IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

ARTIGO

DA RESPONSABILIDADE SOCIAL AO ATIVISMO CORPORATIVO

Madrid, 27 de fevereiro de 2020

LLORENTE Y CUENCA

COMO CONVERTER OS PÚBLICOS DIGITAIS EM DEFENSORES DA SUA MARCA

Imagine por um momento que está a gerir a comunicação da famosa marca de desporto Nike. Estamos a 22 de maio de 2019. Avisaram-no de que o *New York Times* publicou um conteúdo desfavorável, e alguém da sua equipa enviou-lhe o link. Abre-o no telemóvel. É um vídeo na secção de opinião, intitulado *Allyson Felix: My Own Nike Pregnancy Story.*

Durante quatro minutos e dezassete segundos, vê uma atleta com seis medalhas olímpicas no currículo, patrocinada pela sua marca, a denunciar como a sua empresa pretende tirar-lhe 70 % do rendimento se reduzir o desempenho após o nascimento da filha. «Sou uma das atletas mais divulgadas da Nike. Se não for eu a garantir a minha maternidade, quem o fará?» (Felix, 2019).

A pergunta da atleta ecoa na sua cabeça enquanto observa, agora, o ecrã do computador. No separador do Twitter, as menções negativas não param de aumentar. No *chat*, avisam-no sobre uma longa lista de chamadas de jornalistas. E já começam a chegar reclamações aos serviços de apoio ao cliente. Já está a ver onde tudo isto poderá chegar. Não é a primeira reclamação sobre o mesmo assunto. Além disso, cai em terreno fértil.

Há apenas alguns meses, a campanha «Sonha o Impossível», protagonizada por Serena Williams, foi aplaudida em todo o mundo. Foi um apelo feminista com mensagens claras face à incompreensiva cultura patriarcal: «Se quisermos igualdade de oportunidades, estamos a delirar». Se lutarmos pelo que é justo, estamos loucas», recitava a famosa tenista. Pelo menos, não disse: «Se quisermos ter filhos, deixam-nos sem sustento», pensa agora.

A resposta da Nike demorou três longos meses, quando Felix já tinha mudado de patrocinador. A 12 de agosto, John Slusher, vice-presidente de *marketing* global da Nike, enviou a Felix uma carta anunciando o compromisso da empresa de não reduzir a remuneração nem rescindir o contrato das atletas grávidas «por um período consecutivo de um ano e meio, começando oito meses antes da data do parto» (Giovio, 2019).

A Nike é uma das marcas mais reconhecidas do mundo. No entanto, além dos acertos e dos erros, que todos podemos cometer, este caso revela algumas lições relativas à comunicação na era pós-digital:

1. Numa sociedade informatizada e hipertransparente, o poder da comunicação não reside nas marcas, mas nos respetivos grupos de interesse, ou seja, nas pessoas que apostam nas marcas – funcionários, consumidores, fornecedores... [e atletas patrocinadas, como Allyson Felix].

2. Quando o poder de comunicar não é da marca, podem fazer-se as campanhas publicitárias mais geniais [«Sonha o Impossível»] e apoiar as iniciativas mais solidárias do mundo, mas não haverá mensagem mais impactante do que o modo de agir relativamente aos grupos de interesse.

3. Para agir corretamente, não basta fazer declarações solenes e criar lemas atraentes. A marca deve orientar-se por um propósito comum (um porquê), que seja transmitido em tudo o que a marca faz e diz, de forma coerente e constante, nos diferentes pontos de contacto com os grupos de interesse. [«Unir o mundo através do desporto para criar um campo de jogo igual para todos» fazia parte do propósito da Nike].

4. No entanto, não se pode ativar nenhum propósito de marca, com alcance suficiente, sem a liderança da alta administração da empresa. Os presidentes e os diretores executivos devem assumir a função de promover e proteger esse propósito, tornando-se referências públicas do cumprimento do mesmo. [Talvez melhor do que o vice-presidente de marketing global]. global].

5. A comunicação funciona realmente quando esse modelo de liderança, ética e social, estabelece uma ligação entre o propósito da marca e o dos principais grupos de interesse: funcionários, acionistas, fornecedores e clientes. Então, estas pessoas tornam-se defensoras da marca contra os críticos, que sempre existirão, numa sociedade aberta e transparente. [Algo que, claramente, não aconteceu no caso de Allyson]. Como veremos ahora, estas enseñanzas nos llevan a entender el activismo de marca como un marco estratégico necesario para la viabilidad sostenible de las empresas, más allá de las últimas modas del marketing y la comunicación.

