d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

DO *STORYTELLING* AO *STORYDOING*

30 marcas falam sobre a importância das histórias

Madrid, outubro de 2017

Índice

Introdução	3
Storytelling, porquê agora e que desafios cria?	4
Onde vivem as histórias?	6
A importância das histórias nos territórios e da análise de comunidades	8
Um *storytelling transmedia*	11
O desafio da medição	13
Procuram-se *storytellers*	14
O futuro das histórias	16
Responsáveis e marcas participantes no relatório	18
Equipa de especialistas	20

Introdução

O *zapping* foi, durante muito tempo, uma prática habitual para todos. Chegando à era da televisão *a la carte*, essa necessidade de consumir fragmentos de conteúdo alargou-se a todas as nossas atividades e esse impulso mudou por completo a forma como consumimos informação e entretenimento de forma continuada no nosso leque de dispositivos. Centrar a atenção em conteúdos concretos durante alguns minutos requer um esforço extra que não estamos dispostos a assumir a qualquer preço. O conceito de atenção converteu-se, portanto, num dos principais desafios das organizações nos dias de hoje.

Num contexto saturado de informação, no qual os conteúdos evoluem em segundos, o *storytelling* como técnica de comunicação parece ser uma das alternativas mais plausíveis na altura de cativar o consumidor. Para além da natureza do negócio, de se existe contacto direto, ou não, com o consumidor final, as organizações acreditam que contar histórias pode ser um mecanismo essencial para recuperar e manter uma conversa com públicos envolvidos em grandes massas de conversação das quais nem sempre fizeram parte. Como afirma Bernardo León, diretor de Marketing da Backus AB InBev, e um dos 30 responsáveis de comunicação e marketing que entrevistámos para este estudo, "o *storytelling* e o *storydoing* são o que o consumidor exige, enquanto público, para poder participar no jogo. Não é opcional".

Assim, o renascer do *storytelling* é, hoje em dia, um requisito para poder fazer parte das conversas dos diferentes grupos de interesse, uma ferramenta de aproximação a um público cada vez mais sofisticado no seu consumo de conteúdos, alimentado por diversas fontes de informação e organizado com base em interesses concretos, um público que só dedicará tempo a conteúdos com os quais se possa identificar e nos quais encontre valor.

O conceito de atenção converteu-se num dos principais desafios das organizações nos dias de hoje.

Storytelling, porquê agora e que desafios cria?

A maioria dos responsáveis de comunicação e *marketing* entrevistados para este estudo acredita que a chave da utilidade do *storytelling* é o facto de permitir uma maior aproximação aos seus grupos de interesse. A alusão às emoções permite desenvolver a empatia com a qual se conta e transmite transparência ao humanizar a mensagem, mas também possibilita abordar preocupações e interesses do outro. Para Frank Pflaumer, diretor de Comunicação e Assuntos Corporativos da Nestlé no Panamá, "o *storytelling* é recuperar um processo que sempre teve bastante êxito. Considere a sua infância, quando os seus pais lhe contavam histórias ou liam livros. Para mim, é regressar ao básico. O *storytelling* é um *back to basics*". Juan Llovet, diretor de Comunicações e Sustentabilidade da Gonvarri Steel Industries, partilha que, para a sua empresa, o *storytelling* "permite chegar às pessoas, suaviza e envolve a mensagem que se pretende transmitir, melhora a resposta daqueles que a recebem e a atitude positiva". Por sua vez, Adriana Rius, gerente de Marcas e Comunicação para a América Latina na 3M, destaca que no seu caso:

> "Sendo uma empresa principalmente com produtos industriais, utilizar a técnica de *storytelling* é fundamental para se ligar aos públicos para além do produto, ou seja, dialogar com os nossos públicos como profissionais e pessoas e não só como clientes, o que melhora o equity da marca e a fidelização".

Perceber que a vantagem do *storytelling* passa pela criação de um vínculo que supera o transacional e que permite transmitir o objetivo e os valores da empresa, partindo, contudo, do *mindset* do outro e não do nosso, é amplamente reconhecido pelos líderes da comunicação e de marketing nas empresas. É o que reconhece Ana Virginia Castrellón, gerente sénior de Marketing e Comunicações da Deloitte no Panamá, ao afirmar:

> "Estamos mesmo a mudar a forma como gerimos as coisas. Creio que vai mais além da simples comunicação e criação de histórias para partilhar. É preciso começar a pensar de que forma as coisas que fazemos se traduzem na criação de um impacto transcendente".

A vantagem do *storytelling* passa pela criação de um vínculo que supera o transacional e que permite transmitir o objetivo e os valores da empresa, partindo, contudo, do *mindset* do outro e não do nosso.

Apesar de coincidirem na generalidade, quase todos os entrevistados destacam que o retorno que traz "contar" através de histórias também dá lugar a novos desafios não menos importantes. Entre estes, os que geram maior consenso são:

- Manter a coerência e a consistência da história em linha com a personalidade, os valores e o objetivo das marcas
- Construir permanentemente conteúdos atrativos, mas sobretudo relevantes e credíveis
- Provocar a interação dos grupos de interesse com esses conteúdos

Daniel Montes, gerente de Comunicações da Cine Colombia nota que, além dos desafios mencionados anteriormente, existem outros relacionados com a capacidade de entreter ao informar e também de evidenciar o impacto que tem a criação de histórias no resultado do negócio. A Cine Colombia desenvolveu a sua comunicação em torno do conceito de entretenimento saudável e tornou-a mais humana ao levar o cinema a comunidades que, no passado, não tinham acesso a este meio. Trata-se de um caso claro de *storydoing*.

Se o aparecimento do *storytelling* como técnica não é questionado por nenhum dos interlocutores, a coisa complica-se quando abordamos a forma como se constrói uma história poderosa com capacidade real para gerar *engagement*. Por um lado, o método e a disciplina que permitem a criação de uma história não são de todo entendidos ou conhecidos; além

disso, as equipas das empresas não desenvolveram a capacidade de ligação nesse nível mais emotivo que ultrapassa a utilização tradicional do produto. Susana Coerver, diretora de Marketing e Comunicação Global na Parfois, menciona que "um dos principais desafios é repensar as equipas e organizá-las de forma diferente daquilo que temos feito até agora. Precisamos de especialistas digitais, pessoas que entendam pessoas e que tenham a capacidade de gerar sentimentos nos outros".

