

Além disso, o comprador de serviços profissionais está mais preparado e tem mais experiência do que o consumidor dos ambientes B2C. Por causa desta experiência mais reflexiva, as marcas têm de fazer valer mais a própria identidade para transmitirem confiança e fiabilidade. Por outro lado, ganhar um certo nível de confiança resulta numa maior lealdade; quando

a *brand journey* se torna sofisticada e fragmentada (multicontactos), a coerência desta identidade deve ser firme e bem estabelecida, para criar muitas histórias inspiradas num só propósito.

No caminho árduo de transformar um estranho num cliente fiel, a identidade serve como elemento agregador da experiência de forma eficaz — um processo fundamental. A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa numa situação de crise e proporciona o propósito comum que pode ligar todas as partes interessadas da empresa.

O DESAFIO DA *THOUGHT LEADERSHIP*

Além da conversão, o diálogo é uma excelente ferramenta, não só para captar a atenção de potenciais clientes, mas também para desenvolver relações mais ricas com os clientes atuais e, assim, favorecer a fidelização destes. A *thought leadership*, nos últimos anos, tornou-se uma solução poderosa que acrescenta valor às relações B2B e permite às empresas tornarem-se referências nos diálogos que podem ser relevantes para a reputação e para o negócio. Segundo o último estudo de Edelman e do LinkedIn sobre o assunto, a maior parte dos compradores sénior B2B estão dispostos a pagar um extra por trabalharem com aqueles que consideram ser uma referência no setor. O mesmo estudo assinala um aumento progressivo no tempo que os clientes de B2B dedicam a informar-se, utilizando, para tal, fontes de *thought leadership* de outras empresas.

A chave para uma estratégia coerente e eficaz está, em primeiro lugar, na identificação de territórios temáticos que se possam juntar às relações comerciais.

Para conseguir acrescentar valor e, desta forma, contribuir para projetar a visão da empresa, é necessário compreender as comunidades que já estabeleceram um diálogo nestes territórios e os assuntos a que dão atenção. A partir daí, toda a cadeia de valor da empresa deverá ser impregnada de uma estratégia ideal de *thought leadership*, incluindo os modelos comerciais, os funcionários e todos os pontos de contacto com o cliente, uma vez que, nalguns casos, a *thought leadership* é considerada apenas uma ferramenta válida para a criação de estratégias de atração, mas é ainda mais válida quando se procura fidelizar os clientes mais avançados no *funnel*.

Chegou o momento de as empresas B2B começarem a projetar o conhecimento dos respetivos especialistas para o mundo, oferecendo aos executivos principais a possibilidade de serem líderes de opinião, a fim de fortalecer as relações com os clientes e fomentar a respetiva projeção na sociedade.

O DESAFIO DA *EMPLOYEE ADVOCACY*

Nós, seres humanos, podemos gostar de outras pessoas, de certas ideias, de boas histórias, de uma imagem aspiracional que nos convida a sonhar e a pensar em grande. Estas ligações emocionais movem o mundo e fazem-nos tomar decisões de todos os tipos, incluindo, obviamente, as decisões de compra. Este *engagement* é normalmente criado pelas experiências diretas que vivemos com pessoas, lugares, emoções e, porque não, marcas. Este cenário, tão inegavelmente humano, é o mesmo que apresenta um desafio labiríntico para as empresas B2B — as que, tradicionalmente, não têm tido acesso ao

valioso recurso de poderem dirigir-se diretamente aos consumidores finais.

De um modo geral, quando falamos de empresas, as pessoas confiam, de preferência, em alguém semelhante a elas, e num funcionário normal. Acontece que as empresas B2B estão há anos à procura, no exterior, de uma forma de evitar as dificuldades presentes neste labirinto estabelecido entre as empresas e a capacidade de suscitar emoções nos consumidores finais, para se aperceberem, cada vez mais, de que a arma secreta de que precisavam para terem sucesso esteve sempre presente dentro da empresa: são os próprios profissionais.

Um profissional empenhado é o recurso mais poderoso e eficaz para criar uma ligação sincera, profunda e duradoura com os consumidores. A *employee advocacy*, nome que se deu a algo que sempre existiu (ter funcionários embaixadores da marca em que trabalham) é um instrumento imprescindível para converter e fidelizar clientes no ecossistema B2B. O alcance das redes sociais, potencialmente ilimitado, deu uma nova dimensão a esta prática indispensável para as empresas que estiverem dispostas a marcar a diferença no cenário atual e futuro.

Existem casos significativos de empresas B2B pioneiras neste âmbito (Microsoft, Hewlett-Packard, Salesforce e FedEx, por exemplo), que estão a obter resultados reputacionais impressionantes. Em todo o caso, não existem receitas de copiar e colar. Embora a tendência seja universal, cada empresa deverá abordá-la de forma particular e única. Afinal de contas, a procura da própria voz não poderia ser acontecer de outra forma.