Como veremos agora, estes ensinamentos levam-nos a entender o ativismo de marca como um quadro estratégico necessário para a viabilidade sustentável das empresas, indo além das últimas tendências do *marketing* e da comunicação.

Transparência

Pablo Herreros, no seu livro *Sé transparente y te lloverán clientes* explica que, na era digital, «tudo e todos nós seremos valorizados pela forma como trabalhamos». Recorda-nos que «vivemos num mundo de vidro onde tudo se vê», onde «só interessa fazer o que dizemos que fazemos», com «ações e não palavras» (Herreros, 2018).

A verdade é que esta ideia de transparência já é assumida na nossa sociedade informatizada. Tanto assim é que a transparência está a perder força enquanto atributo de reputação das empresas. O facto de uma empresa ser transparente está a deixar de ser valor acrescentado. Começa a tomar-se por garantido. Segundo o *III Estudio Marcas con Valores* (MCV, 2020), «a percentagem de cidadãos que, ao fazer compras, têm em conta se as marcas dão informação sobre si mesmas era 82 % em 2017, tendo descido para 75 % em 2019».

Na comunicação pós-digital, o que não perde valor – antes pelo contrário – é a coerência e consonância entre as ações e as declarações. O mesmo estudo inclui outra conclusão interessante sobre marcas: «Cumprir o que se diz, reconhecer erros e ser coerente são valores que influenciam 8 em cada 10 cidadãos».

Em 2018, a Accenture Strategy chegou à mesma conclusão após fazer um inquérito a cerca de 30 000 consumidores em vários países. Para responder à pergunta sobre aquilo que os motivava a comprarem produtos de uma marca e não de outra, além da qualidade e do preço, a resposta mais frequente – 66 % – foi que preferiam que a marca tivesse uma cultura baseada em «fazer o que dizia e cumprir o que prometia». O relatório concluiu que «quanto mais alinhado estiver o propósito da empresa com as próprias convicções [as dos compradores], melhor».

Propósito

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

Este «porquê» concretiza os valores que os cidadãos procuram no comportamento das empresas, tanto executivo quanto expressivo. Condensa o que liga as marcas aos seus grupos de interesse na dimensão mais emocional. Portanto, o propósito está a tornar-se um conceito básico para uma gestão empresarial bem-sucedida.

Já em maio de 2014, a *Harvard Business Review* publicou o artigo «From Purpose to Impact», de Nick Craig e Scott A. Snook, dizendo que o propósito era «fundamental para navegar no mundo complexo, volátil e ambíguo que enfrentamos hoje, onde a estratégia muda constantemente e poucas decisões estão obviamente certas ou erradas».

O propósito está presente nas escolas de negócios, em publicações de prestígio, e até no Manifesto de Davos 2020 do Fórum Económico Mundial. Nesta reunião de líderes políticos, sociais e empresariais de todo o mundo, foi acordada a seguinte declaração (FEM, 2020):

O propósito das empresas é colaborar com todos os respetivos stakeholders na criação de valor partilhado e sustentado. Ao criá-lo, as empresas cumprem o propósito não apenas junto dos acionistas, mas junto de todos os stakeholders: funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral.

Liderança

Contudo, cumprir (e fazer cumprir) o propósito requer determinada liderança à frente das organizações. Uma liderança que saiba «dominar o jogo complicado, criativo e mais colaborativo da gestão de capitais intangíveis», diz o *The Economist*, na edição intitulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020).

Também assume certas prioridades, como as propostas pelo BCG Henderson Institute, em *A Leadership Agenda for the Next Decade.* Este relatório argumenta que para, ganhar a década de 2020, os líderes «devem centrar-se no impacto social total das respetivas empresas», desempenhando «um papel mais proeminente na abordagem dos desafios sociais», a partir do reconhecimento de que «numa época caraterizada pela polarização, tudo nos negócios provavelmente se tornará político» (Hutchinson, Lesser, Reeves e Whitaker, 2018).

