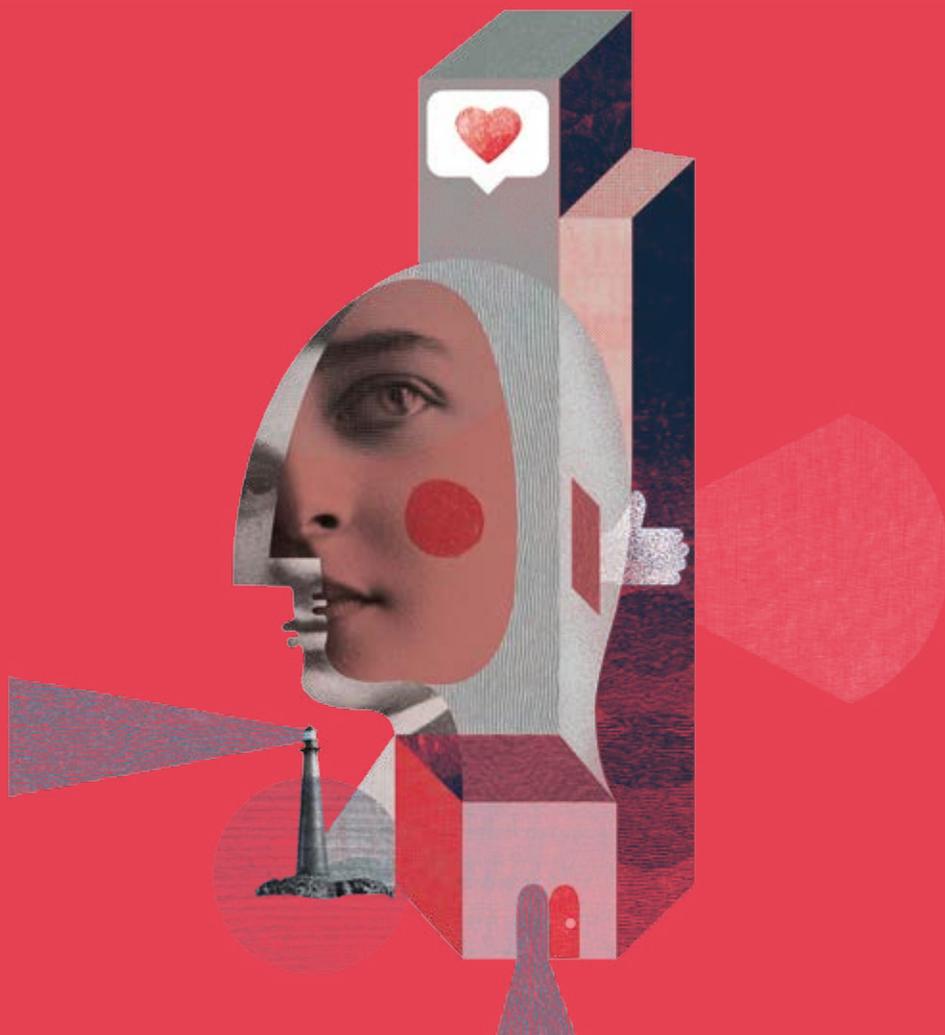


# UNO

**IDEIAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**CONSUMIDORES e MARCAS:**

uma **nova era**

## IDEIAS LLYC

O IDEIAS é o Centro de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque assistimos a um novo guião macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

O IDEIAS LLYC é uma combinação global de relação e troca de conhecimento que identifica, aborda e transmite os novos paradigmas da sociedade e as novas tendências da comunicação, a partir de uma perspetiva independente.

Porque a realidade não é preto no branco, existe o IDEIAS LLYC.

## UNO

A UNO é uma publicação do Ideias LLYC, dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, em que empresas convidadas de Espanha, de Portugal e da América Latina, juntamente com sócios e dirigentes da LLYC, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

llorentycuenca.com  
ideas.llorentycuenca.com  
revista-uno.com



# UNO

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

IDEIAS LLYC

## CONCEITO GRÁFICO E DESIGN

AR Difusión

## ILUSTRAÇÕES

Marisa Maestre

## IMPRESSÃO

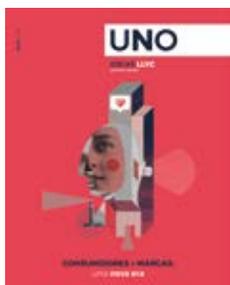
naturprint.com

Impresso em Espanha  
Madrid, abril 2019

---

O IDEIAS LLYC não assume necessariamente como suas as opiniões presentes nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial dos textos e das imagens contidas neste livro é estritamente proibida sem a autorização expressa do IDEIAS LLYC.



# RESUMO

2019 nº 32

- 4 **QUEM** são os **COLABORADORES**
- 
- 9 **CONSUMIDORES** e **MARCAS**: uma **NOVA ERA**
- 
- 11 As **MARCAS** enquanto **FATOS CULTURAIS**
- 
- 14 **DESAFIOS** para as **MARCAS** em **TEMPOS** de **MUDANÇA**
- 
- 16 **TARGETED COMMUNICATION**: the only **CORRECT FORMULA**
- 
- 19 **DATA-DRIVEN BRANDING**: mais do que **DADOS** e **ALGORITMOS**
- 
- 22 **DESAFIOS** da **MARCA** perante um **NOVO CONSUMIDOR**
- 
- 24 **FINALMENTE** em **PRIMEIRO LUGAR**
- 
- 27 **MARCAS GLOBAIS** com **CORAÇÃO LOCAL**
- 
- 30 A **TOUS** perante o **DESAFIO** de **SEDUZIR** o **NOVO CONSUMIDOR**
- 
- 32 **PRIMEIRO**, o mais **IMPORTANTE**
- 
- 35 Como **CRIAR MARCAS** com **RELEVÂNCIA** no **MERCADO** de **CUIDADO CASEIRO**
- 
- 38 **DIÁLOGO CONSTANTE** para **CRIAR PRODUTOS** que **FASCINEM**
- 
- 40 **RISCAR** as **PALAVRAS DA MODA**, **ANTECIPAR** e **ENVOLVER**
- 
- 44 **UNO + 1 Entrevista** a Antonio López
- 
- 50 O **FATOR** da **LIGAÇÃO** na **FÓRMULA** de **SUCESSO** das **MARCAS PRÓPRIAS**
- 
- 52 **DESAFIOS** para **OFERECER EXPERIÊNCIAS** de **VALOR** – A **VISÃO** de Los **CABOS, MÉXICO**
- 
- 54 A **MARCA-EXPERIÊNCIA** para o **NOVO CONSUMIDOR** do **SETOR** do **TURISMO**
- 
- 57 As **MARCAS** e a **CRIAÇÃO** de **CONTEÚDOS**: **COMO FAZER** a **PUBLICIDADE** que as **PESSOAS ESCOLHEM**
- 
- 59 Do **PRIME TIME** ao **MY TIME**
- 
- 62 O **VALOR** de nos **ENCARREGARMOS** das **GRANDES CAUSAS** da **HUMANIDADE**
- 
- 66 **VESTIR** a **MUDANÇA**: A **COMUNICAÇÃO** e a **SUSTENTABILIDADE** enquanto **MEDIADORES** de uma **NOVA RELAÇÃO** com o **CONSUMIDOR**
- 
- 68 Uma **MARCA** com **IMPACTO**
- 
- 71 **INTELIGÊNCIA HUMANA, IMAGEM** de **MARCA** na **ERA** da **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**
- 
- 73 **MIRA QUIÉN HABLA**. **MARCAS** y **CONSUMIDORES** en la **ERA** de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**
- 
- 77 **Prêmios** conquistados pela **UNO**
- 
- 78 **LLYC**

# QUEM são OS COLABORADORES



## **José Antonio Zarzalejos**

Trabalha para a LLORENTE & CUENCA como **assessor externo** permanente, e foi diretor-geral da empresa em Espanha. É jornalista e licenciado em Direito pela Universidade de Deusto. Foi diretor do *El Correo* de Bilbao, secretário-geral da Vocento e diretor do *ABC* em Espanha. Ganhou vários prêmios profissionais, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação de Associações de Imprensa de Espanha, o Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]

---



## **Patricio Jaramillo**

Tem uma licenciatura em Administração de Empresas da Universidad San Francisco de Quito (Equador) e estudou na Northwestern University, Kellogg School of Management (EUA). É **Vice-Presidente da divisão de Consumo em Massa da Alicorp Peru** desde maio de 2014. Anteriormente, ocupou o cargo de Diretor Executivo da Divisão das Bolachas da Mondélez International em São Paulo (Brasil) e o de Diretor Executivo da Kraft Foods Peru e Bolívia, assim como diversos cargos na Kraft Foods. [Peru]

---



## **António Fuzeta da Ponte**

É **Diretor de Marca e Comunicação da Worten** desde dezembro de 2017, liderando uma equipa multidisciplinar que junta as áreas de Gestão da Marca, Relações Públicas, Redes Sociais, Ativação da Marca e Patrocínios, Folhetos, Comunicação no Ponto de Venda e Marcas Próprias. Atualmente, cumpre uma função ibérica. António Fuzeta da Ponte começa o seu percurso em Comunicação, na área de Assessoria de Imprensa em 1996, na Edelman PR, em Washington D.C. Mais tarde, regressa a Portugal, onde integra a agência Imago (atualmente, LLYC). É em 2000 que entra na antiga Telecel, para ser um dos fundadores da marca YORN, na qual foi responsável pela Marca e Comunicação. Ainda nas telecomunicações, foi depois responsável pelos Eventos e Patrocínios da Vodafone. Em 2005, inicia o percurso na Ativism como Diretor de Serviço a Clientes, agência onde se mantém até 2015, ano em que decide abrir a própria agência, a KISS – Brand Lovers. [Portugal]

---



## **Daniel Vaughan**

**Diretor de Big Data na Telefónica México**, é responsável por dirigir todas as iniciativas de Big Data e de ciência de dados, dirigindo o Centro de Excelência Analítica Avançada e desenvolvendo a estratégia de dados da empresa. Antes, liderou a área de análises avançadas no Banorte, no cargo de Senior Data Scientist, e foi investigador do Banco do México, procurando sempre melhorar a tomada de decisões com base na utilização de dados e de modelos de análises avançadas. É doutorado em Economia pela New York University (NYU) e foi professor na NYU (EUA e Abu Dabi), na Universidade dos Andes (Colômbia) e no CIDE e no TEC de Monterrei (México). Nos tempos livres, aprecia a companhia dos seus cães, a percussão cubana e as séries do Netflix. [México]