A disrupção dos *discounters* na América Latina e o desafio das marcas próprias no 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 descontos' no mundo, não é um assunto novo para mercados europeus, mas, na América Latina, tornou-se num fenómeno que revolucionou a experiência de compra dos últimos anos, questionando o *status quo* dos modelos dos canais mais tradicionais.

A aparição de marcas de baixo custo nos mercados que habitualmente estão dominados por grandes superfícies com marcas muito mais robustas e posicionadas no imaginário dos compradores, significou nos últimos anos, em especial nos mercados emergentes,

uma profunda rutura nos hábitos de consumo das pessoas. Do mesmo modo, também o comportamento das marcas mudou no território latino-americano. Na Colômbia, por exemplo, oito em cada 10 famílias colombianas compram em *hard discount*.

Ainda assim, como convergem modelos que em princípio parecem meramente transacionais, com os consumidores cada vez mais conscientes e à procura de se conectarem com marcas que estão em conluio com os seus princípios e valores?

Dado o inegável crescimento dos modelos dos *discounters* nos mercados locais, vale bem a pena dar uma vista de olhos ao fenómeno e fazer algumas considerações a respeito que plantam um debate sobre o futuro das dinâmicas e relações entre consumidores e marcas.

A ORIGEM DOS DISCOUNTERS

Na ideia tradicional, os *discounters* são lojas varejistas que, através de um portefólio de marcas próprias, oferecem produtos com altos descontos aos seus clientes. Este modelo, que se iniciou e consolidou fortemente na Alemanha com lojas como o Aldi e o Lidl, teve um forte auge em mercados globais na década de 90 e princípios da década de 2000⁴⁸.

Por que é que este modelo de negócios é tão atractivo? As estratégias deste segmento são geralmente articuladas com eficiência operacional e logística, que são transferidas para os consumidores com preços altamente competitivos, geralmente nos produtos básicos familiares e do lar. Da mesma forma, a fácil

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

adaptabilidade aos espaços, uma vez que não exigem grandes investimentos na sua implementação, ao contrário dos modelos tradicionais, permitiu-lhes crescer a um ritmo acelerado, penetrando novos territórios nos países onde estão presentes.

Mas, para além da análise económica 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 em relação 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

Ainda que os modelos originais de *hard discount* nasceram como uma resposta à crise económica que se vivia na Europa, hoje em dia países como a Colômbia ou o México converteram-se numa alternativa eficiente e de qualidade para diferentes tipos de consumidores que encontram nestas plataformas uma solução para algumas necessidades e pesquisas de compra. De facto, as variedades dentro do mesmo modelo surgiram em resposta a esta mesma diversificação de perfis, encontrando-se hoje em dia não só modelos de *hard discount*, mas também híbridos, entre os modelos de *retail* tradicionais, focando-se estas novas apostas pela eficiência.

Mas como é que um modelo que investe pouco na comunicação da sua marca e do seu propósito pode alcançar resultados tao apetecíveis para muitos setores?

Os consumidores adotaram a bandeira e lançaram-se a navegar em águas novas e diferentes daquelas

que estavam habituados a remar. A disrupção de uma alternativa diferente e aparentemente mais conveniente conquistou a passos largos a fidelidade dos consumidores.

O acesso amplo à informação e ao “fenómeno Amazon” permitiu às pessoas exigir a possibilidade de se tornarem independentes dos modelos de *retail* para aceder a uma oferta diferente que se conecte com os princípios de: funcionalidade do que se adquire, conveniência para adquiri-lo e integridade no seu desenvolvimento, referindo-se à qualidade e à sua cadeia de valor.

Por outro lado, a chegada do modelo de *discounters* aos mercados latino-americanos contribuiu substancialmente para a mudança de paradigma, convertendo em protagonistas as marcas próprias no comércio revendedor.

O DESAFIO FUTURO PARA O ENGAGEMENT DE MARCAS PRÓPRIAS

As marcas próprias não são um termo novo na dinâmica de consumo das pessoas. As grandes superfícies mantiveram dentro do seu portefólio produtos básicos de marcas brancas que cumpriram um papel estritamente funcional de cara aos consumidores; tendo um incremento no seu uso e comercialização nos últimos anos graças aos diferentes tipos de *discounters*.

De acordo com o diário *ABC Economía*, Espanha é o segundo país da União Europeia que mais gasta em marcas brancas. Segundo dados de maio de 2019, 42% do gasto em grande consumo dos espanhóis é dedicado a marcas brancas, o que significa que quatro

em cada 10 euros gastos se dedicam a este tipo de produtos⁴⁹.

Este fenómeno fez com que grandes marcas no mundo tenham apostado em desenvolver este segmento de marcas próprias com o objetivo de fortalecer o crescimento orgânico dos seus negócios. Um exemplo disto são o Walmart e a Target que aumentaram o seu número de marcas brancas em 2017 e têm vindo a aumentar de ano para ano.

