

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍGO

AS MARCAS DIANTE DA DISRUPÇÃO DOS MEIOS

Lima, 18 de Dezembro de 2019



Nos últimos anos, o jornal New York Times protagonizou dois documentários. No primeiro, “Page One” (2011), o venerável jornal seguia girando em torno das páginas impressas, enquanto enfrentava uma grande crise financeira. No segundo, na série de documentários “The Fourth Estate” (2018) do canal Showtime, a angústia financeira não era mais um personagem do filme; em vez disso, o protagonista do filme se torna o processo de tomada de decisões editoriais do jornal, que havia mudado completamente sua fisionomia. Essa mudança se reflete muito bem em alguns momentos de tensão, que seriam impensáveis em “Page One”. Por exemplo, o fechamento de uma investigação exclusiva já não se baseava mais na impressão, mas no botão “publish” (publicar) do computador de um editor, enviando-a diretamente para o site do jornal e sem precisar salvar o melhor material “para edição em papel”. Ou as gravações iniciais do The Daily, o agora icônico podcast que supera os recordes de downloads no iTunes.

Os meios de comunicação passaram por um forte período de mudanças nos últimos anos, impulsionados por uma revolução digital que os impactou antes mesmo de outras indústrias, que agora estão imersas em processos de transformação. De fato, os meios de comunicação começaram a pensar em se adaptar aos novos

tempos quando nasceu o ecossistema digital que conhecemos hoje, há 25 anos. Naquela época, o Netscape e o Yahoo fizeram da navegação e pesquisa de conteúdo na Internet uma tarefa possível para todos. Depois, vieram o Google, YouTube, Spotify, Netflix, as diferentes redes sociais, o iPhone, o boom dos smartphones, o iPad e sua promessa (nunca cumprida) de publicações enriquecidas...

Mas o que realmente colocou os meios de comunicação em xeque foi o boom de acesso a todas essas tecnologias, que ocorreu nos mercados mais desenvolvidos primeiro e, nos últimos anos, também nos mercados emergentes. É um fenômeno que tem entre 5 e 15 anos, dependendo dos dados analisados. Por exemplo, o número de pessoas com acesso à Internet saltou de 1 bilhão de pessoas em 2005 para 3,9 bilhões no final de 2018, segundo dados da União Internacional de Telecomunicações. Ainda mais forte é a expansão das redes Wi-Fi, de acordo com a Wiggly: de 15 milhões em 2008 para 493 milhões em 2018. E, olhando especificamente para os países em desenvolvimento, a taxa de penetração da Internet passou de 7,7 % em 2005 para 45,3 % em 2018, quase convergindo com a média global (51 %).

O processo de disrupção dos meios devido a esse acesso massivo a novas tecnologias – que em muitos casos significava que o custo fixo e irreversível da disseminação de conteúdo tendia a zero – levou a uma situação paradoxal. Por um lado, os meios tradicionais tendem, como resposta majoritária, a reduzir seu tamanho, cortando funcionários e espaços para o conteúdo jornalístico. Mesmo assim, com menos ou, na melhor das hipóteses, o mesmo talento em suas mãos, os editores dessas mídias estão produzindo mais conteúdo do que nunca devido à necessidade de alimentar seus sites e aplicativos com conteúdo. Dependendo da estratégia, esse conteúdo pode ter um valor agregado (pesquisa, análise exclusiva, material multimídia) ou também pode ser um conteúdo de qualidade informativa mínima, projetado apenas para ganhar posições no mecanismo de busca do Google ou capturar cliques “fáceis” com conteúdo sensacionalista, de entretenimento ou com apelo ao clickbait.

Paralelamente, também existem mais produtores de conteúdo do que nunca. Sites, blogs, participantes de fóruns, podcasters, youtubers,

plataformas independentes especializadas de jornalismo, jornalistas e comunicadores com plataformas digitais individuais, usuários e influenciadores de redes sociais...

Todos geram conteúdo, arrebatando o oligopólio tradicional de informações dos meios estabelecidos que, devido à sua estrutura econômica (custos fixos e de distribuição) ou restrições técnicas (limitações no espectro eletromagnético, por exemplo), tendem a ser relativamente concentrados.

“Os meios de comunicação passaram por um forte período de mudanças nos últimos anos, impulsionados por uma revolução digital”

O resultado disso é que, embora falemos sobre a crise dos meios de comunicação há anos, hoje eles são mais importantes do que nunca. Eles estão presentes na vida dos consumidores como nunca fizeram. O norte-americano médio consumiu, em 2018, 12 horas e 9 minutos de mídia diariamente (entendidos como plataformas de disseminação de conteúdo), dos quais 6 horas e 35 minutos foram de meios digitais. Assim, ano passado foi o primeiro em que esse consumo excedeu o dos meios tradicionais. As estatísticas são brutais: uma pessoa comum passa metade do dia na frente de um dispositivo que transmite informações, opiniões e entretenimento e, além disso, deve trabalhar, estudar, dormir, alimentar-se, passar o tempo com a família e procurar outras formas de entretenimento. Mesmo se considerarmos o número de outros grandes mercados em desenvolvimento, substancialmente menores,

descobrimos que os meios de comunicação ocupam grandes períodos de tempo na vida das pessoas: 6 horas e 39 minutos na China ou 4 horas e 59 minutos na Índia.

