IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTIGO

DA RESPONSABILIDADE SOCIAL AO ATIVISMO CORPORATIVO

Madrid, 27 de fevereiro de 2020

LLORENTE Y CUENCA

COMO TRANSFORMAR AUDIÊNCIAS DIGITAIS EM DEFENSORES DA SUA MARCA

Imagine por um momento que você dirige a Comunicação da famosa marca esportiva Nike. Situe-se no dia 22 de maio de 2019. Você foi avisado de que o *New York Times* publicou conteúdo desfavorável e alguém da sua equipe compartilha o link. Você abre no celular e vê que é um vídeo da editoria de Opinião, intitulado *Allyson Felix: My Own Nike Pregnancy Story.*

Durante quatro minutos e dezessete segundos, você visualiza uma atleta com seis medalhas olímpicas em suas mãos e patrocinada pela sua marca, denunciando a sua empresa por pretender retirar 70 % de sua receita, caso reduza seu desempenho após o nascimento de sua filha. "Fui uma das atletas mais divulgadas pela Nike. Se não posso garantir minha maternidade, quem pode? (Felix, 2019).

Sua pergunta ressoa na sua cabeça enquanto você olha para a tela do computador. Na aba do Twitter, as menções negativas não param de crescer. Você é notificado por bate-papo de uma longa lista de ligações de jornalistas. E as reclamações estão começando a chegar aos serviços de atendimento ao cliente. Você vislumbra onde tudo isso pode ir, e não é a primeira reclamação sobre o mesmo assunto. Além de tudo, você está em terreno minado.

Há poucos meses, a campanha protagonizada por Serena Williams, "Sonhe o impossível", recebeu aplausos de todo o mundo. Foi um apelo feminista com mensagens claras diante da incompreensível cultura patriarcal: "Se queremos igualdade de oportunidades, é porque estamos delirando. Se lutarmos pelo que é justo, estamos loucas", recitava a famosa tenista. Você pensa agora que é menos mal que ela não dizia: "Se queremos ter filhos, eles nos deixam sem sustento".

A resposta da Nike só veio após três longos meses, quando Felix já havia mudado de patrocinador. No dia 12 de agosto, John Slusher, vice-presidente de *marketing* global, enviou uma carta anunciando seu compromisso de não reduzir os salários ou rescindir o contrato de atletas grávidas "por um período consecutivo de um ano e meio, começando a contar oito meses antes da data do nascimento" (Giovio, 2019).

A Nike é uma das marcas mais valorizadas do mundo. Mas, além dos sucessos e erros que todos nós podemos cometer, este caso revela algumas lições para a comunicação na era pós-digital:

1. Numa sociedade digitalizada e hiper transparente, o poder da comunicação não está nas mãos das marcas, mas sim com seus grupos de interesse, ou seja, as pessoas que apostam nelas: colaboradores, consumidores, fornecedores – e atletas patrocinados, como Allyson Felix.

2. Quando o poder de comunicação não é da marca, podem criar as campanhas publicitárias mais brilhantes – como a campanha "Sonhe o impossível" – ou apoiar as iniciativas mais solidárias do mundo, que não haverá mensagem com maior impacto que seu próprio comportamento, bem ou ruim, com essas pessoas.

3. Para gerenciar esses comportamentos, não basta fazer declarações solenes ou criar slogans atraentes. Eles devem ser guiados por um propósito compartilhado (um porquê), transmitido em tudo o que a marca faz e diz, de maneira coerente e consistente, em seus diferentes pontos de contato com essas pessoas. ("Unir o mundo através do esporte para criar condições iguais para todos" fazia parte do propósito da Nike).

4. Mas nenhum propósito de marca pode ser colocado em prática com alcance suficiente, sem a liderança dos principais responsáveis da empresa. Os presidentes e conselheiros representantes devem assumir a função de promover e proteger esse propósito, convertendo-se em consultores públicos de seu cumprimento – talvez melhor que o vice-presidente de marketing global.

5. A comunicação funciona realmente quando esse modelo de liderança, ética e social, conecta o propósito da marca ao de seus grupos de interesse primários: colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes. É quando essas pessoas se convertem em seus defensores diante dos detratores, que sempre haverá, em uma sociedade aberta e transparente – algo que aparentemente não aconteceu no caso de Allyson.

Como veremos agora, esses ensinamentos nos levam a entender o ativismo de marca como um marco estratégico necessário para a viabilidade sustentável das empresas, mais além das últimas modas de *marketing* e comunicação.