---



## **Beatriz Navarro**

**Diretora de Marketing e Comunicação da Fnac**. Fez um percurso profissional focado na gestão de marcas em que o cliente sempre foi o eixo central da estratégia. Prova disso é a experiência que adquiriu em marcas tão importantes como a Starbucks, a Unicef, a Springfield e a Repsol. Recebeu numerosos reconhecimentos: foi uma das 15 pessoas mais influentes no *marketing* digital de língua espanhola em 2019, foi a melhor profissional de *marketing* de 2016 nos Prêmios Nacionais de Marketing e foi uma das dez melhores diretoras no *ranking* das top 100 mulheres líderes de Espanha, por três anos – 2013, 2014 e 2018 –, entre outros. [Espanha]



### Leandro Teixeira

Hoje com 36 anos e **Diretor de Marketing e Produto na Volvo Car Brasil** desde 2015, Leandro Teixeira construiu a sua carreira em multinacionais de bens de consumo, passando pela AmBev, PepsiCo e Unilever, na área das Vendas e do Marketing. [\[Brasil\]](#)

---



### Lorena Gutierrez

**Gestora de Marketing na Industrias San Miguel Del Caribe.** Especialista em Administração e Marketing com mais de 18 anos de experiência em empresas multinacionais de venda direta e consumo em massa (ISM, Avon, Bayer, SC Johnson). Trabalhou em diferentes mercados, tais como o do Peru, o da Colômbia, o do Equador e o da República Dominicana. É membro do Conselho Diretivo dos Effie Awards da República Dominicana, galardões que reconhecem a eficácia das empresas de publicidade. Foi professora de pré e de pós-graduação na UPC, na IPAE, na Adex e na Chio Lecca. [\[República Dominicana\]](#)

---



### Anaïs Durand

A maior parte do seu percurso profissional centrou-se no luxo. Antes de trabalhar na TOUS, liderou o departamento de *marketing* da Swarovski, onde trabalhou durante quatro anos, e trabalhou na gigante do luxo Richemont, dirigindo as vendas e o *marketing* das marcas Lancel Paris e Alfred Dunhill. Em 2013, assumiu o cargo de Diretora de Marketing da Pronovias, onde permaneceu durante um ano e meio. Depois de passar pela empresa de vestidos de noiva, a executiva francesa regressou à Swarovski como Diretora de Marketing em Itália até chegar à **TOUS** em 2016, como **Diretora de Marketing e Comunicação.** [\[França\]](#)

---



### Martha Arbeláez

Comunicadora social especializada em Comunicação Organizacional na Pontifícia Universidade Xavierana. Tem uma carreira profissional de sucesso, de mais de 25 anos, que começou no ensino e depois passou para o *marketing*, *trade marketing*, comunicações e investigação de mercados, em empresas como a Bestfood, a Unilever, a Casa Editorial El Tiempo, entre outras. Entrou na Nestlé em 2007 como Gestora de Market Intelligence. Em 2010, foi transferida para a Suíça, onde desempenhou o papel de Consumer Insight Manager Global no negócio de Culinários durante seis anos. Em janeiro de 2016, regressou ao país como **Diretora de Marketing e Comunicações da Nestlé da Colômbia.** [\[Colômbia\]](#)

---



### Teresa Abecasis Burnay

Licenciada em Economia pela Universidade Nova de Lisboa e após especializar-se em Macro-Economics e Marketing na Leicester University em Inglaterra, Teresa Burnay iniciou a sua carreira na Mars Portugal em 1998, tendo passado por diferentes cargos nas áreas de Vendas e Marketing. Seguiu-se a Gillette Portugal, onde geriu o Marketing e Trade Marketing do negócio de Oral Care. Em 2001 juntou-se à Lever Elida para liderar o departamento de Category Management. Em 2008, assumiu a responsabilidade pelo Marketing de Personal Care da Unilever Jerónimo Martins e, mais tarde, de Ice Cream. 2013 foi o ano de regresso às Vendas, com a mudança para Inglaterra, onde foi Global Customer Development de diferentes negócios, fazendo parte simultaneamente dos Leadership Boards das Categorias e da função de Vendas. Em 2018 regressa a Portugal para integrar a Comissão Executiva da **Unilever FIMA** como **Diretora de Marketing de Home & Personal Care e Diretora de Media e Comunicação** da companhia. [\[Portugal\]](#)

---



### Matías Ignacio Prado

Matías Ignacio Prado tem 33 años e é casado e pai de dois filhos. É engenheiro industrial e trabalha na Procter & Gamble há dez anos. Atualmente, desempenha o papel de **Gerente de Marketing das categorias de Beleza da Procter & Gamble Argentina.** [\[Argentina\]](#)

---



### Mike Fernandez

Durante mais de 20 anos, Mike Fernandez trabalhou como diretor de comunicação em várias grandes empresas sediadas nos EUA. Entre estas a Cargill, a maior empresa privada do mundo, na qual liderou os departamentos de relações públicas, *marketing*, relações governamentais, comunicação financeira e sustentabilidade, tendo também sido copresidente do comité de risco da empresa. Mike Fernandez é **CEO da LLYC nos Estados Unidos** e professor de comunicação estratégica na Universidade de Boston. [\[Estados Unidos\]](#)



### Soledad Ponce

Tem mais de 20 anos de experiência em estratégias de Marca, Publicidade, comércio eletrônico e Comunicações. Durante 16 anos, trabalhou na Telefónica Equador, assumindo as funções de Gestora de Marketing – Captação, Gestora Regional de Vendas Indiretas e Gestora Regional de Empresas. Posteriormente, passou para o setor do retalho como **Gestora Sênior de Marketing da Almacenes De Prati**, os principais grandes armazéns do Equador e a marca líder no setor. É Técnica Superior de Marketing do Tecnológico Espírito Santo e Engenheira em Administração de Vendas da Universidade Católica de Guayaquil, e tem uma pós-graduação em Administração com Especialização em Marketing da ESPOL. [Ecuador]

---



### Rodrigo Esponda

É um profissional especializado na promoção de destinos turísticos, e tem mais de 18 anos de experiência no setor. Desde 2016, é **Diretor-Geral do Fideicomiso de Turismo de Los Cabos**. Anteriormente, colaborou com o Conselho de Promoção Turística do México como Diretor Regional para a América do Norte, coordenando os esforços de promoção do México nos Estados Unidos e no Canadá, assim como a vinculação com os principais operadores turísticos e agências de viagens, com base em 18 escritórios de representação. Também foi Diretor Institucional do Fundo Nacional de Fomento ao Turismo, e foi professor de Planeamento Turístico na Universidade de Nova Iorque. É licenciado em Arquitetura pela Universidade Nacional Autónoma do México e tem um mestrado em Administração da Universidade da Colômbia em Nova Iorque, assim como um Certificado em Meetings Profissional do Convention Industry Council. [México]

---



### David Ecija

**Diretor-Geral do Hilton São Paulo Morumbi**. Nos quase 19 anos que passou na Hilton, viveu em três continentes, cinco países e três marcas (DoubleTree, Hilton e Waldorf Astoria). Isto deu-lhe a oportunidade de aprender com os melhores, enquanto desfrutou de vivências e experiências incríveis em diferentes culturas com pessoas espetaculares. Nasceu, cresceu e estudou em Madrid, e depois terminou a formação hoteleira em Inglaterra. É um apaixonado pelo mundo da indústria hoteleira, pelos grandes momentos que esta proporciona e pela aprendizagem dos desafios do dia a dia. [Espanha]

---



### Cristina Barbosa

**Head of Brand & Marcomms da Vodafone Espanha e Presidente da BCMA Spain**, é licenciada em Direito Jurídico Empresarial pela Universidade CEU San Pablo. Tem uma carreira profissional de mais de 20 anos. Cristina juntou-se à operadora em outubro de 2013 como Head of Marketing de Particulares. Anteriormente, foi Diretora de Serviços e Estratégia de Marketing do Citibank Espanha. Entre 2001 e 2006, trabalhou na Aldeasa, em Comunicação, e foi responsável pela Fidelização e Atenção ao Cliente. Começou a carreira no departamento de *marketing* da Gillette Co., onde trabalhou em marcas como a Oral-B, a Paper Mate e a Waterman. [Espanha]

---



### Jonathan Blum

**Presidente da Cisneros Media**, divisão da Cisneros que inclui as empresas de televisão aberta, televisão por assinatura, produção, distribuição de conteúdos e concursos de beleza. Supervisiona todos os interesses de meios de comunicação e entretenimento da Cisneros, desde a Venevisión, canal de televisão aberta líder da Venezuela, e canais por cabo da América Hispânica e dos Estados Unidos, até empresas de produção independente e distribuição global de conteúdos sediadas nos Estados Unidos. Antes de ter a posição que ocupa atualmente, Jonathan foi Vice-Presidente e Gestor-Geral da Venevisión, dirigindo todas as operações da mesma. [Venezuela]

---



### Walter Droguett

**Vice-Gestor de Assuntos Corporativos da Esval e da Aguas del Valle**. Presidente do Conselho Regional do Pacto Global, região de Valparaíso. Licenciado em Comunicação Social. Jornalista da Pontifícia Universidade Católica de Valparaíso, no Chile. Especializado em Comunicação corporativa pela Pontifícia Universidade Católica do Chile (2012). Estudou Liderança (2016) e Experiência de Clientes (2018) na Universidade Adolfo Ibáñez. [Chile]



### Rozália Del Gáudio

**Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade da C&A Brasil.** É doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, na qual também obteve o mestrado em Sociologia e Antropologia. É ainda mestre em Administração de Empresas e licenciada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Rozália Del Gáudio tem mais de 25 anos de carreira, tendo trabalhado em empresas como a Aperam, a Vale e a C&A, e ainda no Grupo Votorantim. É professora no MBA Aberje/ESEG, onde ensina Gestão da Comunicação Empresarial e investiga e escreve sobre Comunicação, Gestão e Sustentabilidade. É ainda coautora do livro *Sem Megafone, com Smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com empregados*, lançado em Português pela Aberje Editorial em 2017, e em Inglês em 2018. [\[Brasil\]](#)



### Mariana Vieira

Mariana Vieira é licenciada em Letras pela Faculdades Oswaldo Cruz e realizou vários cursos complementares na área da sustentabilidade. Tem uma pós-graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, na qual também realizou um curso de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial. Atua na área da sustentabilidade há mais de 10 anos, com experiência no ramo editorial e no do retalho. Atualmente, enquanto **Coordenadora de Sustentabilidade da C&A Brasil**, é responsável pela implementação da estratégia global de sustentabilidade da empresa no Brasil. [\[Brasil\]](#)



### Bibiana Rosique

É apaixonada pelo *marketing* e tem mais de 20 anos de experiência profissional no setor privado. Bibiana é **Diretora de Marketing da Starbucks México** desde outubro de 2017. Anteriormente, trabalhou em empresas como a Burger King, a Warner-Lambert, a Pfizer, a Cadbury – Adams e Kraft, entre outras. Enquanto profissional do *marketing*, concentra-se na criação de valores de marca sólidos e no desenvolvimento de novos modelos de negócio com exposição regional. Tem uma vasta experiência na renovação de tendências decrescentes e na consolidação da credibilidade, da relevância e dos benefícios da marca. É licenciada em Marketing pelo Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrei. [\[México\]](#)