Apesar dessa posição preponderante, a economia da mídia “pós-disrupção” ainda é um trabalho em desenvolvimento. Muitas plataformas digitais encontraram nos grandes volumes de micro-publicidade baseada em dados sua maneira de lucrar: Google, YouTube ou Facebook. Há também quem opte por modelos baseados em assinatura: a versão premium do Spotify, Netflix, Amazon Prime ou o próprio New York Times, que já ultrapassa três milhões de assinantes digitais. O modelo, nesses casos, exige grandes investimentos na criação ou compra de conteúdos e está comprovado que funciona, especialmente, nas plataformas que atingiram uma escala internacional. Os meios tradicionais precisam se reinventar ou ficarão presos em um círculo vicioso de menores públicos, menores receitas com publicidade, menores investimentos em qualidade do produto e, novamente, públicos, receitas e qualidade em queda.

O novo cenário da mídia oferece oportunidades e desafios para quem gerencia a reputação das marcas. Uma delas é a multiplicação do que, no último terço do século XX, passou a ser chamado de “agenda setters”, ou seja, aquelas pessoas e plataformas que influenciam para determinar quais temas, notícias e opiniões são importantes para a opinião pública e como devem hierarquizar esses conteúdos. Isso nos leva a multiplicar e nunca desistir de esforços para transmitir a narrativa da marca, não apenas para quatro ou cinco editores de mídia que costumavam ter o controle da agenda, mas para uma variedade em constante mudança de influenciadores e conectores dentro de nossas comunidades de interesse.

Outro desafio que parece complicado é gerenciar informações erradas e fake news, o que não são o mesmo. No primeiro caso, o que temos são redações cada vez mais estressadas, sendo forçadas a multiplicar seu ritmo de produção e vencer as batalhas contra o SEO e o clique. Não se trata apenas de imprecisões ou erros no conteúdo jornalístico,

mas de mudanças em seus modelos de produção com menos filtros e que, por uma questão de velocidade, não hesitam em ser “flexíveis” diante de certos preceitos básicos do trabalho jornalístico, como ligar para as partes envolvidas. Hoje, essa pode ser uma segunda nota de “continuidade” ou “reações”. Nesse caso, o monitoramento permanente e a velocidade da reação para estabelecer contatos e refinar informações se tornam chave.

Por outro lado, as fake news são outra coisa: são conteúdos deliberadamente falsos, mas que buscam ter credibilidade e são projetadas para perseguir o público, prejudicar reputações ou defender posições ideológicas. Nesse caso, a audição e a reação ágeis também são imprescindíveis, mas uma linha de defesa adicional é ter advocates - como nossos colaboradores - já

“Hoje, consumidores e grupos de interesse buscam marcas com propósito, com impacto social positivo e com capacidade de estabelecer uma história que transmita essas características”

ativos no espaço digital, prontos para ampliar nossa versão (real) dos fatos. Da mesma forma, transparência radical é imposta às fake news. À medida que nos abrimos para nossas diferentes comunidades e grupos de interesse, menos poder e tração terão as notícias falsas.

Além disso, nem tudo é assustador neste novo mundo da mídia. Assim como dissemos que há



cada vez mais “agenda setters”, também podemos dizer que as marcas podem assumir o papel de agenda setters por elas mesmas. Para fazer isso, elas devem ter o objetivo definido e os territórios de conversação identificados. Com isso, as marcas podem desenvolver histórias emblemáticas que captam o interesse e, por que não, a imaginação dos meios, até trabalhando em parceria com eles.

Para resumir como as marcas devem gerenciar sua reputação diante da disrupção dos meios, podemos concluir em 4 C’s:

- **Construir a nossa narrativa de marca:** já não podemos mais no dar ao luxo de ter marcas à deriva. Hoje, consumidores e grupos de interesse buscam marcas com propósito, com impacto social positivo e com capacidade de estabelecer uma história que transmita essas características.
- **Comunicá-la intensamente:** diante da multiplicação de atores relevantes, um texto no site, uma entrevista do CEO em um meio de referência ou uma campanha de “marca institucional” para compartilhar nossa narrativa já não é mais suficiente. Sem medo de exagero, é hora de se comunicar o dia todo, todos os dias.
- **Conversar, não anunciar:** neste mundo, não serve mais usar um megafone, porque as pessoas têm muitas alternativas para

olhar em outra direção e ouvir outras vozes. Consumidores e cidadãos estão empoderados e esperam que as marcas tenham humildade para conversar em igualdade de condições.

- **Contragolpe rápido em situações críticas:** até agora, muitos já conhecem casos de sucesso no gerenciamento de crises, como o da Starbucks em 2018, quando um gerente de loja chamou a polícia por suspeita de dois afro-americanos sentados em uma loja sem estarem fazendo uma compra. Ele concluiu, devido à origem, que eles poderiam ser criminosos, quando na verdade estavam esperando por uma terceira pessoa. O que a Starbucks nos mostrou foi o poder de reagir aceitando o erro, desculpando-se e abraçando a causa do combate ao racismo em suas operações, manifestando-se com sua decisão de fechar mais de 8 mil lojas para oferecer treinamento sobre preconceitos raciais e de outros tipos.

Em suma, 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 em Peru. Jornalista de profissão, Carranza tem especialização em economia. Além disso, possui mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Adolfo Ibáñez. Antes de ingressar na empresa, trabalhou como editor-chefe do Caderno Economia e Negócios no El Comercio, o jornal mais importante do Peru. Também atuou como Gerente de Imprensa do Banco de Crédito do Peru (BCP); Gerente Editorial da Editora Planeta Peru; Editor-Geral da Revista G de Gestão, do grupo El Comercio; e Analista Sênior da Semana Econômica.

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as 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-Yasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & 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 para a América Latina
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 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

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

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafrá
Diretor Sênior
Comunicación Financiera
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 US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

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

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

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
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

Ciudad de 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 SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
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.

llorentycuenca.com
revista-uno.com.br