Ainda que em mercados como a Europa ou os Estados Unidos, este segmento conta com um crescimento sustentável, sem sombra de dúvidas, a participação e preferência das marcas próprias na América Latina ainda tem uma ampla oportunidade de continuar a crescer. De acordo com Octavio Blasio⁵⁰, a América Latina encontra-se numa etapa básica de desenvolvimento de marcas próprias, o qual faz parte da evolução natural que tiveram outros mercados no mundo com um processo de transição que se pode agrupar assim:

1. Etapa inicial
 - a. Sortido limitado
 - b. Apresentações austeras
 - c. Ênfase principal no preço
2. Etapa de desenvolvimento
 - a. Maior sortido
 - b. Melhores apresentações
 - c. Economias de escala
 - d. Enfoque no preço e qualidade

49 Casos de êxito em que os produtos de marcas brancas se tornaram "verdes". ABC Espanha. Retirado de: https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html

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

3. Etapa de maturação

- a. Produtos nas principais categorias
- b. Melhoria considerável no desenho de etiquetas e packaging
- c. Alta importância dada à qualidade

Não obstante, de forma contínua, o incremento da proporção de pessoas que estão dispostas a mudar e experimentar outras marcas continua a crescer, em especial no mercado colombiano.

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

A Colômbia é o país com o maior peso de marcas próprias na região, com 15,4%, seguida do Perú com 12%, a América Central com 8% de participação e o Chile e Argentina, com 6% e 5% respectivamente.

E é que face a um consumidor cada vez mais informado, com acesso a novas experiências e um dinamismo do mercado que antes não se tinha visto (fenómeno *e-commerce*, por exemplo) falar de fidelidade da marca é um conceito que já não aplica da mesma maneira para a nossa era.

Segundo o Estudo Global de Nielsen sobre a *Lealdade do Consumidor 2019*, 92% dos consumidores são desleais à suas marcas e em países como a Colômbia somente 7% dos colombianos se considera leal às suas marcas favoritas. Estes dados, que pareciam plantar um panorama apocalíptico para as comunicações e o mercado, sem dúvida alguma, plantam várias considerações que são transversais aos canais de Autosserviço para as marcas próprias do futuro:

51 Kantar Worldpanel 2018

Antecipação às necessidades dos nossos consumidores

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

Um exemplo disto é o que se conseguiu num setor bio ou ecológico no mundo. A título de exemplo, o consumo em Espanha de produtos empacotados com selo bio ou eco incrementou em 14% e as inovações tanto de grandes superfícies como de *hard discounters* não se fez esperar: Carrefour com Carrefour Bio, Lidl com Lupilu e Bio Organic ou Aldi com Gutbio, são apenas alguns dos exemplos desta oportunidade de mercado antecipada e aproveitada⁵².

O preço já não é o rei

Sim, as apostas dos modelos de desconto claramente estão alavancadas num modelo de diferenciação a nível de preço. Agora, quão sustentável é isto com o passar do tempo?

De maneira nenhuma, por mais económico que seja, um consumidor continuará a apostar num produto que não lhe dê o retorno de uma simples

52 "Casos de êxito em que os produtos de marcas brancas se tornaram 'verdes'". *ABC Espanha*. Retirado de: https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html

equação: qualidade + preço. Adicionalmente, competir unicamente por preço não vai gerar *brand equity* da marca e em alguns casos poderá ser até um inibidor de compra.

Na Colômbia, marcas como os supermercados Ara, da Jerónimo Martins, construíram a sua proposta de valor a partir da democratização ao acesso a alimentos de excelente qualidade debaixo de um modelo caracterizado por proximidade, eficiência, qualidade, bom serviço, a força dos produtos de marca própria e, sobretudo, preços baixos. Este é apenas um exemplo do multifatorial que deve resultar na proposta de valor de empresas que, como os supermercados Ara, irromperam nos mercados com uma oferta diversificadora e dinamizadora.

Na América Latina, 42% das pessoas está disposta a provar ativamente novos produtos e marcas. Contudo, entre os fatores que permitem garantir as decisões de compra, a qualidade tem um peso relativo muito importante. Para o caso colombiano, os consumidores guiam a sua decisão de compra principalmente pela qualidade do produto e o seu desempenho superior, em primeiro lugar, pela relação qualidade-preço, em segundo e pelas reduções de preço em terceiro⁵³.

Posicionamento de marca igual ou melhor que o líder de mercado

Fazer das marcas próprias um elemento diferenciador na categoria, através dos seus atributos funcionais, experienciais e emocionais, resulta hoje em dia num grande desafio para o segmento das marcas brancas.