Não é por acaso que a memória de marcas que construíram histórias poderosas se circunscreve àquelas que conquistaram territórios de conversação que perduram no tempo. A Coca-Cola é uma empresa que, durante muito tempo, procurou fazer parte da conversa sobre a felicidade, a Nike conquistou o campo da motivação, a Red Bull o de ultrapassar os limites e a Heineken trabalhou em muitos mercados a área da música. A Coca-Cola é, precisamente, uma resposta comum quando perguntamos aos responsáveis de comunicação e *marketing* qual o seu próprio *top of mind* sobre *storytelling*. Claudia Patricia Ríos, *a cargo* das Comunicações na América Latina do Gas Natural Fenosa, afirma que a chave é o facto de a empresa norte-americana conseguir criar laços afetivos porque aprofunda e transcende o produto, chegando, por exemplo, a construir uma história com base em duas culturas que, historicamente, têm estado distantes (Paquistão e Índia)[1]. É esse o poder do *storytelling*. Riccardo Navone, diretor de Marketing da IKEA em Portugal, menciona o caso da Nike e lembra a história de emancipação da mulher na Índia, onde lhes permitiram dar um passo à frente, referindo este caso de *storytelling* como um motivador para que outras pessoas criem as suas próprias histórias com a marca.

1 Coca-Cola small world machines- Bringing India & Pakistan together. https://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDImE

Onde vivem as histórias?

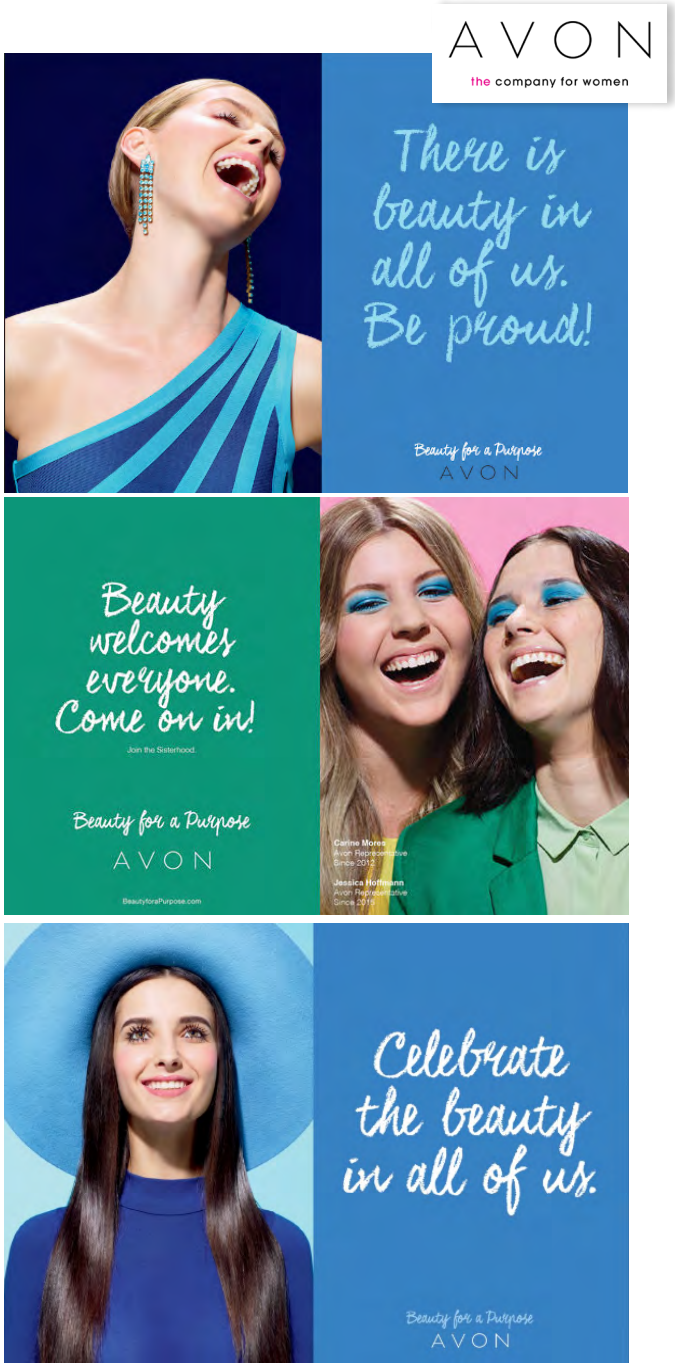
Tal como acontece com as pessoas, as empresas têm uma história a contar. Um nascimento, uma viagem, vários conflitos, valores que lhes dão sentido. À medida que crescem e amadurecem, investigam a sua razão de ser e moldam o seu propósito. É a partir dessa história que, pouco a pouco, vão formando a perceção que todos temos delas.

A história das marcas está ligada ao percurso próprio de cada uma. Por isso, a maioria dos inquiridos situa a narrativa corporativa entre as histórias que contam a médio e a curto prazo. Para a maioria, a principal motivação para contar qualquer história nasce dos verdadeiros objetivos da empresa. Para todos, é mais do que natural incorporar a narrativa corporativa nas histórias e nenhum concebe a ideia de comunicar sem coerência e fora do seu propósito.

Comecemos por citar, por exemplo, o caso da AVON, que assegura, desde o primeiro momento, a integração da sua narrativa naquilo que faz, com se vê no próprio slogan da empresa "Beleza que faz Sentido": "A beleza é o caminho e a emancipação é o destino. Desenvolvemos produtos com o objetivo de criar independência económica e, consequentemente, uma emancipação baseada na autoestima", afirma Susana Casabé, Diretora de Comunicação e RSE do Grupo no Mercado Sul.

Não é por isso surpreendente descobrir como estes vestígios iniciais do ADN das empresas são os que hoje continuam a dar sentido aos discursos atuais. Tanto o Gruppo Campari Argentina como a Nestlé na América Central estão a recriar histórias com os mesmos conceitos de há anos. Mariano Maldonado, diretor de Marketing do Gruppo Campari na Argentina, comenta que integram as histórias das marcas em todas as fases.

> "Têm a ver com a indústria, talvez não apenas com os nossos produtos, mas as marcas têm uma ligação muito forte e poderosa com a história. Quase nenhuma das marcas com que trabalhamos tem menos de 200 anos de história. Há uma ligação antropológica entre as bebidas alcoólicas e os seres humanos e esse primeiro contacto estabeleceu-se há milhares de anos. A partir daqui, a possibilidade de voltar a contar uma história abre-nos um sem-fim de possibilidades para entender quais são os aspetos que, de forma atual, podem ter mais relevância hoje do que há 200 anos".



Campanha da AVON Argentina. Beauty for a Purpose (2016)

O ponto em comum de todas as empresas, na altura de justificar a importância de incorporar a sua narrativa corporativa nas suas histórias, é a necessidade de serem verdadeiras, transparentes, coerentes e dar a conhecer os seus valores. A Backus AB InBev garante que o principal não é que cada história tenha uma missão a cumprir, mas sim manter a honestidade e fazer aquilo com que se comprometem:

> "Se nos desviarmos desse sonho de sermos uma espécie de veículo social para um mundo melhor, nenhuma das ações ou histórias nas nossas narrativas de marcas ou inclusive da marca corporativa poderá ser, antes de mais, honesta e relevante, porque isso seria um afastamento do manifesto que nos move todos os dias", afirma Bernardo León Cantella, diretor de Marketing da empresa.