### Luisa Izquierdo

**Diretora de Recursos Humanos da Microsoft Ibérica.** Nesta posição, lidera a estratégia e a execução das políticas inovadoras de recursos humanos da empresa, que levaram a Microsoft a estar entre as melhores empresas para trabalhar em Espanha. Luisa juntou-se à equipa da Microsoft em outubro de 2015, validada por uma vasta e bem-sucedida experiência adquirida durante mais de 15 anos de experiência profissional, tendo assumido diversos cargos de responsabilidade, não só em Espanha, mas também no resto da Europa e a nível global, em empresas como a Honeywell, a Amena e a Soluziona Luisa é licenciada em Direito (ICADE E-1) e em Psicologia (UNED). [\[Espanha\]](#)



### Goyo Panadero

**Sócio e Diretor-Geral de Talento e Inovação da LLYC.** Tem uma ampla experiência profissional no mundo da comunicação das grandes multinacionais. Nos últimos anos, liderou a Direção Global de Comunicação e Reputação Corporativa da Deloitte, da Ferrovial e da BBVA, empresas presentes na Fortune Global 500. Em 2013, depois de mais de duas décadas no mundo das grandes corporações, centrou a carreira profissional na investigação da liderança nos altos dirigentes e na narrativa transmídia. Foi um dos sócios fundadores da Impossible Tellers. Em outubro de 2015, tornou-se Sócio e Diretor-Geral da LLYC em Espanha e Portugal. [\[Espanha\]](#)



### David González Natal

**Diretor Sênior da área de Consumer Engagement na LLYC.** Licenciado em Jornalismo pela Universidade Complutense de Madrid e detentor do título de Global CCO da ESADE. Trabalhou em meios de comunicação, tais como o *El Mundo* e a Cadena SER, além de fazer parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madrid. Antes de se juntar à LLYC, dirigiu, durante sete anos, campanhas de comunicação nacionais, enquanto coordenador chefe na agência Actúa Comunicación. No papel de líder global da área de Consumer Engagement, dirigiu projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya e Sacyr, e obteve mais de 50 galardões, entre os quais um Leão de Cannes e dois Sóis. [\[Espanha\]](#)



# CONSUMIDORES e MARCAS: uma NOVA ERA



**José Antonio Llorente**

Sócio Fundador e Presidente da LLYC / EUA – Espanha

Segundo um estudo da PwC, mais de um terço dos consumidores considera a confiança na marca um dos principais fatores influenciadores das decisões de compra, acima do preço. Ao mesmo tempo, nos últimos anos tem-se observado uma descida da confiança da população em geral nos negócios e nas empresas, apesar da presença de subidas pontuais. As marcas são uma ponte que permite às empresas relacionarem-se de forma mais acessível e enriquecedora. No entanto, nesta relação, a enorme quebra de confiança dos consumidores está a desempenhar um papel cada vez mais importante.

A era digital ofereceu às marcas novas oportunidades de interação com o consumidor, em que a transparência dos dados e a mudança do modelo de privacidade criaram abordagens diferentes e experiências mais personalizadas. No entanto, com a oportunidade vieram os abusos. O mau uso destes dados e a enorme quantidade de informação e conteúdos erodiu a confiança dos consumidores em marcas que nem sempre foram capazes de responder a tempo às exigências de transparência, integridade e credibilidade dos compradores, cada vez mais informados, exigentes e defensores da igualdade.

**“As empresas que conseguirem concentrar os esforços para trazer inspiração, acrescentar valor e melhorar a experiência serão as que estão mais bem preparadas para liderar as preferências do consumidor”**

Este é o ambiente complexo, incerto e fascinante que exploramos no número 32 da revista UNO. Perante uma relação entre consumidores e marcas governada pelos dados, em que fenómenos como a inteligência artificial e a realidade virtual terão um papel determinante, grandes especialistas do *marketing* e da comunicação analisam os desafios, e também as oportunidades, desta nova era. Nestes tempos, as marcas desempenharão, mais do que nunca, um papel fundamental para aproximar os consumidores às empresas. As empresas que conseguirem concentrar os esforços para trazer inspiração, que gerarem pertença acrescentando valor e que utilizarem os dados para melhorar a experiência serão as que estão mais bem preparadas para liderar as preferências do consumidor. Acredito que a visão dos especialistas que colaboraram neste número lhes suscitará tanto interesse quanto suscitou a mim. Mais uma vez, é um prazer partilhar consigo as nossas reflexões sobre os desafios que importam.



# As **MARCAS** enquanto **FATOS CULTURAIS**



**José Antonio Zarzalejos**

Jornalista, ex-diretor do *ABC* e do *El Correo* / Espanha

As chamadas marcas brancas são a manifestação de uma época: a da grande crise económica deste século. A grande característica das marcas brancas não é emocional, mas puramente racional e pragmática: associam-se a produtos mais baratos, de uma qualidade mediana em comparação com os restantes produtos no mercado, e têm a garantia, mais do que suficiente, das grandes superfícies comerciais, que souberam detetar potenciais grupos de clientes que puseram os critérios materiais à frente dos aspiracionais. As marcas brancas não apelam ao subconsciente, mas ao raciocínio, por menos entusiasmante que seja. E têm tido um grande sucesso, porque o produto (raramente os serviços se refugiam na brancura reluzente das marcas assim identificadas) satisfaz as necessidades com honra comercial, embora, por motivos económicos, renuncie ao *marketing* emocional. Não são *lovemarks*, isto é, não despertam as emoções nem o entusiasmo, nem criam dependência afetiva. No entanto, associam-se firmemente à utilidade, e, embora possa parecer estranho, criam uma grande proximidade, porque se dirigem de forma humilde às necessidades do cliente.

As marcas brancas deixaram de ser apenas uma denominação comercial para se tornarem uma definição claramente cultural, uma vez que estão associadas à definição de uma época social, económica e política – a da grande crise económica do século XXI. Deste modo, quando se escrever sobre estes anos de recessão, desemprego, desi-

**“Quando se escrever sobre estes anos de recessão, desemprego, desigualdade e escassez, será necessário referir as marcas brancas como uma resposta à depressão que sofremos”**

gualdade e escassez, será necessário referir as marcas brancas como uma resposta à depressão que sofremos. Este tipo de marcas – que não são estritamente anónimas, mas sim genéricas – têm definido uma tendência, uma forma de consumir, e, por conseguinte, uma forma de viver. Assim, têm moldado uma época cultural, se entendermos que a forma como os cidadãos vivem e se comportam está intimamente ligada à época em que vivem, sendo, portanto, uma manifestação cultural.

Há um amplo consenso relativamente ao facto de que as marcas de serviços e produtos – conceito diferente da denominação comercial e social – devem responder a determinados princípios. Devem refletir fielmente a natureza daquilo que oferecem; devem responsabilizar-se pelos clientes; devem incluir emoções para criar ligações permanentes, transformando o consumo dos produtos e serviços em autênticas experiências. Além disso, todas as marcas em geral devem adotar a *brand advocacy*, usando uma legião de

**“O desafio do branding, enquanto disciplina profissional altamente especializada (e sofisticada), requer a elaboração de um corpo de doutrina sobre o modo de as marcas criarem cultura”**

anunciadores da própria marca para melhorarem a reputação e multiplicarem as vendas. No entanto, não há um consenso tão amplo – talvez ainda se considere elitista – relativamente à necessidade de as marcas comerciais fazerem parte dos factos culturais da época.

Como se consegue fazer das marcas cultura? É uma boa pergunta que quase não tem respostas técnicas e académicas definitivas. Por isso, o desafio do *branding*, enquanto disciplina profissional altamente especializada (e sofisticada), requer a elaboração de um corpo de doutrina sobre o modo de as marcas criarem cultura. O *warholismo* pictórico não poderia ser cabalmente compreendido sem a absorção de marcas míticas transformadas em ícones de criações artísticas que calendarizaram etapas, tais como os quadros de Warhol *Campbell's Soup Cans* (1962) e *Green Coca-Cola Bottles*, ou os imensos e magníficos retratos de Marilyn Monroe e Elizabeth Taylor. A pop art de Warhol da década de 1960 é, precisamente, um referente da simbiose, pelo menos parcial, de um determinado *branding* (deve recordar-se que há marcas pessoais, como as das atrizes mencionadas) com uma das formas mais definitivas de expressão cultural – a pintura.

O desafio das marcas é, por um lado, acompanhar as tendências sociais (que são uma expressão cultural) e, por outro, criá-las ou situar-se na vanguarda das mesmas. Desta forma, as marcas fazem parte da narrativa cultural de cada época, havendo uma inter-relação profunda entre a identidade da marca e a sociedade em que operam os respetivos produtos e serviços. Este fenómeno já está a acontecer com alguma notoriedade. Muitos teatros e auditórios nos países mais desenvolvidos – é o caso dos Estados Unidos, mas também de Espanha – criaram uma marca comercial para se identificarem. Também o fizeram estádios desportivos. Este fenómeno chama-se *naming rights* (direitos de nome), e envolve uma técnica publicitária, uma forma de superar as convenções habituais do *marketing*, que consegue imbuir eventos culturais – sejam desportivos ou teatrais – com a marca comercial, estabelecendo uma linha de coerência entre esta e os espetáculos.

Ainda é mais pronunciada a conformação cultural propiciada por algumas marcas que lideram ou se associam a novos estilos de vida, que são indubitavelmente expressões culturais da nossa época. Os hábitos do *slow wear* são sustentados por vestuário que valoriza a ecologia, a poupança de energia na produção, a versatilidade relativa às estações do ano e a razoabilidade dos preços. Trata-se de uma revolução de atitudes perante o consumismo desenfreado das duas últimas décadas. Acontece algo semelhante com a chamada *slow food*, um movimento internacional de origem italiana que, usando o símbolo do caracol, pretende dar dignidade e transmitir uma certa filosofia de vida ao ato fisiológico da alimentação. Estas tendências têm força de mobilização social, mas, ao mesmo tempo, são veiculadas por marcas que apresentam uma resposta cultural a estes novos impulsos.

**“É mais acentuada a conformação cultural propiciada por algumas marcas que lideram ou se associam a novos estilos de vida, que são indubitavelmente expressões culturais da nossa época”**

Por outro lado, a marca, na sua materialidade (*design*, cor, imagem), faz parte da cultura visual, e as marcas sonoras (que estão a aumentar) – adaptadas, além disso, à informatização progressiva – contribuem decisivamente para o património criativo das sociedades modernas, e são uma parte inseparável das

manifestações artísticas. Isto ocorre de tal forma que, hoje, o desafio das marcas – além daqueles que se têm verificado nos últimos anos – não consiste só em estarem nos factos culturais, mas também em serem os próprios factos culturais. Poderíamos perguntar-nos quais são as razões desta exigência. A resposta não apresenta dúvidas: a tecnologia é quase um sinónimo de conhecimento, e a excelência dos conteúdos digitais de alta qualidade transmite sempre conhecimento e valor acrescentado. A combinação destes dois conceitos remete-nos para a narrativa cultural enquanto força dominante da nossa época. As marcas devem participar na elaboração deste guião da contemporaneidade.