53 Revista PYM. Nielsen Global Loyalty-Sentiment Survey 2019

Definir uma estratégia clara que permita marcar o campo de ação das marcas próprias será benéfico para a captação de novos compradores e para a permanência daquelas que encontraram um diferencial nesta. Hoje, está-se perante um grupo de consumidores mais sofisticados que estarão dispostos não a investir em marcas reconhecidas, mas sim naquelas que verdadeiramente facilitem e mudem para o bem da sua qualidade de vida.

De acordo com Douglas Mello, chefe de planificação da agenda de publicidade J. Walter Thompson no México, para fortalecer o vínculo e a comunicação, as marcas brancas deverão atender a quatro tópicos:

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

As Tal como destaca Blasio “[a marca] deve ser capaz de estabelecer uma estratégia clara de portfólio e arquitetura da marca, assim como de lançamento de novos produtos e variedades capazes de alcançar mais segmentos de *shoppers*; deve ter uma mistura adequada de marcas de baixo preço e marcas premium”⁵⁴.

Conveniência, a nova rainha

Os consumidores em todo o mundo procuram alternativas que tornem a sua vida mais fácil. Se bem que as filiações com os propósitos das marcas são tremendamente importantes para a construção de relações a longo prazo, as pessoas estão em procura

54 “Marcas próprias em LATAM: Oportunidades e desafios”. *Merca 2.0*. Retirado de: <https://www.merca20.com/marcas-proprias-en-latam-opportunidades-retos/>

constante de conveniência no que adquirem, o que se vê refletido em acesso fácil e a utilidade do que as marcas oferecem.

Segundo um estudo de Nielsen, os impulsionadores desta conveniência podem resumir-se em seis fatores que, ainda que possam variar segundo o contexto político e cultural dos mercados, pertencem elementos comuns que permitirão identificar o que procuram os consumidores:

- Rápida urbanização
- Redução das casas
- Saturação dos transportes urbanos
- Mudanças nos papéis de género
- Necessidades geracionais
- Aumento da adoção da tecnologia

É importante expor, de cara aos canais de Autoserviço como os *cash & carry* ou os *discounters*, que a conveniência em si mesma não só se refere ao portefólio de venda destas empresas, nem à proximidade das lojas físicas.

De acordo com um estudo apresentado pela revista PyM, 5 em cada 10 pessoas na América Latina (46%) consideram que ir às compras é uma tarefa desgastante e aborrecida, na qual tentam gastar o menor tempo possível, por isso, de uma ou outra forma, a implementação de serviços digitais. A omnicanalidade e as diferentes formas de comercialização, são parte elementar nesta preferência do consumidor e, como tal, eventualmente deverão passar a ser parte da fórmula para ganhar participação de mercado.

Nesta medida, trata-se então de fazer da conveniência a nova moeda de mudança que permita fazer com que a interação contribua para satisfazer a procura de

eficiência face aos contextos em que se implementam os diferentes modelos de autosserviço.

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

78% dos consumidores baseia as suas decisões de compra na comunicação que a marca tem⁵⁵. Nessa linha, a construção de uma relação baseada na transparência e entrega de informação no *marketplace* atual, permitirá estabelecer laços cada vez mais fortes de confiança com os consumidores.

A Amazon conta com mais de 400 marcas próprias de diferentes segmentos para diferentes tipos de consumidores. Ainda assim, um estudo realizado pelo Marketplace Pulse indica que somente 10 destas geram 81% das vendas, refletindo-se em apenas 1% do total de vendas da empresa⁵⁶.

Uma das razões que se atribuem a este “fracasso” das marcas próprias de um dos grandes da tecnologia do mundo, tem a ver com uma clara estratégia de *branding* e posicionamento destas. Estratégia ou não da Amazon, para captar um segmento do mercado específico, o certo é que a amostra tangível de que o produto por si mesmo, alavancando no seu preço unicamente, não permeará o desejo dos consumidores.

Trata-se então, não só do desenvolvimento de grandes inversões em itens de publicidade e marketing que, ainda que também sejam importantes para

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

56 "A Amazon tem mais de 400 marcas próprias, mas somente 10 destas têm êxito: Porque não funcionam?". *Merca 2.0*. Retirado de: <https://www.merca20.com/amazon-tiene-mas-de-400-marcas-propias-pero-solo-10-de-ellas-tienen-exito-por-que-no-uncionan/>

o negócio, têm um impacto direto na eficiência dos modelos de descontos, mas também da geração de mecanismos em dupla via para transcender a percepção unicamente funcional e criar afinidade com o que realmente interessa aos nossos consumidores.

Chatbots e agentes inteligentes. O desafio do diálogo 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

40 % das empresas americanas com mais de 500 funcionários terão incorporado *chatbots* ou assistentes virtuais até ao final de 2019, de acordo com um inquérito publicado pela Spiceworks. Cerca de 59 % dos diálogos com empresas por *chat* nos Estados Unidos em 2018 foram realizadas, em parte ou na totalidade, por *chatbots*, de acordo com um estudo publicado na Forbes. Estes e outros dados levam-nos a concluir que o desenvolvimento e a implementação

de agentes inteligentes que geram um número crescente dos diálogos entre as marcas e os públicos de interesse deixou de ser uma tendência para se tornar uma realidade incontestável.