Ou, como explica Carmen María Irazola MacDonald, gerente de Marketing da Saga Falabella: "A história não se pode adaptar aos seus valores, devendo sim ser construída com base nos mesmos. Caso contrário, dificilmente criará uma associação adequada à marca, pelo que perderá credibilidade".

O objetivo da maioria das marcas é, por conseguinte, comunicar o seu objetivo e o verdadeiro desafio está em ser-se criativo na altura de contar histórias baseadas no mesmo. A marca de cervejas Quilmes afirma ter conseguido incorporar a visão e missão do *storytelling* nos conteúdos que desenvolve:

> "As últimas campanhas de consumo responsável focaram-se na imagem do Condutor Designado, dentro de uma estratégia de comunicação multimédia e multidispositivo. Através de vinhetas baseadas no humor, procurou-se trabalhar um ponto de comunicação muito importante para a visão da empresa, sustentado pelo nosso sonho de sermos a melhor empresa de bebidas a nível global, unindo as pessoas por um mundo melhor. As campanhas de responsabilidade social no interior da empresa têm um papel fundamental no que toca a alcançar este sonho", defende Lucas Adur, diretor de Consumer Connections LAS (Sul da América Latina) na Anheuser-Busch InBev.

No mesmo sentido, Salomé Suárez, diretora de Relações Corporativas da empresa espanhola Multiópticas, explica:

> "Em 2015, depois do terramoto no Nepal, conhecemos a história de um grupo de alpinistas que estavam no país e tiveram de abandonar as suas atividades para ajudar as pessoas. Achámos a sua história interessante e vimos a oportunidade de dar o nosso contributo. Toda a ajuda da Multiópticas tem de estar vinculada à atividade própria da empresa: cuidar da saúde ótica das pessoas, graduando a vista e oferecendo os melhores produtos em óculos, um critério orientador seguido pela sua Fundação. No Nepal, graduámos 1200 pessoas, doámos 300 óculos graduados e 500 óculos escuros. Contribuímos também com medicamentos e médicos locais que acompanharam os oculistas na sua aventura, chegando, desta forma, a pessoas que nunca tinham tido oportunidade de fazer exames médicos".

A importância das histórias nos territórios e da análise de comunidades

Nas suas narrativas corporativas, as empresas vão construindo as suas histórias específicas em diferentes territórios que exploram na ligação com as comunidades de interesse, analisando diferentes formas de ter um maior conhecimento na altura de criar histórias e ligar-se melhor.

> "Ouvimos as pessoas para oferecer conteúdo relacionado com a nossa empresa que lhes possa acrescentar valor, como bem-estar, ambiente, comunidade, emprego, a nossa história ou as nossas marcas. Cada tema tem uma forma específica de se contar, com base nos objetivos do negócio, na promoção e proteção da reputação da empresa, nos temas que procuramos dar a conhecer, posicionar e mesmo desmistificar", garante Eugenia César da Comunicação Digital da Coca-Cola México.

De igual forma, Rafael Fernández de Alarcón, diretor Global de Patrocínios e Relações Institucionais da Telefónica, afirma:

> "Tentamos sempre que o investimento da Telefónica ultrapasse o simples apoio financeiro a uma boa iniciativa. Aprendemos que, quando nos envolvemos verdadeiramente, com o nosso talento e as nossas tecnologias, as histórias adquirem credibilidade e apresentamo-nos como uma empresa mais próxima".

O longo prazo da narrativa corporativa baixa no médio prazo das empresas a uma série de territórios (âmbitos de conversação) que se associam com o seu propósito e estratégia de negócio. Há quem considere ter conseguido obter uma narrativa específica em muitos territórios de forma orgânica. Outros, por sua vez, confessam ter feito diversos esforços para aproximar várias das suas marcas a territórios como a música, a moda, o entretenimento, a sustentabilidade ou a ecologia, tendo-se dado conta de que a oportunidade não é uma consequência da quantidade, mas sim da convicção e persistência.

Outras empresas, como a AVON, concentram-se num só território, a emancipação, mas aplicado a todos os aspetos da vida de uma mulher, o seu desenvolvimento e independência económica, bem como o seu bem-estar físico (através da causa da luta contra o cancro da mama) e emocional (através do trabalho para acabar com o flagelo da violência de género). A Empresa também trabalha para criar condições que garantam a igualdade e a oportunidade de ocupar novos espaços de tomada de decisão para a mulher. No caso da Enel-Codensa, Alejandro Barragán, subgerente de Inovação e Desenvolvimento de Mercado, defende que a empresa:

> "Tem os valores muito bem definidos; o pilar principal é a abertura às novas tecnologias, novos clientes, novos usos da energia, o que explica uma série de valores como a inovação, o principal território a transmitir. O *storytelling* personifica estes valores, sendo onde estes se podem tornar tangíveis e serem apropriados pelas pessoas".

Já André Bettencourt, diretor de Marketing e Comunicação da Bridgestone em Portugal, afirma que, na sua empresa :

> "Tudo é sempre feito tendo por base a questão da segurança e, para nós, ao estar a contar uma história que implica a utilização de um veículo, neste caso um veículo a motor, requer algo que também queremos que as pessoas percebam: que o escapar, o conhecer, o viajar pode fazer-se sempre com uma perspetiva de segurança".

Brandfilm da Telefónica: Play to Move (2016)

Nesta linha, a Bridgestone Portugal apostou em envolver o público numa narrativa sobre a segurança na estrada através da websérie "Estrada Fora"[2], onde os próprios seguidores da marca foram desafiados a decidir o final dos dois últimos episódios (aproveitando assim o potencial da cocriação e das técnicas de *fandom*).

Jaime Lobera, diretor de Marketing e Vendas do Campofrío Food Group resume a abordagem da sua empresa, afirmando que aquilo que procuraram foi perceber:

> "Em que territórios relevantes para as pessoas as nossas marcas ou a nossa empresa podia ser credível e ter legitimidade que fosse relevância para o negócio. A partir daqui, fez-se uma análise desses territórios que podem ser emergentes ou que geram interesse das pessoas, e fomos criando a matriz que relaciona comunidades com territórios e o que as nossas marcas podem dar no sentido de criar uma ligação a médio ou longo prazo que seja relevante para o negócio".

Esta reflexão rendeu à empresa casos de sucesso, como o do seu discurso na área da emancipação da mulher moderna, refletido em campanhas de *storytelling transmedia* como são os casos de "Deliciosa Calma"[3] ou "Mensaje al futuro"[4].

A maioria das empresas é gerida com diferentes ferramentas e metodologias de análise que lhes permitem obter diferentes barómetros, identificando quais as mensagens que acrescentam valor, que dão impacto, gerando *insights*, entendendo o que se passa em termos de conversação na sociedade para poder participar.