# DESAFIOS para as MARCAS em TEMPOS de MUDANÇA



**Patricio Jaramillo**

Vice-Presidente de Marketing da Alicorp / Peru

Hoje em dia, o consumidor está cada vez mais ocupado com várias tarefas ao mesmo tempo, valorizando cada segundo do seu dia. Neste contexto, as marcas já não competem apenas para convencer, mas também para obterem relações duradouras de lealdade com os públicos. O fator temporal é crucial para as marcas, mas agora também o é para os consumidores, especialmente em tempos de economia da atenção. Para conseguirem esta lealdade, é indispensável saber muito bem que os consumidores dos dias de hoje participam, interagem, sugerem e, acima de tudo, exigem mais.

O *marketing* tem três grandes bases para os desafios enfrentados hoje pelas marcas. A primeira é a reafirmação da regra mais simples: o consumidor deve estar no centro de tudo o que fazemos. A segunda é compreender que aquilo que funcionou até agora não significa necessariamente que continuará a funcionar no futuro. A terceira é a tecnologia, que nos permite fazer muito mais do que antes, em menos tempo e com menos investimento.

Posto isto, tudo mudou. Mas a mudança não foi para pior, antes pelo contrário: é muito positiva para quem compreende a necessidade de adaptação à mudança.

Para qualquer marca, insistir em continuar a usar processos antigos significa ser ultrapassado pela concorrência. Embora possamos

**“As marcas já não competem apenas para convencer, mas também para obterem relações duradouras de lealdade com os públicos”**

chegar às mesmas conclusões e tenhamos as condições de detetar as mesmas oportunidades, se não modernizarmos a nossa forma de nos relacionarmos com o consumidor, o mais provável é que as nossas mensagens chegarão demasiado tarde, já não sendo relevantes para o nosso público.

Ora, como é um dado adquirido que os consumidores estão no centro de todas as nossas ações, é importante ouvi-los, e às respetivas comunidades, com atenção. Para atingir este objetivo, é fundamental relacionarmos-nos com os clientes o mais naturalmente possível, como faríamos com as pessoas mais próximas à nossa volta. Isto implica fazer mais investigações qualitativas, que nos proporcionem *insights* poderosos que se transformem em diferenciação. Um conhecimento aprofundado do consumidor é a base do sucesso de qualquer ação de *marketing* que se pretenda implementar, especialmente no mercado de consumo em massa, em que as decisões se tomam mais rapidamente e se costuma optar, na maior parte das vezes, por aquilo que é aparentemente mais barato.

A criatividade também é indispensável para manter e reforçar constantemente a ligação com os nossos clientes. Hoje em dia, as ideias devem surgir com liquidez suficiente para viverem em todos os canais, incluindo os digitais. Estarmos atentos às necessidades e respondermos de forma acertada, inovando com verdadeiro engenho, tanto nos produtos quanto nos serviços, dar-nos-á a verdadeira capacidade para permanecer na mente, no *top of mind*, dos clientes. É fundamental compreender que aquilo que se desenvolve para um canal ou para um meio não funcionará necessariamente noutro.

Atualmente, as marcas devem ser mais criativas do que nunca, adotando uma «personalidade» que lhes permita conversar com o consumidor, estar perto dele, acompanhá-lo e convencê-lo, não por um dia, mas de forma duradoura. Certamente que, para as marcas, é importante encontrar oportunidades, *insights* e fatores motivadores transversais que lhes permitam continuar a diferenciar-se num ambiente cada vez mais competitivo. A inovação é fundamental e tem sido o motor do crescimento do negócio de consumo em massa da Alicorp, por exemplo. Há novos produtos e serviços que oferecem mais valor acrescentado do que as outras alternativas.

Para fidelizar o consumidor, levando-o a comprar repetidamente os nossos produtos, é necessário fazermos um verdadeiro esforço para sabermos, com a maior exatidão possível, aquilo que o consumidor procura, mas também como, onde e quando o faz, assim como a razão que o impele. Prestar atenção ao consumidor e compreendê-lo é, hoje em dia, um desafio maior do que nunca, porque a tecnologia e as redes sociais tornaram tudo mais célere. A forma de se ligar ao consumidor há cinco anos era de uma diferença abissal em relação à dos dias de hoje, uma vez

**“As marcas devem ser mais criativas do que nunca, adotando uma «personalidade» que lhes permita conversar com o consumidor, estar perto dele, acompanhá-lo e convencê-lo de forma duradoura”**

que os estímulos que o rodeiam mudaram e se intensificaram, e as prioridades do consumidor também são outras.

O grande desafio destes tempos será transformar o meio num gerador de transações. Devemos mobilizar a tecnologia disponível e a potencialidade das diferentes plataformas para chegar aos consumidores e conseguir levá-los a considerarem os nossos produtos. Se soubermos quando e como podemos contactá-los, e se conseguirmos transformar este processo num círculo virtuoso, teremos ganhado a preferência e lealdade dos consumidores.

# TARGETED COMMUNICATION: the only CORRECT FORMULA



**António Fuzeta da Ponte**

Diretor de Marca e Comunicação da Worten / Portugal

O consumidor está a mudar. Constantemente e a um ritmo alucinante. Que o digam as marcas, que todos os dias estão no terreno a tentar conquistar e fidelizar clientes, sempre numa ótica de satisfazer as suas necessidades e superar expectativas, com a garantia – nem sempre certa *by the way...* – de mantê-los ligados a si.

Atualmente, essa missão tornou-se ainda mais complexa, pois, além de mais conhecedor e mais exigente, o consumidor está mais sofisticado – em grande parte devido à generalização da tecnologia nas suas vidas. Novos gadgets, apps e programas surgem indiscriminadamente e do dia para a noite, influenciando a forma como comunicamos, trabalhamos, estudamos, nos divertimos, compramos e até como nos relacionamos. Vivemos num mundo altamente conectado, onde a tecnologia e a inovação continuam a mudar comportamentos e, por conseguinte, formas de estar em sociedade.

Para que conste: na Worten, gostamos muito de tecnologia. Somos uma marca tecnológica e de futuro, que segue tendências de olhos abertos, reconhecendo que a mudança acontece todos os dias e que está aí para ficar.

Quando o futuro é hoje, temos de ser certos nas escolhas que fazemos e, sobretudo, nas propostas que oferecemos aos consumidores. Temos de ser criteriosos no como, quando e para quem comunicamos – e, para

**“Vivemos num mundo altamente conectado, onde a tecnologia e a inovação continuam a mudar comportamentos e, por conseguinte, formas de estar em sociedade”**

tal, temos de escutá-los, ouvir o que os consumidores têm para dizer e a partir daí cabe-nos a nós fazer a escolha certa, no timing certo. Porque, se é importante saber escutar, não é menos relevante saber quando falar.

Em comunicação (de marca e não só, na verdade), há que definir prioridades (devo comunicar A ou B?) e adequar o discurso (escolho falar A para X e B para Y). Só depois se pondera e define qual o melhor canal ou plataforma (uso a rede social Z para comunicar A para X). Não devemos ser ansiosos a comunicar, só porque a tecnologia disponível permite e até potencia essa fluidez e celeridade.

A partir do momento em que conhecemos muito bem o consumidor, essa ânsia de falar, responder, informar vai-se atenuando, pois encontrámos à partida a informação, o tom e o canal adequados, que nos permitirão chegar de forma efetiva ao cliente, sem constrangimentos ou desconfortos de parte a parte. É uma espécie de homework, que

**“Quanto mais soubermos sobre um perfil de consumidor, quanto melhor entendermos o seu lifestyle, mais preparados estaremos para comunicar com ele”**

continuamente bem feito, nos permite trazer para casa, ano após ano, a nota mais alta da turma. Com o bônus de essa avaliação ser feita pelo próprio cliente!

Na Worten, apostamos em comunicações direcionadas, filtrada com base em *customer data*, na sua maioria digitais. Por exemplo, em 2018, enviámos mais de 50 milhões de newsletters e mais de 15 milhões de SMS direcionados. Acreditamos que as mensagens de texto e o emailing são excelentes ferramentas para comunicarmos de forma imediata, informal e pouco dispendiosa com o nosso cliente, com a vantagem acrescida de espontaneamente colocar a nossa marca no *top of mind* desse indivíduo. Não nos podemos esquecer que, independentemente da área de negócio onde atuemos, se priorizarmos a forma como o consumidor percebe a nossa marca, conseguiremos acelerar significativamente o nosso crescimento e, consequentemente, a nossa liderança no mercado.

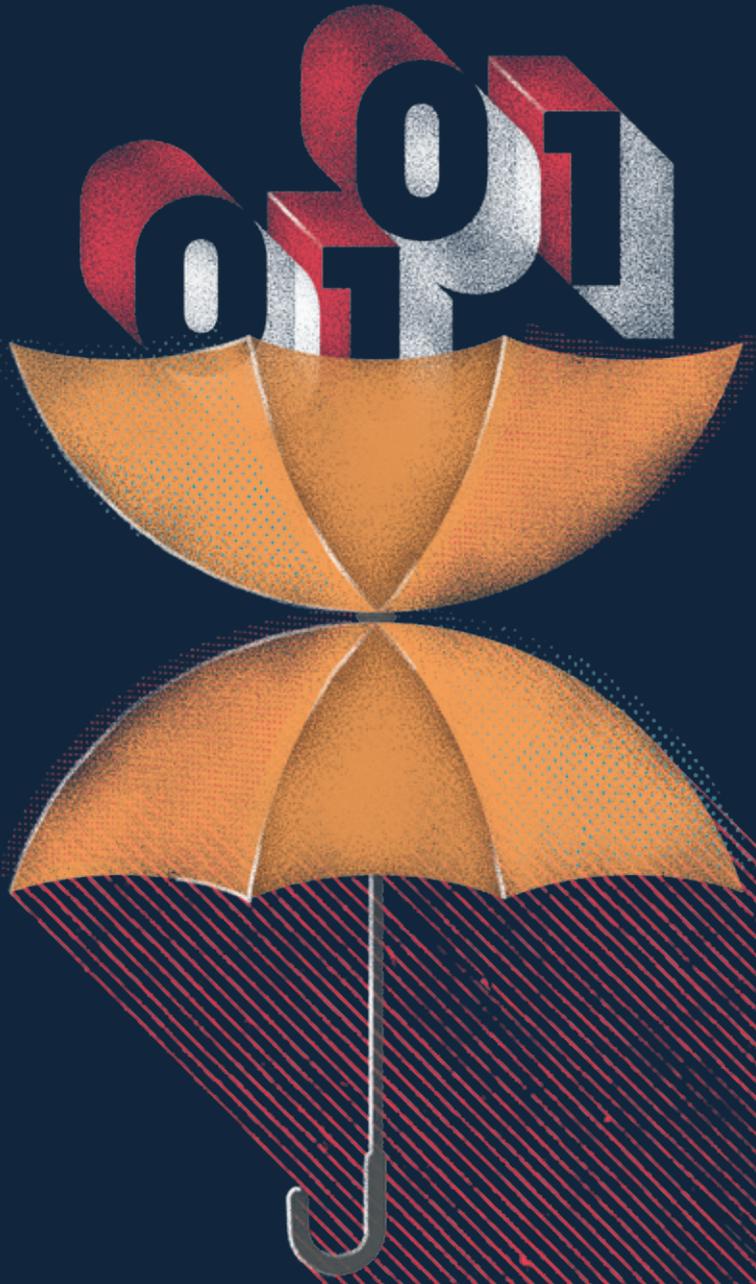
Embora estejamos, hoje, perante um consumidor mais sofisticado, como vimos anteriormente, munido de inúmeras ferramentas e gadgets tecnológicos que facilitam e impactam o seu dia-a-dia, não é o recurso a metodologias também elas sofisticadas que fazem a diferença na relação entre marcas e consumidores. O que conta verdadeiramente é termos do nosso lado *data* coerente e relevante, que nos permita estar perto de quem nos interessa. Quanto mais soubermos sobre