Transparência

Pablo Herreros explica em seu livro *Seja transparente* que na era digital "tudo e todos serão valorizados pela forma como trabalham". Isso nos lembra que "vivemos em um mundo de vidro em que tudo é visto", onde "só vale a pena fazer o que você diz que faz", com "fatos e não palavras" (Herreros, 2018).

A verdade é que essa ideia de transparência já é assumida em nossa sociedade digitalizada. Tanto é assim, que está perdendo força como atributo de reputação das empresas. Que uma empresa seja transparente está deixando de ser um valor adicional, e começa a se dar naturalmente. De acordo com o *III Estudo Marcas com Valores* (MCV, 2020), "a porcentagem de cidadãos que, ao comprar, leva em consideração que marcas deem informações sobre si mesmas representou 82 % em 2017, enquanto caiu para 75 % em 2019".

O que não perde valor, mas ao contrário, aumenta na comunicação pós-digital, é a coerência e consistência entre comportamentos e declarações. O mesmo estudo inclui outra conclusão interessante sobre as marcas: "Cumprir o que você diz, reconhecer erros e ser consistente são valores que influenciam oito em cada 10 cidadãos".

A mesma dedução veio da *Accenture Strategy* (2018), depois de pesquisar cerca de 30 mil consumidores em vários países. Ao perguntar sobre o que os motivava a comprar uma marca e não outra, além de qualidade e preço, a resposta majoritária, de cerca de 66%, foi que eles se preocupavam se havia uma cultura baseada em "fazer o que disseram e cumprir suas promessas". O relatório concluiu que "quanto mais alinhado o propósito da empresa com suas próprias crenças (a dos compradores), melhor".

Propósito

"Seja coletivo ou individual, o propósito representa o "porquê" de nossas ações e esforços. E, o mais importante, explicita nossa contribuição para o mundo e para a sociedade em que vivemos". É o que definem os autores de *Purpose-driven organizations. Management Ideas for a Better World* (Bastons; Rey; Sotok, 2019).

Esse "porquê" dá base àqueles valores que os cidadãos buscam no comportamento das empresas, tanto em seus comportamentos executivos, quanto nos expressivos. Condensa o que liga as marcas aos seus grupos de interesse na dimensão mais emocional. Portanto, o propósito está se tornando um conceito básico para o gerenciamento bem-sucedido de empresas.

Já em maio de 2014, o artigo *Form Purpose to Impact,* de Nick Craig e Scott A. Snook, publicado na *Harvard Business Review,* dizia que o propósito era "a chave para navegar no mundo complexo, volátil e ambíguo que enfrentamos hoje, no qual a estratégia muda constantemente e poucas decisões estão obviamente corretas ou incorretas".

O propósito está presente em escolas de negócios, publicações de prestígio, e até na *Declaração de Davos 2020* do Fórum Econômico Mundial. Nesta reunião de líderes políticos, sociais e empresariais de todo o mundo, a seguinte declaração foi estabelecida por consenso (WEF, 2020):

"O propósito das empresas é colaborar com todos os seus stakeholders na criação de valor compartilhado e apoiado. Ao criá-lo, as empresas não apenas cumprem unicamente com seus acionistas, mas todos os seus stakeholders: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e sociedade em geral."

Para confirmar esta afirmação, basta revisar a pesquisa realizada pela PwC com 3.501 CEOs em 83 países diferentes. No início de 2020, as principais preocupações dos líderes empresariais não diferem muito das dos cidadãos. Eles falam sobre questões tão "políticas" como:

1. Uma legislação sobre tecnologia (privacidade, competência e segurança) que torne "a promessa da Quarta Revolução Industrial" possível.

2. "O desafio de atrair e reter talentos" em um contexto de envelhecimento populacional e automação crescente do trabalho.

3. Mudança climática como uma oportunidade para gerar benefícios na "transição para uma economia mais verde".

Liderança

Mas cumprir (e fazer cumprir) esse propósito requer uma certa liderança à frente das organizações, alguém que saiba "dominar o jogo complicado, criativo e mais colaborativo de gerenciar capital intangível", afirma *The Economist* em sua edição intitulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020).

Também assume certas prioridades, como as propostas pelo The *BCG Henderson Institute em A Leadership Agenda for the Next Decade.* Este relatório garante que, para vencer a década de 2020, os líderes "devem se concentrar no impacto social total de suas empresas", desempenhando "um papel mais importante na abordagem dos desafios sociais", a partir do reconhecimento de que "em uma era caracterizada pela polarização, tudo nos negócios provavelmente se tornará "político" (Hutchinson, Lesser, Reeves e Whitaker, 2018).