> "O que acontece inevitavelmente é que vai passar a haver um intercâmbio mais justo entre os consumidores e os produtores, o que eu considero fantástico. Acho ótimo haver uma transferência de poder tão forte como a que tem acontecido, e acho fantástico que as empresas de hoje estejam preocupadas em ter um propósito de marca ou de empresa, por verem um propósito não apenas como uma forma de ganhar dinheiro, e que queiram ter

Webserie da Bridgestone em Portugal: Estrada Fora (2017)

Campanha destinada a mulheres, da Campofrio em Espanha (2016)

2 Websérie *Estrada Fora* https://www.facebook.com/Bridgestone.Portugal/videos/1293122367449080/
3 Pavofrío. ***Deliciosa Calma***. https://youtu.be/1wX5tq-EStk
4 Pavofrío. *Mensaje al futuro*. https://www.youtube.com/watch?v=yVPWD6OkDlI

um impacto benéfico para a sociedade. Parece-me, aliás, bom ser uma reação a essa mudança de poder, questionar se é ou não genuíno. Na verdade, em muitos casos, não é", analisa Maldonado, diretor de Marketing da Campari na Argentina.

O poder crescente do consumidor, por meio das alterações consequentes da revolução tecnológica, provocou uma mudança de prioridades na comunicação das marcas, centradas agora em identificar os seus interesses para responder às necessidades específicas de cada comunidade. "Já não importa o perfil do consumidor, mas sim entender o que o move, qual é a causa e o que o atrai. É a democratização. São os interesses que nos unem, não o nosso grupo socioeconómico", comenta Carolina González, gerente sénior de Comunicações para a Região Norte da Johnson & Johnson Medical.

Entende-se que, independentemente da indústria, o interesse é o de utilizar estas análises para identificar as mensagens que trabalham com os valores partilhados pelos consumidores, aqueles que lhes são relevantes e lhes dizem algo:

"Tudo isto faz parte de uma correta segmentação que tem como objetivo alcançar um melhor entendimento dos consumidores e das forças e fraquezas do nosso portfólio. Trata-se de algo que realizamos de forma periódica —anual ou bianual— e em todos os países da região. Precisamos de entender quais são estes valores ou necessidades que não se encontram satisfeitas, assim como quais são as ocasiões de consumo e o papel de cada marca dentro do portfólio. É este o ponto de partida do nosso trabalho", argumenta Lucas Adur, da Quilmes, para explicar a importância da análise das comunidades na identificação dos "passion points" que motivam os seus consumidores.

As análises e os serviços de informação colocados à disposição para entender os clientes têm de ser adaptados às necessidades não só de cada marca, mas também de cada mercado em que se insere. No caso da AVON, a empresa trabalha com estudos de mercado globais e elabora investigações no país com o intuito de comparar e ter diversos barómetros para medir o desenvolvimento específico de que necessitam. Nesta situação enquadra-se a empresa IKEA, que também trabalha com perfis de consumidores em diferentes situações para analisá-los e poder acompanhar o ritmo das megatendências às tendências locais, na fase de construção do seu plano de negócio e estratégia de comunicação.

Em termos de pontos em comum, é indiscutível que, independentemente da estratégia de medição e análise aplicada, do maior ou menor grau em que isto se faz, tentamos dar seguimento às conversações dos consumidores, entender as necessidades dos grupos de interesse associados à marca e, inclusivamente, processar como dados-chave a informação que gere a força de venda e estes atores como uma poderosa fonte de informações. Entender as necessidades das comunidades acrescenta valor, mas adiantar-se às mesmas é o que nos permite criar um presente construído a pensar no futuro da marca e, sobretudo, na relevância ao longo do tempo.

Entender as necessidades das comunidades acrescenta valor, mas adiantar-se às mesmas é o que nos permite criar um presente construído a pensar no futuro da marca.

Um *storytelling* transmedia

O *storytelling* como técnica é tão antigo como a comunicação, mas o *storytelling transmedia* é uma novidade derivada da revolução digital. Sermos capazes de contar as nossas histórias em diferentes formatos e canais, sem perder a ideia pelo caminho, mas entendendo a diversidade dos modelos de conversação que enfrentamos requer uma nova abordagem.

Na narrativa Emotional Driving da multinacional espanhola Gonvarri, que tem por base o facto de as motivações positivas poderem ajudar à prevenção de acidentes de viação, aproveitou-se ao máximo, durante mais de três anos, os formatos e canais para contar histórias que giravam sempre em torno da mesma ideia, desde um livro a experiências dentro dos seus centros de trabalho, estratégias de *gamification* ou *webseries*, todos com foco na geração de *engagement* com os seus colaboradores e outros grupos de interesse. José Leyton , diretor criativo da Turner Latam, aborda a necessidade de pensar para os ecossistemas de conversação: "No último ano, vimos como cada rede social define as suas regras, estilo e linguagem. Se uma proposta não tiver estas informações em conta, é muito provável que seja ignorada em cada plataforma".

O momento do *storydoing* chega quando queremos ir mais longe; gerar experiências é essencial para se ligar às comunidades. Viver o propósito da marca ao mesmo tempo que entretemos, não só nos permite estabelecer uma ligação imediata, mas também nos ajuda a construir relações fortes. A iniciativa Rafa Nadal Challenge da Movistar permitiu à Telefónica gerar experiências interativas e jogos virtuais com os clientes nas suas lojas, gerando conversação nas redes sociais. As melhores histórias resumiram-se num spot publicitário, aumentando o *engagement* e gerando *awareness* em diferentes canais.

Eugenia César, da área de Comunicação Digital da Coca-Cola México, relata-nos:

> "As histórias que contamos são fruto das ações que realizamos. Para nós, o storydoing vai mais além de gerar experiências com os nossos grupos de interesse ou de criar atividades para depois contar uma história; trata-se de levar a cabo a nossa filosofia e valores: contamos histórias porque geramos múltiplas ações".