ESPERAMOS UMA RESPOSTA IMEDIATA 24 HORAS POR DIA

A adoção em massa dos *smartphones* implicou o triunfo definitivo das mensagens instantâneas enquanto mecanismo de comunicação por defeito na esfera pessoal. Este padrão de uso rapidamente se transferiu para a comunicação com as empresas e respetivas marcas. Hoje, mais do que nunca, os consumidores exigem uma resposta imediata e permanente às interações. Vários estudos recentes confirmam-no, tais como, para citar alguns, o da Salesforce, o da ClickZe o da Hubspot. Não é em vão. As principais vantagens que os consumidores associam aos *chatbots* são:

- Atendimento ininterrupto, 24 horas por dia (64 %);
- Resposta imediata (55 %);
- Respostas concretas a perguntas simples (55 %).

A pressão que esta expectativa exerce sobre as empresas é um dos terrenos preferidos em que amadurece a maioria das decisões de adotar agentes de diálogo artificiais.

AINDA EXISTE UM GRANDE ESPAÇO PARA APERFEIÇOAR A EXPERIÊNCIA DE DIÁLOGO

No entanto, a experiência de diálogo dos seres humanos com máquinas ainda está longe de ser ideal. De acordo com um inquérito realizado pelo UJET,

58 % dos participantes afirmaram que a experiência de interação com os *chatbots* que tiveram não tinha sido tão eficaz quanto esperavam. Na mesma linha, outro estudo publicado no Statista mostra que 47 % dos inquiridos afirmaram ter recebido demasiadas respostas insatisfatórias ao interagir com *chatbots*.

DEMASIADA ÊNFASE NA TECNOLOGIA, POUCA ÊNFASE NA EXPERIÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Para funcionar corretamente, um sistema de diálogo de tipo *chatbot* deve passar por um processo de formação em que uma equipa humana fornece informação inicial sobre as perguntas, as respostas e os fluxos de diálogo típicos em que terá de se desenvolver. Este processo é especialmente intensivo durante a fase de aprendizagem inicial e está presente ao longo da vida operacional do *chatbot*, que vai enriquecendo progressivamente a capacidade de resposta a um número crescente de cenários.

Como é muitas vezes o caso nas fases iniciais de adoção de uma nova tecnologia, hoje em dia, os projetos de implementação de *chatbots* e assistentes virtuais são sobretudo (senão inteiramente) considerados projetos puramente tecnológicos, muitas vezes perdendo a perspetiva de que são ferramentas de comunicação que exercem um impacto direto na experiência do utilizador. Tal como os projetos tecnológicos, em muitas ocasiões, o trabalho de formação em diálogo do *bot* é atribuído aos mesmos engenheiros especializados na parte computacional, em vez de se confiar a tarefa a linguistas e profissionais da comunicação mais competentes no assunto.

OS *CHATBOTS* E O IMPACTO POTENCIAL NA REPUTAÇÃO: O CASO DA CLEO

Não prestar o devido cuidado ao processo de formação de um *chatbot* pode ter consequências além do que poderíamos pensar inicialmente. O caso real da Cleo é um bom exemplo. A Cleo é um *chatbot* de serviços financeiros baseado no Facebook Messenger. O objetivo é facilitar a gestão e o controlo dos gastos. A Cleo foi treinada para utilizar um estilo de linguagem coloquial e informal, e encoraja os utilizadores a comunicar da mesma forma.

Na semana do São Valentim de 2019, os criadores da Cleo introduziram um modo de diálogo especial, concebido para dar um “toque de amor” ao estado das finanças dos utilizadores. Porém, os criadores da Cleo escolheram expressões bastante infelizes nesta nova opção para os utilizadores, o que horrorizou muitas mulheres. Holly Brockwell, jornalista de tecnologia *freelance*, destacou as referidas mensagens no Twitter, alertando sobre a relação de determinadas mensagens com a violência sexual.

A equipa responsável pela Cleo respondeu rapidamente, assegurando Brockwell que as mensagens mais sensíveis tinham sido eliminadas e que a intenção da equipa de redação e formação do *bot* (composta exclusivamente por mulheres) tinha sido subverter o estereótipo de uma inteligência artificial passiva e de género, não insinuar violência. Apesar de o prejuízo estar causado, do ponto de vista da reputação da marca, os criadores da Cleo tomaram medidas para retificar a lamentável situação, e Brockwell pareceu ficar satisfeita com a resposta.