Para confirmar tal afirmação, basta analisar o inquérito que a PwC realizou a 3501 CEO em 83 países diferentes. Com 2020 à porta, as principais preocupações dos líderes empresariais não são muito diferentes das dos restantes cidadãos. Falam de assuntos tão «políticos» quanto:

1. legislação sobre tecnologia (privacidade, concorrência e segurança) que torne realizável «a promessa da Quarta Revolução Industrial»;

2. «o desafio de atrair e talento» num contexto de envelhecimento da população e de crescente automatização do trabalho;

3. as alterações climáticas como uma oportunidade para gerar benefícios na «transição para uma economia mais verde».

“Seja coletivo ou individual, o propósito representa o «porquê» das nossas ações e esforços. Este «porquê» concretiza os valores que os cidadãos procuram no comportamento das empresas”

A «disrupção tecnológica», a «disparidade social» e a «emergência climática» são os mesmos três grandes desafios identificados no estudo citado – *Marcas con Valores* – do ponto de vista dos consumidores.

No entanto, para terem uma voz mais «política», para liderar um propósito de marca que inclua este tipo de desafios, os CEO das empresas precisam de adotar um perfil público mais elevado, mais envolvido e mais exposto à opinião pública do que aquele que têm tido. Trata-se de um assunto da era digital ainda pendente para muitos executivos de topo de empresas de todo o mundo.

Neste sentido, na obra *The Social CEO*, Damian Corbet (2019) cita o artigo publicado pela McKinsey em 2013, «Six social-media skills every leader needs», em que se recomendava que os altos dirigentes participassem ativamente nas redes sociais; também nos recorda como, tantos anos depois, «60 % dos líderes das empresas da Fortune 500 ainda não têm nenhuma presença nas redes sociais».

“Resumindo, trata-se de converter os consumidores, mas também os funcionários, fornecedores, acionistas e demais grupos de interesse primários, em defensores de uma causa corporativa de interesse público”

No mundo hispânico, já há bons exemplos de líderes de grandes empresas, como Ana Botín (Banco Santander), José María Álvarez Pallete (Telefónica), Gabriel Escarrer (Meliá), Antonio Huertas (Mapfre) e outros altos executivos que vão assumindo esta nova forma de liderança na comunicação pós-digital. Para este tipo de líderes, a hipertransparência já é um dado adquirido, e partilham os respetivos propósitos nas redes sociais, num diálogo aberto com funcionários, clientes, acionistas e fornecedores.

Capitais

E para quê? Qual é o benefício de assumir este risco de exposição? O que ganham as empresas, as marcas e os líderes ao comprometerem-se com um propósito? A resposta está na geração de capitais – o tipo de capitais intangíveis que o *The Economist* mencionou no respetivo retrato do CEO da década de 2020. Capital em confiança, capital em reputação, capital em recomendação... tangibilizado em «dados que fluem entre as empresas e a concorrência».

Transformar confiança em dados garantirá a sustentabilidade das empresas e das respetivas marcas, num mercado pós-digital de indivíduos desintermediados pela *blockchain* e pela Internet das coisas. A razão para isto é que obter a permissão datada de cada indivíduo para aceder à rede de ligações e às comunidades de interação será uma condição necessária para a sobrevivência de qualquer negócio, merecendo a atenção, consideração e apologia do CEO.

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

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

Nisso consiste o ativismo de marca, sendo substancialmente diferente de abordagens semelhantes do passado:

- Não assenta em produzir campanhas de *marketing* que só associam a marca a uma causa social com base em criações publicitárias. Não é marketing social nem *marketing* com uma causa, embora possa apresentar conteúdos atrativos nos meios de comunicação e nas redes sociais. O ativismo de marca distingue-se especialmente por articular o comportamento da empresa nos momentos-chave com os grupos de interesse. *What you do, not what you say.*

- Não se baseia no desenvolvimento de iniciativas de solidariedade, oferecendo recursos da empresa às causas de outras organizações sociais. Não é responsabilidade social nem voluntariado corporativo, embora possa envolver a mobilização de funcionários ou a colaboração com entidades civis. O ativismo de marca distingue-se pela ativação do propósito da própria empresa em causas de interesse mútuo com os respetivos grupos de interesse, partindo sempre de desafios sociais partilhados. *From outside to inside.*

As empresas que querem olhar para o futuro enfrentam um duplo desafio. Em primeiro lugar, será ainda mais difícil fazer chegar uma mensagem de marca aos destinatários. A atenção dos consumidores será cada vez mais limitada [...] Em segundo lugar, deverão garantir que, quando os consumidores falam sobre as marcas, haja defensores leais que façam a diferença na decisão de compra [...]. O derradeiro objetivo do marketing 4.0 é levar os consumidores a passarem da atenção à apologia.