Mas não é um salto tão simples como parece. Há barreiras por parte do cliente, dos publicitários e dos especialistas de comunicação: "(...) muitas agências criativas estão habituadas a entregar um guião televisivo e o mundo de hoje rumou noutra direção. Nós fomos capazes de entrar no ritmo e convertemos as nossos equipas de trabalho a pensar

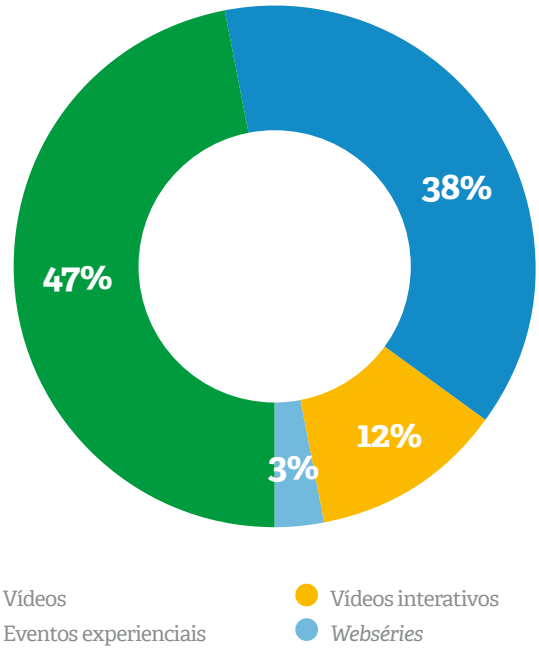
Webserie da Gonvarri: Emotional Driving (2015)

em *transmedia*", refere Adur, diretor de Consumer Connections LAS da Anheuser-Busch InBev na Argentina. Lobera, do Campofrío Food Group, afirma que, na sua empresa:

> "Há dez anos, 100 % do nosso investimento era para um só meio, a televisão, e em um só formato de spot convencional, dirigido a um *target* concreto que era a dona de casa. Aprendemos que o nosso público é muito mais variado e que, desde logo, o seu consumo de conteúdos também o é e fragmentou-se muito. Portanto, qualquer marca tem aí várias oportunidades na procura da eficácia e otimização do investimento. Tudo isto levou-nos, desde 2009, a encontrar um nicho baseado em participar mais no ouvir e no criar, e conceber conteúdos que possam ser interessantes para as comunidades, dando mais importância às pessoas do que às simples mensagens de marca orientadas para a venda do produto a curto prazo. O transmedia permite-lhe moldar a história de diferentes formas, para que seja mais relevante para as pessoas".

Na transição do *spot* publicitário para o *transmedia*, é frequente falar-se em orçamento, mas a verdade é que tal não deve necessariamente ser considerado um obstáculo, porque não se trata de gerar mais, mas sim de impulsionar um conteúdo mais poderoso para um canal que cumpra os objetivos. A Multiópticas dá ênfase ao tipo de conversações que se impulsionam e referem, por exemplo, a sua aposta recente numa *webserie* na qual se conta a evolução no mundo dos óculos desde os anos 70. Mais do que uma história sobre si mesmos, trata-se de uma história que mostra as mudanças num setor, pretendendo assim gerar uma conversação não só com os consumidores, mas também com fornecedores, clientes e o mundo das PMEs.

Figura 1. Com que técnicas de *storytelling* teve melhores resultados?



Fonte: Elaboração própria.

O desafio da medição

Isto leva-nos ao grande mistério dos KPIs (Indicadores de Desempenho), que aparentemente ainda não foi resolvido. Qual é a evolução das métricas que responde a esta realidade de mudança de paradigma no consumo de conteúdos? As métricas como o ROI (Retorno sobre o Investimento), baseadas em públicos potenciais, servem para medir objetivos de *engagement*. E por quais se podem substituir?

Susana Salazar González de Cossio, diretora regional de Plataformas Experimentais e Culturais da Bacardi América Latina e Caraíbas, centra o debate da seguinte forma:

> "De repente mudam as modas e temos montes de pessoas à nossa porta a dizer que têm a melhor estratégia de Snapchat para a nossa marca. Creio que há um desafio muito forte, ainda mais com todo o leque de opções, ferramentas, meios e plataformas que temos à nossa disposição. Há uma grande oportunidade de não cair nesta esquizofrenia de começar logo a pensar que é preciso ter tudo, estar em tudo para ter um impacto correto, porque não existe capacidade para medir tudo, nem tivemos, nem estamos num ponto em que podemos entender com muita clareza exatamente qual é o papel e a eficácia em termos de *delivery* concreto, dos KPIs concretos que cada um destes meios ou plataformas pode dar. Nós medimo-nos sobretudo com base em temas de *engagement*, que continua a ser um indicador importante para o *reach*, a *frequency* e o retorno sobre o investimento. Mas tratar de homologar, dentro das fórmulas que se utilizam, se um dólar colocado num meio ou outro tem mais impacto, ou analisar pontualmente a eficácia do storytelling, é um grande desafio e creio que, para muitos, ou mesmo para todos, é como uma caixa de pandora, por isso quem encontrar a solução devia patenteá-la, porque de certeza que ganhará muito dinheiro com essa fórmula".

Rafael Fernández de Alarcón, da Telefónica, afirma que estes indicadores:

> "Também não são muito diferentes. Porque o *storytelling* é essencialmente uma estratégia que ajuda a posicionar os valores da empresa através de histórias, mas o objetivo continua a ser o mesmo: visibilidade da marca, visualizações, construir *engagement*... Há métricas que medem a relação com a marca, quantas pessoas partilham, qual a perceção vs se fosse um spot publicitário... Mas as métricas que realmente interessam são as que estão diretamente associadas ao cumprimento dos objetivos do negócio e não os da história. Por isso, o *storytelling* é um meio para apoiar a empresa". Na Coca-Cola México, coloca-se o foco na dificuldade em medir o que realmente nos interessa medir, nomeadamente as mudanças de perceção: "Diz-se que tudo se pode medir no mundo digital e a verdade é que, apesar de se poder obter um sem-fim de dados, as métricas que nos interessam são as mais difíceis de conseguir e não encontrámos umas que funcionem a 100 %. Por isso, para medir a eficácia de uma história, temos em conta dados como visualizações, tempo médio de visita e partilhas. No caso das redes sociais medem-se *likes*, *retweets*, etc. Mas se quisermos mesmo saber se um conteúdo funciona, temos de recorrer às sondagens, e mesmo assim não temos todas as informações qualitativas que gostaríamos de ter".

Ana Serafim, responsável de comunicação da Vila Galé Hotéis, faz também referência "ao sentimento que se pode provocar nos recetores e a relação que estes passam a ter com a marca, o que, no nosso caso, concretiza-se em reservas e numa maior fidelização. Ao fim e ao cabo, é esse o objetivo".

Na Quilmes acredita-se:

"A desvantagem da comunicação tradicional é que nos oferece pouca informação acerca da nossa performance. Se eu provocar um estímulo a uma audiência de um meio tradicional, é provável que chegue a muitas pessoas do público que pretendo atingir, mas irei também chegar a muitas outras pessoas que não fazem parte do meu *core target*. Desta forma, a informação acerca das pessoas a quem consegui chegar, como o nível de atenção que me foi dado, por exemplo, irá ser bastante deficitário ou quase nulo. Se colocar um anúncio na Panamericana, que quantidade de informação poderei obter? Como irei calcular a frequência? As pessoas que me veem cada dia são sempre as mesmas? A realidade é que o ambiente digital conseguiu criar o melhor *background* de informação e KPIs para obter medições. Apesar de existir muita informação que não é tão fiável (bots, visualizações falsas, etc.), existe também um grande debate a nível mundial acerca das melhores formas de combater estes problemas e de como resolvê-los a curto prazo.