Poucos se atreveriam a questionar que certos tipos de mensagens podem, muitas vezes, ser controversos, e que aquilo que alguns identificam como humor negro será considerado imperdoavelmente ofensivo por outros. As respostas ao *tweet* original de Brockwell mostram exatamente isto, com pessoas diferentes a lerem e a interpretar o comentário de maneiras muito diferentes. Se, além disto, estas mensagens forem integradas num sistema artificial de funcionamento autónomo, as repercussões para a imagem de uma marca podem ser graves e mais difíceis de detetar, exigindo um nível adicional de precaução e sensibilidade.

A IMPORTÂNCIA DA PERSONALIDADE DE UM CHATBOT

Purna Virji, Senior Manager of Global Engagement da Microsoft, na já popular apresentação *Four Cs of conversational interface CX* demonstrou a necessidade de construir agentes de diálogo artificiais com uma personalidade definida. Uma característica fundamental das vozes é a personalidade, e o *design* intencional das mesmas é um dos fatores fundamentais que permitem às marcas controlar o que o utilizador / consumidor percebe. Um agente de diálogo agradável, alinhado com o estilo e o tom da marca, será mais coerente, memorável e interessante do que um *chatbot* robótico, neutro e sem carácter.

O DESIGN DOS DIÁLOGOS PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

É importante não esquecer que, nos diálogos entre seres humanos e agentes artificiais, um cérebro humano entra em contato com um “cérebro” artificial,

e a arquitetura e o modo de funcionamento de cada um são radicalmente diferentes. Um “cérebro” artificial funciona com base em entidades, variáveis e regras, enquanto o humano é controlado por propósitos, empatia e motivação. A crescente capacidade das máquinas de interpretar o significado e o contexto das mensagens expressas em linguagem natural humana tornou possível ativar esta nova interface de comunicação. No entanto, compreender um diálogo como uma troca de mensagens em linguagem natural sem considerar os fatores psicológicos é uma simplificação excessiva do cenário que leva inevitavelmente a experiências que, sem dúvida, podem ser melhoradas.

Um *design* cuidadoso do diálogo que um *chatbot* pode desenvolver, que o torne um agente mais natural, persuasivo e útil, é um dos elementos fundamentais que mais influência têm numa boa experiência de conversação. Centrar a abordagem na natureza humana, em vez de no comportamento computacional básico, é um dos segredos para alcançar isto. Atualmente, a maioria das conversas desenvolvidas por *chatbots* não tem esta abordagem. Muitas vezes, *os chatbots* são desenvolvidos exclusivamente por engenheiros e programadores que, no exercício da respetiva profissão, têm uma predisposição especial para adotar modelos de diálogo mais típicos de um “cérebro” artificial, em que as questões psicossociais, muitas vezes, permanecem em segundo plano.

NÃO SE PODEM PERDER DE VISTA AS LIMITAÇÕES DA TECNOLOGIA

Por muito que os fatores psicológicos sejam os mais frequentemente negligenciados, a tecnologia de

reconhecimento da linguagem e da finalidade em que os agentes artificiais de conversação se baseiam também está longe de ser a ideal. De facto, muitas vezes, grande parte do *design* do modelo de diálogo destina-se a contemplar os casos em que a compreensão da questão falha, assim como os objetivos das pessoas na interação com os *bots*. Apresentamos abaixo algumas das principais limitações impostas pelo atual desenvolvimento da tecnologia.

- Dificuldades de compreensão do contexto. Esta é uma das características que causa mais frustração aos utilizadores de agentes de diálogo inteligentes. Os *chatbots* podem lidar, com razoável facilidade, com o contexto geral para o qual foram treinados, mas têm grande dificuldade em inferir e recordar o contexto específico das conversas e identificar a relação entre perguntas sucessivas. Por exemplo, se questionarmos um *chatbot* sobre o custo das entradas para uma peça de teatro e o questionarmos de seguida sobre restaurantes próximos, é possível que não conclua corretamente que “próximos” se refere à localização do teatro porque, na realidade, estamos a elaborar um plano de lazer.
- Limitações na tomada de decisões. A inteligência de um *chatbot* não se baseia em modelos de raciocínio hipotético-dedutivo. A menos que tenha sido explicitamente codificado um processo de decisão, um *chatbot* será incapaz de aplicar o senso comum na tomada de decisões simples em cenários imprevistos.
- Problemas na gestão de conversas não explicitamente treinadas. Embora esta limitação possa ser atenuada por processos de formação mais

exaustivos, uma das fraquezas que gera mais queixas é a incapacidade dos *chatbots* de inferirem o propósito em cenários em que é expresso de forma não convencional.

- Dificuldades em identificar emoções. Embora esta seja uma das funções em que se têm alcançado maiores avanços, os agentes de diálogo artificiais continuam a demonstrar limitações no que respeita a inferir o tom emocional inerente às conversas, que poderia levar um agente humano a modificar a forma de gerir a situação.