um perfil de consumidor, quanto melhor entendermos o seu *lifestyle*, mais preparados estaremos para comunicar com ele. Ao sabermos quem ele é, onde vive, quais as suas preferências, as suas necessidades e a sua capacidade de compra, estamos aptos para lançar a nossa mensagem, assegurando (quase sempre) uma receptividade positiva, muitas vezes traduzida na compra efetiva do produto ou serviço que divulgamos. Ou, no limite, conseguimos apenas – mas tão importante – um reforço da ligação emocional desse consumidor à marca.

São os chamados *brand lovers*, que personificam, na prática, um canal de comunicação espontânea em prol da marca. Quem gosta, fala bem, recomenda e isso de uma forma organicamente credível, pois esse *word-of-mouth* é baseado na experiência comum e na percepção que essa pessoa – igual a nós – tem de determinado produto, serviço ou marca.

Mais ou menos exigente, mais ou menos conhecedor, mais ou menos sofisticado, ao consumidor atual interessa receber informação que lhe seja relevante. Para ele ou, máximo dos máximos, para a sua família mais próxima, porque a partir daí o distanciamento já será enorme. E a comunicação terá falhado o seu propósito e a marca o seu objetivo.

Apostemos, pois, numa *targeted communication*. A fórmula não é top secret, pode é dar trabalho, mas não tenha dúvidas de que, a muito curto prazo, irá compensar: identifique a sua audiência e impacte-a com a mensagem adequada, por email, SMS ou através de uma rede social. No final, essa adequação irá traduzir-se num aumento das vendas, na redução da carga de esforço das equipas e, mais importante, no reforço do posicionamento da sua marca. E tudo isto porque a comunicação foi certa. Nice shot!



# DATA-DRIVEN BRANDING: mais do que **DADOS** e **ALGORITMOS**



**Daniel Vaughan**

Diretor de Big Data na Telefónica México / México

De acordo com um *ranking*<sup>1</sup> de 2018, 13 das 100 empresas com maior valor de marca são empresas tecnológicas caracterizadas por fazerem dos dados e da inteligência artificial peças fundamentais na ligação com o cliente. Outras empresas, embora se enquadrem em setores como o retalho e os meios de comunicação, transformaram, desde o início, estes mesmos elementos em ativos estratégicos para crescerem. Em geral, nenhum dos setores aqui representados escapa à revolução dos Big Data 2.0.

Quase 15 anos depois de surgir e depois de muitas promessas e expectativas por cumprir, finalmente o Big Data está a transformar a forma como interagimos com os nossos clientes e, consequentemente, a forma como fazemos negócios, geramos reputação e criamos, mantemos e alimentamos as nossas marcas. Originalmente, a revolução dos dados prometia às empresas o acesso a mais informação variada, muito mais rapidamente. Os famosos três V.

Com o tempo, as empresas perceberam que a tônica não pode estar na descrição física dos dados, mas na sua capacidade de criar valor. E no mundo dos negócios, o círculo virtuoso de valor governa a sobrevivência e dominância das empresas: o cliente é o prin-

**“O cliente é o principal gerador de valor para as empresas, e estas, por sua vez, devem criar valor para o cliente, para garantir a lealdade deste ”**

cipal gerador de valor para as empresas, e estas, por sua vez, devem criar valor para o cliente, para garantir a lealdade deste. Quando este círculo virtuoso se torna a missão e a visão da empresa, a reputação e o posicionamento da marca ficarão garantidos. Aqui, os dados assumem um papel central e tornam-se um instrumento estratégico nesta relação simbiótica entre os clientes e as empresas.

Num primeiro nível, os dados criam valor por conseguirem dar-nos rapidamente uma fotografia de alta resolução da relação com o cliente. Esta fotografia permite fazer uma monitorização mais precisa e exata do estado de saúde das empresas e dos mercados. Graças a esta análise descritiva, podemos, entre outros aspetos, compreender o que estão a fazer os clientes em cada um dos momentos da verdade.

Mas os dados permitem-nos imaginar formas mais ambiciosas de criar valor. Por exemplo, um dos sonhos dos profissionais do *marketing* é oferecer o produto certo, ao cliente certo, no

---

<sup>1</sup> <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

momento certo, pelo preço certo. Alternativamente, que empresa não gostaria de se antecipar aos problemas ocasionados por um produto com um design deficiente, por um processo de reclamação dispendioso ou, simplesmente, por uma experiência que não corresponda às expectativas dos clientes? Hoje, este mundo de personalização quase perfeita e de interação pró-ativa com os clientes é possível graças à capacidade preditiva e prescritiva presente no coração da revolução Big Data 2.0.

**“Se usarmos a informação criada pelas interações com os clientes, podemos construir modelos preditivos da satisfação dos clientes em tempo real”**

Esta nova tecnologia de previsão – conhecida como inteligência artificial, aprendizagem automática ou análises avançadas – procura aproveitar toda a informação que temos dos clientes e da operação das nossas empresas, para, usando algoritmos sofisticados, responder a perguntas pontuais sobre o negócio, revestidas de um potencial elevado para criar valor simbiótico.

Vejamos rapidamente algumas das características desta tecnologia para compreendermos o impacto que tem na criação, na construção e na manutenção das marcas. Basta antecipar os três ingredientes necessários, começando por uma mudança das pessoas e da cultura das empresas e pela implementação de tecnologias modernas, acrescentadas aos já mencionados três V dos dados.

Em primeiro lugar, no âmago deste processo opera o método científico adaptado aos negócios. Assim, de forma iterativa, usando sistematicamente o método da tentativa e erro, procura-se aprender com os dados e com as interações dos clientes, para se conseguir adaptar da melhor forma possível a oferta da empresa às necessidades dos clientes. Esta forma de operar, dirigida e orientada por dados e provas, exige uma mudança cultural significativa, que está a obrigar as empresas a reduzir as barreiras organizacionais, tornando o trabalho ágil e transversal. Este processo, embora seja doloroso, é um importante gerador de valor a médio prazo, e um diferenciador da marca a longo prazo.

A tecnologia também desempenha um papel fundamental: os *data lakes* na nuvem, ou nos *data centers* das empresas, prometem a eliminação de barreiras de informação, permitindo processar informação em segundos com uma visão de 360 graus dos clientes e das interações dos mesmos com as empresas. Esta tecnologia será acompanhada por programas de governação de dados que garantirão a veracidade e qualidade dos mesmos, e por processos de desenvolvimento e automatização para obter a escala necessária para fazer uma transformação real.

Finalmente, os algoritmos de aprendizagem automática desempenham um papel central. Como exemplo, tomemos os algoritmos de reconhecimento facial e os de processamento de linguagem natural. Hoje, conseguimos reconhecer emoções a partir de imagens faciais e da intensidade e do tom das conversas. Se, além disso, usarmos a informação criada pelas interações com os clientes, podemos construir modelos preditivos da satisfação dos clientes em tempo real. Isto é a concretização do sonho das

empresas centradas nos clientes, e um ali-  
cerce fundamental da criação da marca.

Como podemos criar, então, uma marca po-  
derosa, com base em dados e provas? Temos  
de começar com a cultura. Na nova econo-  
mia, a dos Big Data 2.0, o círculo virtuoso  
de valor não deve apenas refletir a cultura,  
missão e visão da empresa, mas também ba-  
sear-se numa cultura dirigida por dados.

As máquinas não substituirão a capacidade  
criativa de gerar ligações emocionais: neste  
aspeto, o ser humano não tem rival. Mas é  
inconcebível pensar que, na economia dos  
dados, a sustentabilidade de uma marca se  
pode potenciar sem os métodos da revolu-  
ção Big Data 2.0.

**“O círculo virtuoso de valor  
não deve apenas refletir  
a cultura, missão e visão  
da empresa, mas também  
basear-se numa cultura  
dirigida por dados”**



# DESAFIOS da MARCA perante um NOVO CONSUMIDOR



**Beatriz Navarro**

Diretora de Marketing e Comunicação da Fnac / Espanha

O principal desafio que as marcas não enfrentam é saber quem são os clientes das mesmas, como se comportam e que necessidades têm. A Fnac opera há mais de 25 anos em Espanha, e sabemos bem que ter este conhecimento é um aspeto fundamental no nosso negócio; de facto, é um dos nossos valores diferenciadores.

Na Fnac, fomos pioneiros, e um dos primeiros retalhistas em Espanha a fazer vendas on-line. No entanto, atualmente, os clientes já não são *on-line* nem *off-line*, e há alguns anos que unificamos as nossas bases de dados para criar uma só, com base no conceito de «cliente único». Este conceito permite-nos pôr o cliente no centro e conhecer ao pormenor os padrões de compra do mesmo, tanto *on-line* quanto *off-line*. Desta forma, podemos enviar-lhe conteúdo *ad hoc*, personalizado em função das necessidades do cliente. Sem ir mais longe, 25 % dos nossos clientes já são omnicanal e representam 50 % das nossas vendas *on-line*. De facto, a taxa de conversão do comprador omnicanal é 20 % superior à do comprador tradicional.