Procuram-se *storytellers*

Mas quem é este *storyteller*, cuja missão é tornar mais humanas as mensagens corporativas que se emitem ao mercado? Que capacidades deve reunir para superiorizar a sua mensagem face à da concorrência num cenário *transmedia*?

Regra geral, as equipas encarregadas pelos departamentos de marketing são constituídas por especialistas dessa profissão e por profissionais formados em comunicação, os quais, segundo a grande maioria dos entrevistados, devem contar com uma lista muito específica de competências. Como define Isabel Borgas, diretora de Comunicação da NOS, o aparecimento do *storytelling* "obriga a que os profissionais da comunicação e marketing sejam muitíssimo mais versáteis, flexíveis e de mente aberta, porque obriga a repensar o seu papel".

A primeira capacidade mais procurada pelas empresas inquiridas para este relatório é a de codificar histórias. No entanto, devemos precisar que o nosso *storyteller* não nos contará qualquer história: esta será elaborada de forma a conetar-se com o consumidor, fácil de transmitir e difícil de esquecer. E essa capacidade está ligada com a criatividade. Juan Llovet, da Gonvarri Steel Industries, relembra que "faz falta uma grande dose de criatividade para imaginar, para estimular as equipas para que criem novas ideias constantemente". A criatividade do *storyteller* deverá também refletir-se na sua capacidade para identificar a "matéria-prima", a *big idea* sobre a qual construirá essa história articulada com uma necessidade real do público com o qual está a falar. Para o conseguir, Gabriel Chávez, gerente de Marketing da Coca-Cola Peru, considera que o profissional de marketing ou comunicação deve saber a quem se dirige, deve "estar com ele, respirar com ele, ver como se move, o que faz, entender a sua problemática e o seu dia a dia".

Tudo isso significa que o nosso protagonista deve conhecer o consumidor, qualitativa e quantitativamente, deve poder entendê-lo de forma estratégica, antecipar os seus comportamentos, necessidades e expectativas; deve ainda (e particularmente) saber conetar-se a ele. É evidente que todas estas capacidades estão ligadas e que, tendo em conta a sua importância, são altamente desejadas pelas empresas consultadas. Álvaro Rojas, diretor de Negócios na Pastifício Santa Amália, Grupo Alicorp Brasil (ex-diretor de Marketing da Alicorp Peru), afirma que, para além do cliché, o *storyteller* tem de conhecer o consumidor "porque, muitas vezes, contamos a história que queremos contar e não a história que eles querem ouvir".

Até aqui temos um profissional com criatividade, com uma capacidade muito desenvolvida para perceber e ligar-se ao público-alvo; ou seja, falamos de uma pessoa com um desenvolvimento superlativo das suas competências humanas, com capacidade de ouvir em profundidade, com empatia e sensibilidade para entender as suas comunidades de interesse. Note-se que falamos de "comunidades" no plural para deixar claro que este profissional deve saber reconhecer os diferentes grupos organizados a partir de interesses concretos.

Merecem uma nota especial a curiosidade e a abertura de mente, esta última mencionada pela maioria. Para tal, David de Castro, assessor de Comunicação Estratégica Corporativa do Grupo Corporativo Pérez, refere que "é essencial que o storyteller seja um leitor dos grandes escritores, dos grandes escritores de contos, de romances; quem não lê, não sabe como contar uma história". Cabe dizer que tanto a curiosidade como uma mente aberta contribuem para o processo de aprendizagem (considerado um processo sem fim e que mantém o *storyteller* constantemente fora da sua zona de conforto). A versatilidade, adaptabilidade e agilidade também devem ser competências presentes no perfil profissional do responsável de marketing e/ou do comunicador dispostos a contar histórias que ponham o produto no centro da sua mensagem. David Hernández, gerente-geral da Popeyes no Panamá, destaca "a capacidade de inovar, ir mudando em conformidade com a

Tanto a curiosidade como uma mente aberta contribuem para o processo de aprendizagem.

sociedade moderna, ser flexível, dinâmico, ajustar-se às tendências do mercado, sem perder de vista o pensamento estratégico, ou seja, seguir de acordo com a orientação da marca". Além disso, a nossa personagem tem de ter uma boa dose de coragem para propor o *storytelling* como ferramenta de comunicação para um público interno que pode tender a ser conservador. Este atrevimento vem a par de assumir riscos calculados que permitam uma criatividade e curiosidade em constante ebulição. Claro que nada disto é possível sem adicionar à receita um pouco de tolerância ao erro e resiliência.

Depois de preenchidas as capacidades humanas, chega o momento de mencionar as capacidades técnicas indispensáveis para que o nosso *storyteller* possa brilhar num mundo em mudança e hiperligado. A maioria dos entrevistados concorda que têm de estar, obviamente, atualizados no que toca aos conhecimentos do mundo digital, às suas ferramentas, formatos e, sobretudo, conhecer o funcionamento das omnipresentes redes sociais. Mas se estivermos a falar do mundo digital, devemos mencionar o domínio das suas métricas como outra competência que as empresas requerem. Esta está alinhada com a capacidade de construir variáveis de rastreabilidade para medir a eficácia das estratégias. Por tudo isto, o *storyteller* deve ter uma importante capacidade de abstração, de análise de dados e informação.

A capacidade analítica também validará o profissional que utilize a técnica do *storytelling*, pois terá de criar diariamente conteúdos *transmedia* num cenário onde o canal digital é cada vez mais importante. Se trouxermos de volta a criatividade neste ponto, descobrimos que o passo seguinte a ter em conta é a capacidade de encontrar e desenvolver a história e convertê-la num conteúdo atrativo do ponto de vista *transmedia* ou multicanal. Ricardo Rosa, Strategic Marketing Manager da Sonae Sierra, sublinha que é necessária muita criatividade para adaptar a história "a diferentes canais, o que se irá tornar mais crítico porque o formato dos meios de comunicação torna-se cada vez mais fragmentado".

Se até este ponto o cenário não era muito complexo, eis que surge a empresa argentina Quilmes para ressaltar que o *storyteller* precisa de saber claramente que deverá competir com as diferentes marcas presentes no canal, independentemente do seu sector.

> "As soluções do passado já não funcionam com um jovem que passa o dia a visualizar conteúdos, porque esta é a realidade das redes sociais. Recordo que a Quilmes não compete com outra marca de cerveja, nem sequer com outra marca de bebidas alcoólicas. A Quilmes compete com qualquer outra marca do mundo que se encontre no ecrã do telemóvel desse jovem", comenta Lucas Adur.

Chegamos assim à marca e ao *branding*, capacidade também fundamental para os marketers e comunicadores profissionais, pois ser capaz de criar esse atributo intangível de elevado valor é um dos ativos mais importantes da área de *marketing* de uma empresa.

