

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍGO

AS MARCAS FACE À DISRUPÇÃO DOS MEIOS

Lima, 18 de Dezembro de 2019



Nos últimos anos, o jornal The New York Times foi protagonista de dois documentários. Em primeiro lugar, "Page One" (2011), no qual o diário continuava a girar à volta da página impressa, enquanto enfrentava uma crise financeira de grandes proporções. Em segundo lugar, a série documental "The Fourth Estate" (2018) do canal Showtime, onde a angústia financeira já não era uma personagem da fita; no seu lugar, o protagonista do filme passou a ser o processo de tomada de decisões editoriais do diário, que tinham mudado por completo de fisionomia. Esta mudança reflete-se muito bem nalguns momentos de tensão, que teriam sido impensáveis em "Page One". Por exemplo, o fechar de um recolher de informação já não se fazia em prol da impressão, mas sim de se dar o clique no botão de "publish" no computador de um editor, enviando-a diretamente para a web do jornal e sem ter de guardar o material melhor para a "edição em papel". Ou as gravações iniciais do The Daily, hoje o icónico podcast que bate todos os recordes de descarregamento no iTunes.

Os media atravessaram um período de fortes mudanças nos últimos anos, movidos por uma revolução digital que os impactou inclusivamente antes que as outras indústrias que hoje estão imersas em processos de transformação. De facto, os meios começaram a pensar em adaptar-se aos

novos tempos quando o ecossistema digital que hoje conhecemos nasceu. Há 25 anos, Netscape e Yahoo fizeram com que navegar e procurar conteúdo na internet fosse uma tarefa apta para todos. De seguida chegaram Google, Youtube, Spotify, Netflix, as diferentes redes sociais, o iPhone, o boom dos smartphones, o iPad e a sua promessa (nunca cumprida) de publicações enriquecidas...

Mas o que verdadeiramente colocou em cheque os media foi o boom do acesso a todas estas tecnologias, que se deram nos mercados mais desenvolvidos primeiro e, nos últimos anos, também nos mercados emergentes. É um fenómeno que tem entre 5 e 15 anos, dependendo dos dados que se consultem. Por exemplo, a quantidade de pessoas com acesso à internet saltou de 1 000 milhões de pessoas em 2005 para 3 900 milhões estimados no fim de 2018, segundo cifras da união Internacional de Telecomunicações. Ainda mais forte foi a expansão das redes de wifi de acordo com Wiggle: de 15 milhões em 2008 a 493 milhões em 2018. E, olhando especificamente para países em desenvolvimento, a ratio de penetração de internet passou de 7,7 % em 2005 para 45,3 % em 2018, quase convergindo com a média global (51 %).

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

Em paralelo, também existem mais produtores de mau conteúdo do que nunca. Páginas web, blogs,

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

“Os media atravessaram um período de fortes mudanças nos últimos anos, movidos por uma revolução digital”

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

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

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

Outro desafio que parece complicado é gerir a informação defeituosa e as fake news, que não são o mesmo. No primeiro caso o que temos são redações cada vez mais stressadas, vendo-se forçadas a multiplicar o seu ritmo de produção e a ganhar as batalhas contra o SEO e o clique. Não se trata só de impressões ou erros nos conteúdos jornalísticos, senão também de mudanças nos modelos de produção dos mesmos, com menos filtros e que, pelo bem da rapidez, não duvidam em ser

flexíveis perante certos pressupostos básicos do trabalho jornalísticos, como ligar para as partes envolvidas. Hoje, isso pode ser uma segunda nota de “seguimento” ou de “reações”. Neste caso, o monitoramento permanente e a rapidez de reação para estabelecer contactos e afinar informações torna-se chave.

Em vez disso, as fake news, são outra espécie: tratam-se de conteúdos deliberadamente falsos, mas que procuram ter verosimilidade e são elaborados para perseguir audiências, danificar reputações ou defender possíveis posições ideológicas. Neste caso, a escuta e a reação ágil também são imprescindíveis, mas uma linha de defesa adicional é contar com advocates – como os nossos colaboradores – já ativos no espaço digital, preparados para amplificar a nossa versão (real) dos acontecimentos.

“Hoje os consumidores e os grupos de interesse procuram marcas com propósito, com um impacto social positivo e com a capacidade de estabelecer um relato que transmita estas características”

Da mesma forma, impõe-se perante as fake news a transparência radical. Quanto mais nos abirmos perante as nossas comunidades e grupos de interesse, menos potência e tração terão as notícias falsas.

Ainda assim, nem tudo é assustador neste novo mundo mediático. Assim como dizíamos que há cada vez mais agenda setters, também podemos





dizer que as marcas podem assumir o papel de agenda setters por si mesmas. Para isso, devem ocupar-se de ter definido o seu propósito e identificados os seus territórios de conversação. Com isto, as marcas podem desenvolver relatos emblemáticos que capturem o interesse e, porque não, a imaginação dos media, incluindo trabalhando com eles em alianças.

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

- **Construir a nossa narrativa de marca:** já não podemos dar-nos ao luxo de ter marcas à deriva. Hoje os consumidores e os grupos de interesse procuram marcas com propósito, com um impacto social positivo e com a capacidade de estabelecer um relato que transmita estas características.
- **Comunicá-la intensamente:** perante a multiplicação de atores relevantes, já não basta um texto no endereço web, uma entrevista do CEO num meio de referência ou uma campanha de “marca institucional” para partilhar uma nova narrativa. Sem medo de exagerar, urge comunicar todo o dia, todos os dias.
- **Conversar, não anunciar:** Neste mundo já não serve parar com um megafone na mão, pois as pessoas têm muitas alternativas

para olhar noutra direção e ouvir outras vozes. Os consumidores e cidadãos estão empoderados e esperam das marcas a humildade de conversar em igualdade de condições.

- **Contra golpear rapidamente em situações críticas:** Nestas alturas, já muitos conhecem casos de êxito de gestão de crise como o do Starbucks em 2018, quando um gerente de loja chamou a polícia ao suspeitar de dois afroamericanos sentados sem fazer nenhuma compra. Assumi, pela sua origem, que poderiam ser delinquentes, quando na realidade esperavam uma terceira pessoa. O que nos mostrou o Starbucks foi o poder de montar um contragolpe aceitando o erro, pedindo desculpa e abraçando a causa de combater o racismo nas suas operações, o que ficou manifesto com a decisão de fechar mais de 8 000 lojas para dar formações, por exemplo, sobre preconceitos de racismo e de outros tipos.

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

AUTORES



Gonzalo Carranza. Diretor-Geral da LLYC na Peru. Jornalista de profissão, Carranza é especializado na área de economia. Além disso, tem um mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Adolfo Ibáñez. Antes de entrar na empresa, trabalhou como editor-chefe do Caderno de Economia e Negócios no El Comercio, o jornal mais importante do Perú. Também foi Gerente de Imprensa do Banco de Crédito do Perú (BCP); Gerente Editorial da Editora Planeta Perú; Editor-Geral da Revista G de Gestão, do grupo El Comercio; e Analista Sênior da Semana Económica.

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

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

ESPAÑA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

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

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

David G. Natal
Diretor Sênior Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior Comunicação Financeira
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

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

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor-executivo
erojas@llorenteycuenca.com

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

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

Nova Iorque

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

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

REGIÃO NORTE

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

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jartega@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 - Lynch
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
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 IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
revista-uno.com.br