Enquanto marca, é fundamental potenciar a experiência de compra, tanto em loja quanto *on-line*, e oferecer um serviço especializado e um produto diferenciado. Os nossos vendedores especializados são grandes conhecedores dos produtos e influenciadores independentes, ou seja, só recomendam aquilo que o cliente procura e que mais lhe convém. Também soubemos transferir esta experiência para o nosso canal *on-line*, graças ao CulturaFnac, o nosso programa de *videobloggers*

**“Trabalhamos para reforçar a nossa personalidade única - tudo aquilo que nos define como marca: inovação, experiência de compra e recomendação especializada”**

especialistas, e retransmitindo eventos por *streaming*.

Por outro lado, devido à informatização e às alterações nos hábitos de consumo, apoiámo-nos, desde o princípio, nas redes sociais, para ouvir as necessidades dos nossos clientes e estabelecer um contacto direto que nos permita melhorar a experiência dos mesmos. Além de termos uma ferramenta de comunicação das nossas atividades culturais, eventos e concursos, nas nossas redes sociais também há um canal do Twitter de apoio ao cliente, a partir do qual respondemos a todas as dúvidas, sugestões ou reclamações que possam surgir. Desta forma, conseguimos conhecer mais estreitamente as preocupações e necessidades do cliente, melhorando a comunicação entre a empresa e o consumidor.

Mensalmente, utilizamos relatórios denominados «Escuta do cliente». Usando estes relatórios, filtramos e analisamos todos os *insights* recebidos nos nossos diferentes canais. Estes relatórios são enviados para o Conselho de Gestão, e fazemos um acompanhamento em cada departamento, para adequar a oferta, os preços, as campanhas etc. Todas estas medidas nos ajudam a interagir com os clien-

tes, a responder às suas dúvidas e aos seus pedidos e, sem dúvida, a conhecê-los melhor.

Em minha opinião, num cenário tão competitivo e saturado de oferta, as marcas devem concentrar-se em quatro aspetos fundamentais que as ajudem a diferenciar-se.

- **Experiência de compra.** É um dos aspetos mais importantes, e na Fnac somos verdadeiros especialistas nisto, tanto nas nossas 36 lojas físicas espalhadas por toda a Espanha, quanto no nosso sítio na Internet, Fnac.es. Basta apresentar um exemplo: na Fnac realizamos, em média, 5000 eventos por ano. Isto tornou-nos um dos grandes dinamizadores culturais do país.
- **Recomendação qualificada.** Embora seja verdade que o novo consumidor tem acesso a uma grande quantidade de informação e que sabe bem o que quer comprar, por vezes, esta exorbitância de informação é excessiva, e o conselho independente de um especialista é bem-vindo. Esta recomendação também está integrada no mundo digital – por exemplo, no YouTube, graças ao nosso programa de *videobloggers*, em que os nossos especialistas partilham o conhecimento e a recomendação qualificada com todos os utilizadores.
- **Flexibilidade.** Na Fnac, oferecemos múltiplos fluxos omnicanal, para o cliente escolher como deseja receber aquilo que comprou. Temos o *Click & Collect*, em que o cliente faz o pedido na nossa página na Internet e recolhe-o na loja ou recebe-o em casa; o *ClickinStore*, em que o cliente compra, em loja, um produto que está noutra local, podendo recolhê-lo na própria loja ou recebê-lo em casa; o *Reserve & Collect*, para reservar todas as compras on-line e recebê-las no centro Fnac dentro de uma hora; e o *Same-Day Delivery*, para os que querem receber as compras em casa no mesmo dia. No entanto, acima de tudo, o que ofe-

recemos aos nossos clientes é flexibilidade – os clientes podem receber ou recolher os pedidos quando e onde quiserem, podendo assim planear livremente as compras.

- **Confiança na marca.** As empresas devem procurar o equilíbrio entre personalização e privacidade. Na Fnac, graças à CRM e aos Big Data, podemos conhecer de forma mais aprofundada os nossos clientes e oferecer-lhes apenas o conteúdo adequado às suas necessidades, evitando assim saturá-los com mensagens de *e-mail* ou de telemóvel contendo informação inútil. Mais do que a quantidade de dados, uma utilização correta dos mesmos pode marcar a diferença entre as empresas.

Finalmente, é importante que, enquanto marca, façamos os nossos clientes sentirem-se especiais. Por exemplo, a Fnac tem um programa de fidelização que é um dos principais motores da atividade da empresa e oferece aos integrantes uma prioridade essencial. O Clube Fnac foi pioneiro em Espanha desde a chegada da empresa em 1993, e tem, atualmente, mais de 650 000 sócios. O objetivo do Clube é oferecer o melhor preço e a melhor experiência de compra. Entre as vantagens do Clube, destacam-se os descontos permanentes em todas as compras, dois anos de envios grátis em 24 horas, convites para estreias, lugar reservado nos Fóruns, descontos especiais, preço reduzido nas plataformas de cinema e música a pedido Rakuten e Deezer, respetivamente, conteúdos exclusivos do Kobo by Fnac e descontos no nosso serviço Clínica Fnac.

É óbvio que estamos interessados em ganhar novos clientes, mas esforçamo-nos muito para nos adaptarmos às necessidades e aos gostos dos nossos clientes atuais – os que nos são fiéis há 25 anos. Por tudo isto, trabalhamos para reforçar a nossa personalidade única – tudo aquilo que nos define como marca: inovação, experiência de compra e recomendação especializada.

# FINALMENTE em PRIMEIRO LUGAR



**Leandro Teixeira**

Diretor de Marketing e Produto na Volvo Car Brasil / Brasil

Eles estão alerta, (muito) bem informados, são menos fiéis, não gostam do «mais ou menos» e acreditam mais naquilo que os outros dizem do que naquilo que as marcas dizem. São os consumidores da nova geração, que estão a fazer as marcas reinventarem-se na forma de pensar, agir e, principalmente, de se relacionarem.

O acesso ilimitado a informações e a pessoas ditou uma rápida mudança na dinâmica da experiência do consumidor. A comunicação, que antes era unilateral e se baseava nos publicitários a dizer o que queriam recorrendo aos meios de comunicação (pagos ou não), agora não tem dono nem fluxo. O quer era linear hoje é uma rede, e esta rede é enorme.

Mas como se relaciona a comunicação com a dinâmica de consumo? De muitas formas. E tudo começa com o facto de que, hoje, os consumidores estão muito bem informados. E não é novidade para ninguém que conhecimento é poder. Um dos principais impactos desta quantidade de informação disponível é que os nossos atuais / futuros clientes não precisam (nem gostam) dos nossos vendedores nem das nossas lojas. Ir a um ponto de venda é um «mal necessário» para quem tem o mundo inteiro à distância de um clique. A não ser que – e é claro que esta locução iria aparecer em breve – a experiência valha a pena. Aliás, atualmente, a boa experiência tem de ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contacto – do sítio na Internet ao apoio ao cliente. Aqui, portanto, já con-

**“As marcas que ficam pelo caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes”**

seguimos chegar a dois importantes desafios atuais para as marcas: estar adequadamente presente e disponível *on-line* e ser capaz de proporcionar experiências memoráveis.

É óbvio que a presença *on-line* é importante? Sim. É fácil? Não. As marcas fazem-no bem? Certamente que não! A publicidade que interrompe e / ou atinge um público que não é o da sua marca, as notícias e os comentários das pessoas que criticam e que são altamente relevantes nas ferramentas de pesquisa, os canais das redes sociais que só fazem publicidade em vez de criar conteúdo ou diálogo. Tudo isto, entre outras coisas, não estabelece uma relação com o consumidor, e, da parte das marcas, é o que mais se vê por aí. A boa notícia é que as ferramentas necessárias para evitar que tudo isto aconteça já existem.

E a chamada experiência? É aqui que os grandes impérios corporativos da velha guarda têm muito a aprender com as *start-ups*. Não só pelo modelo de negócio (inovador e ágil), mas também pela natureza dos produtos e serviços. Enumere rapidamente cinco *start-ups* que lhe vêm à mente e posso garantir que a maior parte (muito provavelmente todas) tem como principal objetivo simplificar

a vida das pessoas. Simplificar a vida é, sem sombra de dúvida, um exemplo de trabalhar a experiência na sua essência. Os bancos sem burocracia, a mobilidade imediata em qualquer lugar e sem ter de usar dinheiro, o serviço de entrega de qualquer coisa em qualquer lugar e as compras *on-line* com entrega no mesmo dia. Isto significa que todas as outras indústrias que não vendem serviços, mobilidade etc. vão acabar? Não. Mas significa que estas indústrias têm de aprender a ser mais relevantes, dando prioridade ao consumidor e tornando a relação com este uma experiência memorável em todos os aspetos e pontos de contacto.

Outra característica do novo consumidor é que gosta cada vez menos do «meio». Uma bolacha que não seja nem a mais saudável, nem a mais saborosa perderá a razão de existir. Isto também tem origem na dinâmica de comunicação atual, que tem um efeito polarizador que acaba por obrigar as pessoas a de assumir uma posição sobre tudo e a torná-la pública. Por conseguinte, as marcas que ficam pelo caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes. Esta dificuldade aplica-se tanto ao produto, quanto ao propósito. Por isso, posicione-se. Seja ousado no discurso e nas atitudes. Agradar a todos tornou-se impossível e desnecessário.

## **“Atualmente, a boa experiência tem de ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contacto – do sítio na Internet ao apoio ao cliente”**

Mas será que qualquer discurso ou posicionamento funciona, desde que seja ousado? É claro que não. Outra questão relativa ao novo consumidor entra em cena, e é uma das minhas preferidas. O novo consumidor preocupa-se cada vez mais com os valores. Obviamente, o consumidor tentar-se-á relacionar com as marcas que tenham valores compatíveis, por uma questão de autoconsciência, mas também para melhorar o seu estatuto na sociedade. Assim, restam algumas perguntas e alguns desafios para as marcas. Faz parte de uma organização com valores? Esses valores são claros para a empresa e para os potenciais clientes? São relevantes? Há coerência entre o discurso e as atitudes?

Sim, repito: eles estão alerta, (muito) bem informados, são menos fiéis, não gostam do «mais ou menos» e acreditam mais naquilo que os outros dizem do que naquilo que as marcas dizem. No entanto, estão muito mais abertos, preocupados com o mundo e disponíveis para um diálogo. De nós, marcas, só esperam que os ponhamos onde sempre deveriam ter estado: em primeiro lugar.



# MARCAS GLOBAIS com CORAÇÃO LOCAL



**Lorena Gutierrez**

Gestora de Marketing na Industrias San Miguel Del Caribe / República Dominicana

Há algum tempo, pensava-se que o desafio dos profissionais do *marketing* era criar nos consumidores paixão pelos nossos produtos. Hoje, penso que o nosso desafio é entusiasmar-nos com o consumidor. Quando nos entusiasmos realmente com o consumidor, desenvolvemos um interesse genuíno por conhecê-lo, compreendê-lo e acrescentar valor à vida dele, e isto será definitivamente recompensado com fidelidade à marca.