Mas o que se passa se um *storyteller* não puder fazer um *check* em toda a lista que enumerámos? Não há problema porque, se é desejável que tenha o conhecimento descrito, as empresas assinalam que não só é importante ser-se multifacetado mas também ter a capacidade de aproveitar a diversidade e tirar o melhor partido das equipas multidisciplinares que incluam o conjunto de competências descrito, apoiando-se ainda no trabalho de agências que potenciem as suas próprias capacidades. Da mesma forma, em última instância, se as capacidades humanas e técnicas em nível superlativo não forem moeda de troca, Daniel Montes, gerente de Marketing da Cine Colombia, relembra que "se não tiverem as habilidades, é fundamental entendê-las, saber que existe uma técnica".

Porque é tão importante o conhecimento de que fala a empresa colombiana? Porque o *storytelling* já é uma das ferramentas que acrescenta mais valor à comunicação corporativa das empresas. E tudo leva a pensar que o será ainda mais, pois 90 % das empresas ibero-americanas responderam afirmativamente quando lhes foi perguntado se preveem incorporar o *storytelling* nas suas estratégias de *marketing* durante o próximo ano.

90 % das empresas ibero-americanas responderam afirmativamente quando lhes foi perguntado se preveem incorporar o *storytelling* nas suas estratégias de *marketing* durante o próximo ano.

O futuro das histórias

Mas, num contexto de consumo de conteúdos e evolução das conversações em permanente mudança, até onde podemos ir em termos de *storytelling*?:

> "Normalmente, nas empresas, não possuímos nem a velocidade, nem a flexibilidade necessárias para entrar neste jogo, pelo que, quando identificamos jogadores que se encontram a trabalhar muito bem, o melhor é mesmo convidá-los para que possamos fazer coisas em conjunto", diz Lucas Adur da Anheuser-Busch InBev.

A IKEA é uma das marcas mais experientes neste âmbito e entendeu que o seu papel é o de promover a narrativa em vez de liderar a produção de conteúdos. "Temos o exemplo do saco azul, o nosso *frakta*, sobre o qual houve um enorme *buzz* com pessoas a partilhar como utilizam este produto, etc. Algo que surgiu de forma orgânica e que, depois, potenciámos", destacam Riccardo Navone e Helena Gouveia dos Santos da Ikea.

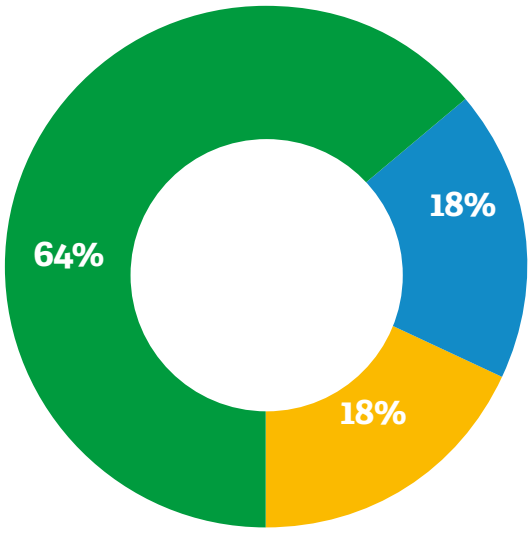
Apesar de identificarem o potencial da cocriação para gerar maior credibilidade para as marcas, a maioria dos profissionais também expressou que promover a participação dos utilizadores na conversação sobre a marca não é tarefa fácil. "As pessoas estão interessadas nas histórias dos seus amigos e família e é difícil para nós, enquanto marcas, entrarmos nessas histórias. É preciso fazermos algo muito bom para que nos façam publicidade gratuita", refere Rafael Fernández de Alarcón da Telefónica. As tecnologias estão a mudar a forma como comentamos e partilhamos histórias se pensarmos no leque de possibilidades em termos de canais, técnicas de comunicação ou conhecimento dos consumidores. "As histórias, por sua vez, continuam a ser as mesmas, pois têm um criador", afirma David de Castro, *Storymaker* e Estratega Corporativo de Identidade e Marca do Grupo Corporativo Pérez. Um total de 64 % dos profissionais consultados neste estudo acredita que o *Big Data* será o fator mais influente na forma de contar histórias nos próximos anos. "Podem promover-se essas histórias mas se não se souber nem conhecer o *target* específico ou quais os seus comportamentos, etc., não se irá atingir o retorno esperado", diz María Cecilia Morales, gerente de Media Digital da Bayer América Central e Caraíbas.

Não obstante, a maioria dos entrevistados expressou que não sabia qual será o impacto, se bem que alguns já referem o potencial para detetar insights dos consumidores.

> "O Big Data será crítico na forma de determinar as comunidades, os *targets*, canais ou formatos, mas ainda não sou capaz de prever qual será o impacto", indica Ricardo Rosa da Sonae Sierra.

"O objetivo está em analisar todos esses dados e dar-lhes um tratamento adequado", sublinha a Nestlé América Central. Os dados em bruto detetados pelas tecnologias não são suficientes para conceber boas estratégias de *marketing* e comunicação. É necessária uma análise dos dados que leve a uma correta tomada de decisões, o que se designa de *Smart Data*. Além disso, o trabalho humano de analisar e tomar decisões é essencial para inovar. "É importante saber o que dizem os consumidores, mas também é importante ter coragem para arriscar, mesmo quando os dados não recomendam determinado caminho", afirma Susana Coerver da Parfois.

Figura 2. Quais dos seguintes aspetos vai afetar mais a forma de contar histórias nos próximos anos?



- *Big data*
- Inteligência artificial
- Os colaboradores como protagonistas

Fonte: Elaboração própria.

O *Big Data* facilita a deteção de comunidades formadas por indivíduos com valores ou interesses partilhados e inclusivamente a identificação dos interesses de indivíduos únicos. Assim, as marcas podem criar conteúdos e experiências personalizados para os utilizadores. Esta tendência é fundamental num ambiente em que as marcas devem competir pela atenção de um consumidor "infoxicado" (intoxicado com informação) e com um poder de escolha de consumo de informação que nunca tinha tido até agora. Por exemplo, a Netflix oferece ao utilizador conteúdos especialmente selecionados para o mesmo através de um algoritmo que tem em conta os conteúdos visualizados anteriormente por esse mesmo indivíduo e aqueles vistos por outros utilizadores com interesses parecidos com os do primeiro.

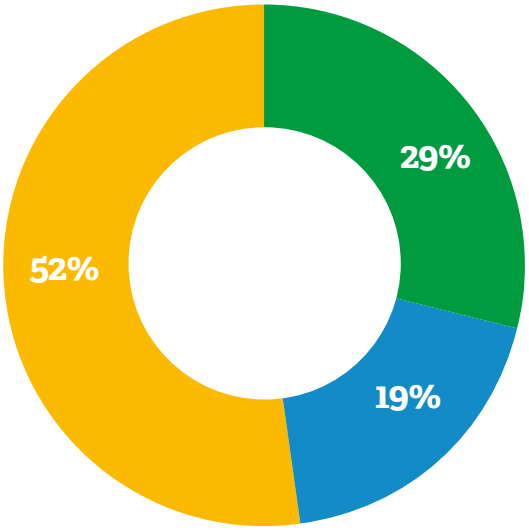
52 % dos entrevistados manifestaram que a cocriação de conteúdos das marcas com os utilizadores será a tendência mais destacada.