"Seja coletivo ou individual, o propósito representa o "porquê" de nossas ações e esforços. Esse "porquê" dá base àqueles valores que os cidadãos buscam no comportamento das empresas"

"Disrupção tecnológica", "brecha social" e "emergência climática" são os mesmos três grandes desafios identificados no já citado estudo de Marcas com Valores a partir da perspectiva dos consumidores.

No entanto, para fazer valer sua voz mais "política", para liderar um propósito de marca que inclua esses desafios, os CEOs das empresas precisam adotar um perfil público mais elevado, mais comprometido e mais exposto à opinião pública do que eles vinham tendo, uma disciplina ainda pendente da era digital para muitos executivos seniores de empresas em todo o mundo.

Nesse sentido, na obra *The Social CEO,* Damian Corbet (2019) cita o artigo publicado por McKinsey em 2013, *Six social-media skills every leader needs,* em que ele recomendava que os principais gerentes participassem ativamente das mídias sociais; e nos lembra como, tantos anos depois, "60 % dos líderes das empresas da Fortune 500 ainda não têm nenhuma presença nas redes".

No mundo hispânico, já temos bons exemplos de líderes em grandes empresas como Ana Botín (Banco Santander), José María Álvarez Pallete (Telefónica), Gabriel Escarrer (Meliá), Antonio Huertas (Mapfre) e outros primeiros executivos que estão assumindo essa nova forma de liderança na comunicação pós-digital. Uma liderança que desconta a hiper transparência e compartilha seus propósitos nas mídias sociais, em diálogo aberto com colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores.

Capitais

E para que? Qual é o benefício de assumir esse risco de exposição? O que as empresas, suas marcas e líderes ganham por se comprometerem com um propósito? A resposta está na geração de capital, nessa classe de capitais intangíveis que o *The Economist* mencionou em seu retrato do CEO da década de 2020. Capital em confiança, capital em reputação, capital em recomendação, tangível em "dados que fluem entre empresas e suas contrapartes".

A conversão da confiança em dados garantirá a sustentabilidade das empresas e de suas marcas em um mercado pós-digital de indivíduos não mais intermediados por cadeias de blocos e pela Internet das Coisas. A obtenção da permissão datada de cada um deles para acessar sua própria rede de conexões, suas comunidades de interação, será uma condição necessária para a sobrevivência de qualquer negócio, merecendo sua atenção, consideração e desculpas.

E é aqui, na geração de capitais relacionais e sociais, que o ativismo da marca se torna um ativo estratégico para as empresas. O professor Kotler, considerado um dos mestres do *marketing* moderno, garante que "o ativismo da marca é o futuro do *marketing*" (Kotler e Sarkar, 2020).

Nesse sentido, considerar a importância da mobilização dos consumidores, no livro "*Marketing* 4.0. Transforme sua estratégia para atrair o consumidor digital", Kotler afirma o seguinte (Kartajaya; Kotler e Setiawan, 2018):

"As empresas que queiram olhar para o futuro enfrentam um duplo desafio. Primeiro, será ainda mais difícil fazer chegar uma mensagem de marca aos destinatários, já que a atenção dos consumidores será cada vez mais limitada. (...) Em segundo lugar, devem se assegurar que, quando os consumidores perguntam a outras pessoas sobre uma ou outra marca, haja defensores leais que influenciam a decisão de compra (...). O objetivo final do marketing 4.0 é conduzir os consumidores do atendimento até o pedido de desculpas."

Ativismo

Trata-se, em suma, de converter consumidores, mas também colaboradores, fornecedores, acionistas e outros grupos de interesses primários em defensores de uma causa corporativa de interesse público que forneça capital social e relacional à empresa. Um capital imprescindível para capturar talentos, vendas, alianças e investimentos na sociedade pós-digital.

“Trata-se, em suma, de converter consumidores, mas também colaboradores, fornecedores, acionistas e outros grupos de interesses primários em defensores de uma causa corporativa de interesse público”

É nisso que consiste o ativismo de marca, e apresenta diferenças substanciais em relação a outras abordagens semelhantes do passado:

- Não se trata de produzir campanhas de *marketing* que associem apenas a marca a uma causa social por meio de criações publicitárias. Não é *marketing* social ou *marketing* com causa, embora possa exibir conteúdo atraente nas mídias e redes comunicação. O ativismo de marca se destaca, sobretudo, por articular o comportamento da empresa em seus momentos-chave com os grupos de interesse. *What you do, not what you say.*

- Não se baseia no desenvolvimento de iniciativas de solidariedade que fornecem recursos da empresa para as causas de outras organizações sociais. Não é responsabilidade social ou voluntariado corporativo, embora possa contar com a mobilização de colaboradores ou colaborar com entidades cívicas. O ativismo de marca se distingue ao ativar o propósito da própria empresa em causas de interesse mútuo com seus grupos de interesse, partindo sempre de desafios sociais compartilhados. *From outside to inside.*