RESISTÊNCIA AOS AGENTES ARTIFICIAIS

Mesmo num cenário hipotético em que a tecnologia avançasse para superar todas estas limitações e em que tivesse um excelente *design* de diálogo que conseguisse dotar um *bot* de personalidade e empatia, não podemos ignorar o facto de que há uma resistência significativa, por parte de certos perfis de utilizadores, a falar com máquinas. Num inquérito recente realizado pela CGS, mais de 70 % dos entrevistados mostraram-se relutantes em relacionar-se com uma marca que não tivesse um responsável humano no apoio ao cliente. Noutro inquérito realizado pela Drift, Audience, Salesforce e Myclever, 43 % dos participantes indicaram que uma das principais barreiras à utilização de um *chatbot* era a preferência por um assistente humano.

A MELHOR EXPERIÊNCIA COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL

Poucos se questionam se os agentes de diálogo inteligentes, longe de serem uma moda passageira, vieram para ficar. A capacidade de resolver questões simples,

comuns, sem esperas e a qualquer momento torna-os o candidato ideal para um número significativo de cenários de interação. As limitações na gestão de situações mais complexas, em que a compreensão do contexto e a gestão das emoções são fundamentais, tornam imprescindível continuar a ter pessoas em determinados diálogos entre empresas e marcas e os públicos de interesse.

Por mais que o custo de operação de um *chatbot* seja muito inferior ao de um agente humano, ver a implementação do mesmo como um mero processo de otimização de custos seria um erro. Desviar-se da melhoria da experiência das relações como objetivo central seria renunciar ao principal valor que os agentes artificiais de diálogo podem proporcionar.

A adoção destas novas tecnologias de diálogo tem um impacto significativo na comunicação e na reputação das empresas e das marcas. O papel dos profissionais da comunicação neste processo, mais do que necessário, deve ser central. Renunciar a este papel pelos possíveis riscos que acarreta pode significar ficar para trás na integração de uma tecnologia que tem um claro potencial disruptivo nas relações entre as marcas e os públicos de interesse.

EPÍLOGO

Quebrar 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)

O ano de 1987 foi a data em que tudo mudou. Ferran Adrià visitou a Costa Azul em conjunto com uns companheiros para conhecer, entre outros restaurantes, a cozinha de “Chantecler”, do chefe Jacques Maximin. Ali, no *hall* do hotel Negresco de Niza, onde se alojava a coletiva espanhola, começou uma conversa que mudaria para sempre a história da gastronomia no mundo. Maximin, numa animada tertúlia com o cozinheiro de “El Bulli” pronunciou a sua definição mais acertada: “Criatividade é não copiar”. Adrià tinha então 25 anos e regressou ao seu restaurante em Girona para fazer da sentença do chef francês a sua linha argumental. “Devíamos utilizar menos os livros de cozinheiros importantes e mais procurar uma identidade própria”, afirmou. Aqui começou a sua história disruptiva na

culinária. A sua genialidade só caminhou, desde esse momento, no caminho pela liberdade face à rigidez imperante da *nouvelle cuisine*.

Espanha liderou, a partir desse ano, a inovação na cozinha internacional, entendida sempre como um motor de mudança e desenvolvimento de uma indústria que também ia modificar muitos dos nossos hábitos. O seu êxito, mais de três décadas depois, é a confirmação de que se fizeram bem as coisas. Porque a satisfação de um grupo de profissionais não veio somente da ideia de romper com os moldes estabelecidos, a sua transcendência foi planetária, alcançando outras gastronomias e outros modos de operar no empresarial, mais para lá do que possa magicamente ocorrer depois de um comando. Eu chamei-lhe “disrupção cozinhada a fogo lento”: todas aquelas bases necessárias que se instalaram no seu dia, com Adrià à cabeça, para criar uma gastronomia milenar e vanguardista, com a despensa nacional como pilar e o I+D de refúgio para o que virá no século XXI. Disse o autor italiano, Giuseppe Tomasi di Lampedusa, autor do *El gatopardo*, que “se queremos que tudo continue como está, é necessário que tudo mude”. E isto, aplicado à gastronomia, tem consequências diretas: investigação, novas metodologias, internacionalização dos nossos recetores e criatividade como desígnio. A cozinha é uma indústria que evolui, que muda e se supera, é parte da cultura de um país, é de certeza um desenvolvimento. E aqui nós entramos como agentes indispensáveis que não somente cozinham, como também gerem, criam negócio e implementam certas fórmulas de empresa sustentável.