Hoje, gostaria de falar dos principais desafios enfrentados pelas marcas, na perspectiva de uma marca em específico, que superou muitos paradigmas para se tornar líder do mercado.

## DEFINIR O VALOR DA MARCA

O consumidor dos dias de hoje é muito exigente. Não consome produtos – consome valores e propósitos de marca.

Os nossos fundadores, a família Añaños, durante umas férias em família, descobriram que havia a oportunidade de levar um refrigerante de qualidade, amplamente distribuído, até onde nenhuma marca tinha chegado antes. Depois de vários anos a investigar o comportamento e a situação do país, encontraram a oportunidade de pôr a fábrica na área fronteira. Isto, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento económico da zona.

**“Quando nos entusiasmos com o consumidor, desenvolvemos um interesse genuíno por conhecê-lo, compreendê-lo e acrescentar valor à vida dele, e isto será definitivamente recompensado com fidelidade à marca”**

Ter esta fábrica e distribuição própria permitiu-nos levar uma proposta interessante a sítios onde não havia acesso fácil a refrigerantes de qualidade. Desta forma, fomos primeiro abordando as localidades mais pequenas e, depois, a capital. A nossa promessa é que, onde houver um dominicano, haja uma Kola Real.

Verificámos que o dominicano é um consumidor muito exigente, que valoriza os costumes e as raízes. Assim, decidimos ser a marca que representa o dominicano e o inspira a dar o melhor de si mesmo em cada situação. O consumidor atual procura propósitos de marca; portanto, um desafio é manter-se coerente com os valores que queremos inspirar nas famílias dominicanas.

Resumindo, a estratégia para entrar no mercado dominicano foi: oferecer um produto de qualidade com um portefólio variado e

**“A equipa de *marketing* tem de ser multicultural, diversa, com diferentes origens e histórias, uma vez que isto contribuirá para o surgimento de diferentes ideias, a partir de várias perspetivas”**

uma marca que reflete a identidade dominicana; uma distribuição ampla, levando o produto a todas as áreas que não tinham acesso a um produto de qualidade (com uma variedade de sabores e formatos); a construção de uma marca que destaca a identidade dominicana.

Hoje, sentimo-nos orgulhosos por liderar, acrescentando valor às principais plataformas da identidade dominicana, como a gastronomia, o desporto e a música.

Na gastronomia, criámos «El Sabor de mi País», uma plataforma de documentários em que visitamos diferentes regiões do país para encontrar os cozinheiros locais que melhor representam o prato típico de cada zona.

Também estamos presentes no desporto, apoiando ligas de menores, ligas nacionais e equipas de basebol, basquetebol e futebol a nível nacional. Além disso, fomentamos os espaços desportivos no país.

Relativamente à música e cultura, apoiamos continuamente os artistas locais, contribuindo para os carnavais e para as festas populares de diferentes localidades, e fomentando os espaços de recreação saudável, onde se recuperam e revalorizam as tradições populares.

## **ESCOLHER OS MELHORES ALIADOS**

A sua equipa. A equipa de *marketing* tem de ser multicultural, diversa, com diferentes origens e histórias, uma vez que isto contribuirá para o surgimento de diferentes ideias, a partir de várias perspetivas. Os profissionais do *marketing* devem ser ousados, para se atreverem a experimentar e explorar oportunidades e ideias; devem ser flexíveis, para reagirem e fazerem ajustes quando for necessário; e, definitivamente, devem ser orientados para a obtenção de resultados.

No caso dos produtos fabricados em massa, os merceeiros são um aliado relevante, e o *feedback* dos mesmos é importante para elaborar estratégias vantajosas para ambas as partes.

Por outro lado, é necessário identificar aliados na difusão da marca. O objetivo não é procurar influenciadores, mas aliados a longo prazo que acreditem nos valores da marca e os vivam, tendo em conta que cada influenciador tem um público específico. É necessário estarem genuinamente envolvidos com os valores da marca. Muitas vezes, pensa-se que um bom influenciador é uma celebridade com milhões de seguidores. Nós acreditamos nos porta-vozes que têm identidade própria e que vão crescendo juntamente com a marca.

## **DADOS VS. INSTINTO E EXPERIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÕES**

Medir permite-nos saber se estamos no caminho certo. Tudo pode e deve ser medido.

A diferença está na frequência da medição. Não devemos procurar resultados rápidos, mas verificar se os resultados serão sustentáveis ao longo do tempo. Esta é a diferença entre concentrar-se nas vendas a curto prazo

e concentrar-se no valor de marca sustentável no tempo.

Os estudos tradicionais são necessários, uma vez que nos permitem medir certas macrovariáveis, mas o contacto humano não se deve perder. Por isso, além de fazermos estudos *ad hoc*, visitamos famílias continuamente, para perceber como vivem, qual é a relação que têm com os nossos produtos e como podemos facilitar-lhes a experiência da marca. Isto também nos permite identificar tendências. Conseguir conhecer diretamente os consumidores é insubstituível.

Como podemos saber se estamos no caminho certo? Pela aceitação e pelo reconheci-

**“ Medir permite-nos saber se estamos no caminho certo. Não devemos procurar resultados rápidos, mas verificar se os resultados serão sustentáveis ao longo do tempo ”**

mento dos consumidores; pela confiança e pelo apoio dos nossos clientes e fornecedores; e pelo envolvimento e pelo orgulho da nossa equipa de trabalho. Somos uma família de 2100 colaboradores que se esmeram todos os dias para tornar cada processo possível. Na ISM, estamos gratos e satisfeitos pelo apoio de todos os nossos *stakeholders*, e isto reflete-se na manutenção da nossa posição de liderança neste ambiente tão competitivo e exigente.

## **REINVENTAR-SE SEM PERDER A ESSÊNCIA**

O mundo está em constante mutação, e os consumidores esperam que as marcas também evoluam. Há dois anos fizemos o relançamento da Kola Real, que não se concentrava apenas na alteração da imagem, mas também numa atitude mais fresca e mais ativa na experiência da marca (desporto, gastronomia, música) e mais dinâmica no ambiente digital. Criámos concursos em que os nossos seguidores vivem experiências gastronómicas, culturais e desportivas de forma contínua, em pequenos grupos onde temos a oportunidade de conversar e cocriar as nossas próximas atividades. Temos o objetivo de que, depois de viverem uma experiência da marca Kola Real, os nossos consumidores se sintam mais orgulhosos por terem a identidade dominicana.

## **O DESAFIO CONTÍNUO DE ENFRENTAR NOVOS DESAFIOS**

No mercado atual, tão competitivo, o principal desafio é mantermo-nos na vanguarda das exigências do consumidor dominicano, muito exigente e exposto às tendências globais. Para tal, fazemos periodicamente teste de novos produtos, e, nas plataformas digitais, mantemos um canal aberto para poderemos comunicar em ambas as vias.

Um dos desafios mais significativos que enfrentamos é a dinâmica digital atual, que revolucionou o mundo, especialmente a forma de comunicarmos e nos ligarmos enquanto sociedade. Neste sentido, o principal desafio neste ambiente de tanta contaminação e imediatez é não só ligar-se, mas manter-se ligado e facilitar o acesso aos produtos e serviços digitalmente, juntamente com uma resposta imediata às necessidades e aos pedidos dos clientes.

# A TOUS perante o DESAFIO de SEDUZIR o NOVO CONSUMIDOR



Anaïs Durand

Diretora de Marketing e Comunicação / França

Com mais de 4000 profissionais, na TOUS promovemos uma cultura empresarial baseada no legado, no envolvimento e na criatividade. A ternura, a diversão e o espírito jovem são os valores associados ao produto, à marca e à nossa forma de comunicar. Trata-se, sem dúvida, de um fator que nos diferencia das outras empresas.

Se falarmos dos valores da empresa, a TOUS é criatividade, porque nos atrevemos a fazer coisas de forma diferente, com agilidade, coragem e qualidade, enfrentando os desafios que o dia a dia nos apresenta. Somos envolvimento, porque realizamos os nossos sonhos de forma livre, cumprindo a nossa palavra, preocupando-nos com os nossos colaboradores e construindo juntos um projeto comum. Somos trabalho de equipa, uma vez que, juntos, temos um projeto de empresa partilhado, no qual o talento individual visa sempre atingir um resultado em equipa, baseado na qualidade das relações. Também somos globalidade. Estamos presentes em mais de 50 países e integramos o conhecimento da diversidade que nos rodeia nas nossas decisões de negócio, nos nossos produtos, nos nossos processos e na forma como tratamos os nossos colaboradores. Por último, mas não menos importante, somos paixão pelo cliente, porque trabalhamos juntos, com vocação e precisão, para superar as expectativas, com a

**“A TOUS evoluiu para continuar a surpreender pela inovação e pelo *design*, sem, no entanto, perder a essência”**

qualidade que merecem, ouvindo os nossos clientes e trazendo valor a cada momento da vida deles.

Não há nenhum valor mais importante do que outro; todos são imprescindíveis e todos nos definem como marca e asseguram a posição da TOUS no mercado. Estes valores estão refletidos em toda a trajetória da marca, para ganharmos a confiança do nosso consumidor, adaptando-nos às suas necessidades em cada país onde trabalhamos. A TOUS evoluiu para continuar a surpreender pela inovação e pelo *design*, sem, no entanto, perder a essência. Combinamos as mais recentes tecnologias com técnicas artesanais que fazem parte da nossa profissão e da nossa tradição. Temos uma visão, que é tornar a TOUS a marca de joalheria e acessórios mais bem-sucedida e desejada do mundo, comprometendo-nos a acrescentar valor aos nossos clientes e colaboradores, e à sociedade em geral.

Para tal, estabelecemos o objetivo de avançar com o comércio eletrónico, com a om-

nicanalidade e com a informatização. O comércio eletrônico representa uma grande oportunidade para as marcas de retalho. Atualmente, 6 % das vendas da TOUS são feitas *on-line*. Embora esta informação seja mais do que digna de destaque, tendo em conta a importância das lojas físicas da marca nos mercados (temos mais de 700 lojas em todo o mundo), ainda há muito potencial de crescimento. No caso da TOUS, o crescimento das vendas *on-line* foi de 36 % em 2017, depois de dois anos de aumentos recorde, na sequência da implementação do canal digital, que já opera em 14 mercados.

**“A TOUS apostou decididamente na informatização e na flexibilidade do serviço”**

A omnicanalidade é outro foco estratégico claro, pelo benefício real que traz para o cliente na área da flexibilidade, graças às diferentes opções de compra e recolha. Nos nossos pontos de venda, estamos a apostar sobretudo na inovação na omnicanalidade, utilizando a tecnologia e a informatização para facilitar as compras dos nossos clientes. Deste modo, hoje, os clientes podem reservar os produtos pela Internet e recolhê-los nas nossas lojas, ou comprar, nas lojas, produtos que não estejam no ponto de venda, recebendo-os depois em casa ou recolhendo-os nas lojas.