Ativismo

Resumindo, trata-se de converter os consumidores, mas também os funcionários, fornecedores, acionistas e demais grupos de interesse primários, em defensores de uma causa corporativa de interesse público que proporcione à empresa capital relacional e social. Trata-se de um capital essencial para atrair talento, vendas, alianças e investimentos na sociedade pós-digital.

Grandes marcas e empresas de referência já têm vindo a percorrer este caminho de ativismo, como a Unilever, a Starbucks, a Salesforce, a The Beauty Shop e a Ben & Jerry's, cujo *Global Head of Integrated Marketing*, Jay Curley (2019), explica assim a forma de atuação da empresa:

Não inventamos campanhas, problemas nem causas, e não saltamos de para-quedas para uma comunidade com o nosso dinheiro. Juntamos a nossa liderança à dos ativistas e líderes das comunidades envolvidas na linha da frente. Asseguramo-nos de que o nosso trabalho apoia as estratégias das principais organizações que impulsionam estes movimentos.

Estratégia

Para seguir o exemplo destas empresas, será proveitoso consultar o quadro do modelo de comunicação *(communication model canvas)* desenvolvido pela LLYC para acompanhar os clientes na transição para a comunicação pós-digital.

De forma simplificada, resumimos em quatro passos como nos ajuda a planear, de forma cocriativa, uma estratégia de ativismo de marca:

1. Compreensão do Ambiente. Primeiro, estudamos e selecionamos os desafios do ambiente demográfico, económico, tecnológico e político que têm o maior *impacto* na proposta de valor, nas relações com os clientes, nas alianças e nos recursos fundamentais da marca.

2. Definição de Personas. Analisando estes desafios, chegamos ao mapa dos grupos de interesse envolvidos (funcionários, clientes, investidores...), em que trabalhamos os arquétipos das *stakeholder* personas e, dentro destes, das *promotor personas* que constituirão o *nosso mercado mínimo viável* de ativismo.

3. Criação de uma Narrativa. Tomando estes arquétipos de personas e cruzando os respetivos atributos com os pilares da marca – em especial, com o propósito da marca –, elaboramos uma ou várias narrativas de *causa corporativa de interesse público*, o que nos permitirá atrair, vincular e mobilizar os diferentes grupos de interesse.

4. Prototipagem de uma Plataforma. A partir desta narrativa, prototipamos o caminho da conversão de pessoas em defensores da causa da marca. Desde as primeiras fases de atração *(raise awareness)* e diálogo *(engage: debate and share)*, passando pela fase intermédia de adesão *(get on board)*, até ao momento final de mobilização *(let's do it).*

“Não inventamos campanhas, problemas nem causas, e não saltamos de para-quedas para uma comunidade com o nosso dinheiro. Juntamos a nossa liderança à dos ativistas e líderes das comunidades envolvidas na linha da frente”

AUTORES

Iván Pino. Sócio e Diretor Sênior 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
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 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 da área
Estúdio Criativo da LLYC
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
edelafuente@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 e Rio de Janeiro

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

EXPLORE. INSPIRE.

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.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com.br

Template de modelo de comunicação

Projetado por:	*Projetado para:*	*Data:*

COMTEXTO

Oportunidades e ameaças no contexto de negócios da marca.

CONTEÚDO

Conteúdo e interações no front-end nos momentos de contacto das pessoas com a marca.

OBJETIVOS

Objetivos e resultados (OKR) da plataforma de conversão de 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 contacto de pessoas nos momentos de atração, adesão e mobilização à volta da marca.

MARCA

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

ATRAÇÃO

VINCULAÇÃO

MOBILIZAÇÃO

NEGÓCIOS

Pontos fortes e fracos no modelo de negócios da marca.

PROCESSOS

Processos e recursos de back-end nos momentos de contacto das pessoas com a marca.

PROJETADO POR: LLORENTE Y CUENCA

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

LLYC