Entre os conteúdos personalizados para um indivíduo, ou o interesse para uma comunidade específica, estão as microhistórias que se podem difundir através das redes sociais. Os vídeos em direto estão na moda, especialmente entre os mais jovens, uma tendência que vai aumentar cada vez mais e à qual as empresas se deverão adaptar. Os consumidores já estão a contar as suas experiências com a marca através de vídeos em direto emitidos pelo Facebook Live ou pelo Instagram. Nesse contexto, o papel da marca é estimular a produção de conteúdos positivos por parte dos utilizadores nos quais os consumidores transmitem os valores da marca ou os benefícios dos seus produtos, convertendo-se assim em embaixadores da marca (*advocates*). Na 3M, Adriana Rius, gerente de Marca e Comunicação na América Latina, assegura que:

> "Em marcas de consumo como a Nexcare®, convidámos as mães da nossa comunidade a dar conselhos e dicas de primeiros socorros em épocas específicas como o regresso às aulas, ou consumidores da Scotch-brite® a contarem as suas histórias atrás de um espaço limpo. A participação foi muito positiva".

Quanto à pergunta sobre qual será o formato de *storytelling* que mais evoluirá ao longo dos próximos anos, 52% dos entrevistados para este relatório manifestaram que a cocriação de conteúdos das marcas com os utilizadores será a tendência mais destacada, seguida dos conteúdos imersivos (29%) e das narrativas em direto. Os conteúdos imersivos referem o uso de tecnologias como a realidade virtual, a realidade aumentada, 360º, etc., que são também tendência entre os profissionais de marketing para contar histórias. O consumo de conteúdos em direto no Snapchat ou Instagram Stories gerou um gosto pelos microconteúdos instantâneos. As marcas, tão preocupadas com a permanência das suas mensagens, entendem que, nesta era do instantâneo, se querem chamar a atenção dos consumidores, têm de misturar a intensidade da experiência com um toque de exclusividade.

Figura 3. Qual será o formato de *storytelling/storydoing* mais relevante nos próximos anos?



- Conteúdos imersivos: realidade virtual, realidade aumentada, 360º...
- Narrativas ao vivo: Snapchat, Instagram Stories, Facebook Stories, etc.
- Cocriação: trabalho com os utilizadores, criação de conteúdos em conjunto.

Fonte: Elaboração própria.

Responsáveis e marcas que participaram no estudo

Susana Casabé
Diretora de Comunicação e RSE do Grupo na América Latina.

Lucas Adur
Diretor de Consumer Connections LAS (Sul da América Latina) na Anheuser-Busch InBev.

Mariano Maldonado
Diretor de Marketing Gruppo Campari na Argentina.

José Leyton
Diretor Criativo, Turner Latam.

Susana Salazar González de Cossio
Diretora Regional de Plataformas Experimentais e Culturais. Bacardi América Latina e Caraíbas.

Adriana Rius
Gerente de Marcas e Comunicação para a América Latina.

Eugenia César
Comunicação Digital.

Claudia Patricia Rios
Comunicação na América Latina.

Carolina González
Gerente Sénior de Comunicações para a Região Norte.

Daniel Montes
Gerente de Marketing.

Alejandro Barragán
Subgerente de Inovação e Desenvolvimento de Mercado.

Isabel Borgas
Diretora de Comunicação.

Ricardo Rosa
Strategic Marketing Manager da Sonae Sierra.

Susana Coerver
Diretora Global de Comunicação e Marketing.

Vila Galé HOTÉIS	**Ana Serafim** Responsável de Comunicação.
IKEA	**Riccardo Navone** Diretor de Marketing. **Helena Gouveia dos Santos** Gerente de Comunicação Externa.
BRIDGESTONE	**André Bettencourt** Diretor de Marketing e Comunicação.
POPEYES LOUISIANA KITCHEN	**David Hernández** Gerente-geral.
Deloitte.	**Ana Virginia Castrellón** Gerente Sénior de Marketing e Comunicação no Panamá.
BAYER	**María Cecilia Morales** Gerente de Media Digital na América Central e Caraíbas.
Nestlé	**Frank Pflaumer** Diretor de Comunicação e Assuntos Corporativos na América Central.
GCP Grupo Corporativo Pérez	**David de Castro** Assessor de Comunicação Estratégica Corporativa.
Coca-Cola	**Gabriel Chávez Pooley** Gerente de Marketing.
saga falabella	**Carmen María Irazola MacDonald** Gerente de Marketing.
Backus	**Bernardo León Cantella** Diretor de Marketing.
alicorp	**Álvaro Rojas Miró Quesada** Diretor de Negócios na Pastifício Santa Amália (ex-diretor de Marketing da Alicorp Peru).
CAMPOFRIO FOOD GROUP	**Jaime Lobera** Diretor de Marketing e Vendas.
Gonvarri Steel Services	**Juan Llovet** Diretor de Comunicações e Sustentabilidade.
MULTIÓPTICAS	**Salomé Suárez** Diretora de Relações Corporativas.
Telefónica	**Rafael Fernández de Alarcón** Diretor Global de Patrocínios e Relações Institucionais.

Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos

Lideres em Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a **consultoria de gestão da reputação, da comunicação e dos assuntos públicos líder em Espanha, Portugal e América Latina**. Conta com 19 sócios e cerca de 500 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade com operações dirigidas ao mundo de língua hispânica e portuguesa.

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

É a empresa de comunicação mais premiada nos mercados em que atua. Em 2017, foi reconhecida como **Agência do Ano na América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).

Equipa de especialistas

David G. Natal
Líder da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA.

María Carolina Cortés
Diretora sénior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Colômbia.

Beatriz Urdaneta
Diretora sénior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA México.

Marlene Gaspar
Diretora sénior da Área Consumer Engagement e Digital da LLORENTE & CUENCA Portugal.

Carlos Llanos
Diretor sénior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Peru.

Raimundo Díaz
Diretor sénior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Panamá.

María Emilia Marta
Diretora sénior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Argentina.

www.llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de Talento, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO EUA
edelafuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para
Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sênior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Miami

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

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

Nova Iorque

Latam Desk
Salomón Kalach
Diretor
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do Comité de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Cidade do México
Tel. +52 55 5257 1084

Havana

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor geral
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Diretora geral
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Diretor
nleal@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Daniel Valli
Diretor geral e diretor sénior
de Desenvolvimento de
Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Sócio e presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

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

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias.**

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com