São muito os países que fizeram da sua cozinha uma fórmula bem-sucedida de promoção e

desenvolvimento. Com os seus recetores tradicionais encontraram uma janela que abre o mundo para, depois, implementar a vanguarda da mão de novas gerações de cozinheiros. Se Adrià no seu momento foi um líder cuja influência superou mais além do seu próprio setor, agora também o são os outros professores como Gastón Acurio, no Perú. Este chef foi responsável pela expansão do ceviche através dos seus restaurantes por meio mundo, e também de exportar os benefícios de produtos como a quinoa, transformando a economia de regiões inteiras. Acurio é exemplo, em adição, de como um cozinheiro pode representar os melhores valores culturais e sociais de todo o país, mais além do seu valor de promoção turística, também como fórmula empresarial de êxito. Ele posicionou o Perú numa esfera superior no culinário.

O mesmo ocorreu com José Andrés, o chefe espanhol originário das Astúrias que levou a sua cozinha mais além das suas ordens, convertendo-a numa causa política com translação solidária. Ele, através da sua organização World Central Kitchen, criada em 2010, serviu comida em países como o Haiti através de um devastador terramoto, abriu cozinhas nos EUA, para alimentar centenas de milhares de famílias sem renda, desafiando as escassas políticas sociais do presidente Donald Trump e, inclusivamente chegou a ser candidato ao Prémio Nobel da Paz. Esta é uma maneira transfronteiriça de trabalhar a gastronomia com consequência discreta da população, a fórmula mais nobre de transformar o êxito de um cozinheiro em defesa das 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 o seu restaurante “Osteria Francescana”, também luta pelo aproveitamento da comida nos estabelecimentos de alta cozinha. Bottura conseguiu involucrar numerosos colegas e, inclusivamente, o Papa Francisco na sua iniciativa “Food for soul”, para encorajar as comunidades a combater o desperdício de alimentos.

Porque este é outro dos grandes desafios do século XXI da alta gastronomia mundial: auspiciar a sustentabilidade e a boa alimentação entre a população. É nossa obrigação como referências num setor que move 388.000 milhões de euros ao ano só em Espanha, um terço do PIB, e que supõe 18% do emprego nacional, segundo a consultora KPMG. Faz tempo que nós chefes adicionamos à mensagem de alerta sobre o cuidado do meio ambiente: somos servidores do planeta e dos seus produtos e no seu mimo está também o nosso futuro. “Trabalhamos por uma gastronomia sustentável e responsável que dá valor acrescentado à nossa terra e queremos converter-nos numa ferramenta para a mudança”. Este foi o início das conclusões das oito mesas de trabalho de Despesques 2019, o encontro de cozinheiros patrocinados por Ángel León no qual participei, que procurava uma chamada de atenção e ser um fórum de reflexão sobre a sustentabilidade no nosso setor.

Confesso que o desafio que temos à nossa frente é maiúsculo, superlativo, mas apaixonante. Não podemos afrontá-lo se não olharmos para o passado, se respeitamos as fórmulas que os nossos mestres nos ensinaram, as que marcaram a essência da nossa gastronomia. Trabalho sempre desde a tradição, mas experimento novas elaborações que consigam surpreender o que chega à mesa. Manejo ao gosto de

outros, cuido dos sabores originais, mas tento inventar outros, construo felicidade com as minhas mãos e isso congratula-me diariamente. Frequentemente digo que sem tradição não há vanguarda, e sei que sem diferenciação e rutura, tão pouco há progresso.

LLYC

Sobre a LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto em que vivemos, tendo em conta o seu impacto reputacional. Colabora com eles de forma proativa, com a criatividade e senioridade necessárias para que possam minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades. Deste modo, contribui para que os seus clientes alcancem as metas de negócio a curto prazo e para fixarem uma estratégia, com uma visão a longo prazo, para defender a sua licença social para operar e aumentar o seu prestígio.

Atualmente, a LLYC tem escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Está presente também em Cuba e oferece ainda os seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

As duas publicações líderes do setor posicionam a LLYC entre as empresas de comunicação mais importantes do mundo. É a 42.^a em termos de receitas a nível mundial, segundo a Global Agency Business Report 2019 da PRWeek, e ocupa a 49.^a posição do Ranking Global 2019, elaborado pelo The Holmes Report.

Entre os reconhecimentos obtidos pelos resultados para a reputação e o negócio dos seus clientes destaca-se o prémio como Consultora de Comunicação do Ano na América Latina (International Business Awards 2019).

Sobre a IDEAS LLYC

IDEAS é o centro de liderança através do conhecimento da LLYC.

Porque assistimos a um novo contexto macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimentos que identifica, foca e transmite os novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, sob um posicionamento independente.

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

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña

Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo

Diretor de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo

Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López

Vice-presidente de Advocacy LatAm
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 Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª

08021 Barcelona

Tel. +34 93 217 22 17

Madri

Joan Navarro

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

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor 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
dgonzalez@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
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

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

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

Nova Iorque

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

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

REGIÃO NORTE

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

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

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

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

REGIÃO ANDINA

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

Bogotá

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

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

Lima

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/>

UNO Magazine
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

Este livro foi terminado de editar em Madrid
em janeiro de 2020.