As principais marcas e empresas de referência já estão seguindo esse caminho de ativismo, como Unilever, Starbucks, Salesforce, The Beauty Shop ou Ben & Jerry, cujo *Global Head of Integrated Marketing,* Jay Curley (2019), explica sua maneira de agir:

“Não inventamos campanhas, problemas ou causas, e não saltamos de paraquedas em uma comunidade com nosso dinheiro. Acrescentamos nossa liderança à dos ativistas e líderes das comunidades envolvidas na linha de frente. Garantimos que nosso trabalho apoie as estratégias das principais organizações que impulsionam esses movimentos adiante.”

Estratégia

Para seguir o exemplo dessas empresas, o canvas do modelo de comunicação *(Communication Model Canvas)* desenvolvido pela LLYC é útil para acompanhar seus clientes na transição para a comunicação pós-digital.

De uma maneira simplificada, resumimos em quatro etapas como isso nos ajuda a projetar de forma co-criativa uma estratégia de ativismo de marca:

1.Compreendendo o ambiente. Em primeiro lugar, estudamos e selecionamos os desafios do entorno demográfico, econômico, tecnológico e político que tenham um impacto maior na proposição de valor, no relacionamento com o cliente, nas alianças e nos recursos-chave da marca.

2.Definição de Personas. Através da análise desses desafios, chegamos ao mapa dos grupos de interesse envolvidos (colaboradores, clientes, investidores, entre outros), sobre o qual trabalhamos os arquétipos de *stakeholder personas* e, dentro desses, *promoter personas* que constituirão nosso mercado minimamente viável de ativismo.

3.Idealização de Narrativa. Tomando esses arquétipos de personas e cruzando seus atributos com os pilares da marca, em particular com seu propósito, idealizamos um ou vários relatos de causa corporativa de interesse público, o que nos permitirá atrair, vincular e mobilizar os diferentes grupos de interesse.

4.Criação de protótipo de plataforma. A partir dessa narrativa, criamos o protótipo do caminho de conversão das pessoas em defensores da causa da marca. Desde as primeiras fases da atração *(raise awareness)* e conversação *(engage: debate and share)*, passando pela fase intermediária da adesão *(get on board)*, até chegar ao momento final da mobilização *(let's do it)* llegar al momento final de la movilización *(let's do it).*

"Não inventamos campanhas, problemas ou causas, e não saltamos de paraquedas em uma comunidade com nosso dinheiro. Acrescentamos nossa liderança à dos ativistas e líderes das comunidades envolvidas na linha de frente"

AUTORES

Iván Pino. Sócio e Diretor Sénior Global da área Digital da LLYC. Pino é jornalista, formado em Ciências da Informação pela UCM, com mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial pela UNED-UJI. Ele possui 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa, especializando-se em Comunicação Digital. Além disso, é coautor de "Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0" (2009, Gestión 2000) e também foi editor do primeiro e-book em espanhol sobre comunicação em redes sociais: "Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso" (2008). Além disso, ele é orador e professor do Mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e Unidad Editorial, e do Mestrado de Comunicação Corporativa e Publicitária da Universidade Complutense de Madrid.

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 Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPANHA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

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

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

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

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
de Estudo Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

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

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

Lisboa

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

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

ESTADOS UNIDOS

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

Mike Fernandez
CEO US
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. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUR

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
Sócio e 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

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

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

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

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

Canvas do modelo de comunicação

Desenhado por:	Projetado para:	Data:

AMBIENTE

Oportunidades e ameaças no ambiente de negócios da marca

CONTEÚDO

Conteúdos e interações no front-end dos momentos de contato das pessoas com a marca.

METAS

Objetivos e resultados (OKR) da plataforma para converter pessoas em defensores da marca.

PESSOAS

Arquétipos de grupos de interesse prioritários da marca.

NARRATIVA

Elementos narrativos: protagonista, desejos, universo, antagonistas e estilo.

MOMENTOS

Pontos de contato de pessoas em momentos de atração, adesão e mobilização em torno da marca.

MARCA

Pilares da marca: objetivo, cultura, personalidade e promessa.

ATRAÇÃO

VINCULAÇÃO

MOBILIZAÇÃO

NEGÓCIO

Pontos fortes e fracos no modelo de negócios da marca.

PROCESSOS

Processos e recursos no back-end dos momentos de contato das pessoas com a marca.

DESENHADO POR: LLORENTE Y CUENCA

LLYC © 2020 | Lagasca, 88 - planta 3. 28001 Madrid | +34 91 563 77 22

LLYC