Por último, sublinharia a informatização, pela grande oportunidade que representa em geral para as marcas e pelo impacto que tem na relação com o cliente, uma vez que permite fortalecer o *engagement*, cada vez mais necessário para estabelecer ligações com os novos consumidores de forma eficiente. Por isso, a TOUS apostou decididamente na informatização e na flexibilidade do serviço. A tendência geral dos consumidores mais digitais, assim como o posicionamento e a confiança criados pela marca de joalharia de luxo acessível, permitiram consolidar a tendência internacional e multicanal. Para nós, estarmos informatizados significa termos sistemas de informação extremamente precisos, para alcançarmos uma melhoria da relação com os nossos clientes atuais e potenciais, assim como um aumento da qualidade do nosso serviço. Assim, conseguimos ser apreciados em todo o mundo, proporcionando joias e acessórios que fazem parte dos momentos importantes da vida dos nossos clientes, e sendo uma marca entusiasmante que cria valor graças à qualidade, à paixão e ao espírito de serviço de toda a gente.

# PRIMEIRO, o mais IMPORTANTE



**Martha Arbeláez**

Diretora de Marketing e Comunicação da Nestlé Colômbia / Colômbia

Tem sido recorrente a motivação das equipes de *marketing* e de comunicações para conseguir que a proposta de valor das marcas se apoie numa história que transcenda a satisfação dos benefícios funcionais e expresse de forma clara o propósito de cada uma das marcas que formam o portfólio, que deve acompanhar, naturalmente, um negócio rentável.

No entanto, parei para rever a ordem natural deste processo de construção da marca, porque verifiquei que são muito frequentes as estratégias centradas na construção do propósito da marca que não avaliam antes os aspetos fundamentais da cadeia de valor que apoiam esta promessa. Parece simples, e muitas vezes tomamos por garantido que conseguiremos resolver as tensões dos consumidores com base numa matriz de mensagens que ilustram uma história tocante, quando, na verdade, o que os consumidores querem é ter à mão novos ingredientes, sabores, experiências e tendências globais, que representam oportunidades em categorias que ainda estamos a desenvolver.

A minha reflexão gira em torno do momento em que concentramos todos os nossos recursos para estruturar esta plataforma que permitirá transmitir o propósito das marcas, quando talvez seja melhor pausar este exercício para avaliar se a nossa proposta está, na realidade, a satisfazer as necessidades do novo consumidor – o consumidor informado, exigente, crítico, que evolui todos os dias, assim como os respetivos gostos e preocupações.

**“Apesar de muitas marcas comunicarem os esforços que envidam em programas de valor partilhado e na preservação ambiental, os compradores acabam por escolher produtos da concorrência”**

É difícil pensar que este novo consumidor se ligará ao propósito das marcas (sem considerar as características e os benefícios funcionais e emocionais, que continuam a influenciar profundamente as decisões de compra) para valorizar outros elementos que, hoje, provavelmente não fazem parte do leque de possibilidades. Em vários estudos, constatámos que, apesar de muitas marcas comunicarem os esforços que envidam em programas de valor partilhado e na preservação ambiental, os compradores, embora reconheçam o louvável trabalho das marcas, acabam por escolher produtos da concorrência devido a variáveis como o sabor, o preço ou novos ingredientes.

Assim, atrevo-me a dizer que o propósito das marcas se deve inspirar numa satisfação holística dos desejos e das motivações do consumidor, transcendendo a funcionalidade pura, mas ligando-o diretamente a uma proposta que produza um impacto na qualidade

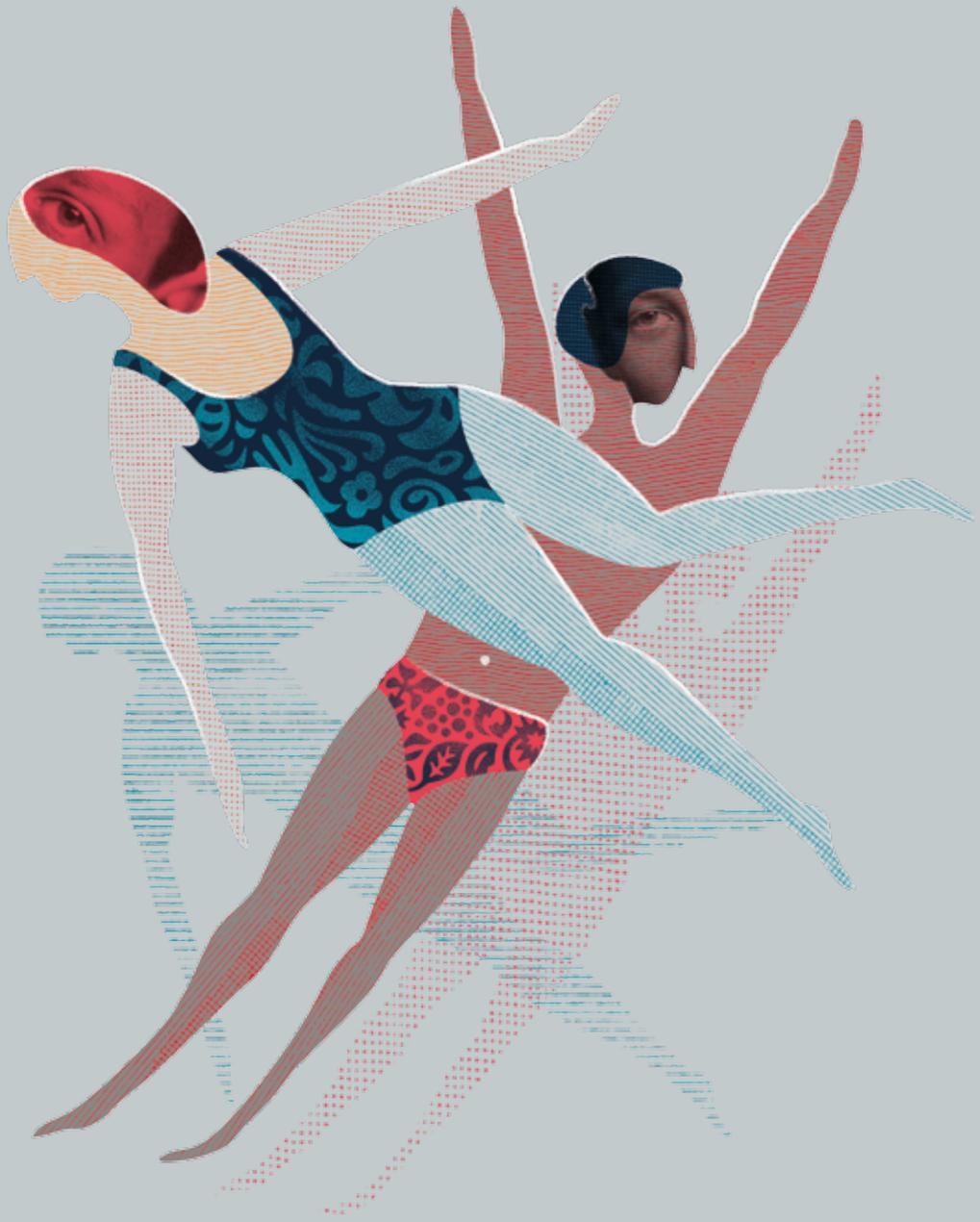
de vida do consumidor, graças a características que o beneficiem, assim como à comunidade em que vive e ao planeta, marcando as tendências do futuro próximo. Estas são três variáveis definitivas para tirar partido do *storytelling* e assentar as bases de uma plataforma de comunicação que se adeque ao tom e ao tipo dos diálogos que o consumidor espera. Apenas depois de percorrer este caminho podemos pensar em bater à porta dos canais de comunicação e pedir-lhes para nos deixarem entrar neste terreno em que queremos construir uma relação direta com eles.

Agora, também é indispensável pensar nos pontos de contacto nos quais vamos ter estes diálogos, especialmente naqueles que selecionarmos para falar do propósito das marcas, uma vez que a receptividade às mensagens varia radicalmente de um cenário para outro. Nalgumas redes sociais, por exemplo, os seguidores procuram socializar, atualizar-se ou explorar temas *light* que lhes proporcionem momentos de distração. Nos meios de comunicação tradicionais, as mensagens são curtas e debatem-se no meio de uma farta agenda informativa que torna difícil sobressair usando histórias chamativas, inovadoras, diferenciadas e com argumentos tangíveis de validação.

Por isso é que, antes de acionarmos as equipas de comunicação, devemos saber bem qual é o estado do *storydoing*, uma determinante narrativa de gestões e evidências que apoiam cada fragmento das histórias que poderíamos contar para sustentar a proposta de valor das marcas nos diferentes pontos de contacto, de acordo com a respetiva relevância e afinidade. Não podemos pensar em conceber uma estratégia de comunicação sem termos revisto o inventário de sucessos, compromissos e resultados alcançados em qualquer uma das linhas de mensagens que dão vida ao propósito de cada marca.

Nas palavras de Phillip Kotler, «satisfazer os clientes já não chega; agora, há que os maravilhar». E penso que uma parte deste cortejo que as marcas devem fazer para cativar os consumidores se baseia em assegurar um equilíbrio entre a satisfação das necessidades e a ligação a um propósito superior que consiga captar os consumidores em qualquer uma das três dimensões, dando prioridade aos aspetos que têm um impacto direto na rotina de cada indivíduo e nas respetivas decisões quotidianas.

**“O propósito das marcas deve-se inspirar numa satisfação holística dos desejos e das motivações do consumidor, transcendendo a funcionalidade pura”**



# Como **CRIAR MARCAS** com **RELEVÂNCIA** no **MERCADO** de **CUIDADO CASEIRO**



**Teresa Abecasis Burnay**

Diretora de Marketing Home & Personal Care / Diretora de Media & Communication / Portugal

“Making your home a better world, Making our world a better home!” é o mantra da unidade de Home Care da Unilever, refletindo a dupla preocupação com a necessidade e desejo dos consumidores se sentirem bem em sua casa e com a sustentabilidade do planeta em que vivemos e que é, afinal, a nossa casa.

Embora os mercados de Cuidado Caseiro possam à partida parecer-nos os mais funcionais e comoditizados, a importância que assumem na vida das famílias, não só pela presença necessária e contínua no seu quotidiano como pelo peso no seu orçamento, faz com que sejam das categorias onde mais conseguimos tocar a vida das pessoas através das nossas marcas.

Este é, entre muitos, o fator que motiva cerca de 62.000 trabalhadores da Unilever em todo o mundo a dedicar-se ao desenvolvimento, comunicação e comercialização dos nossos produtos. Sempre almejando ter um impacto positivo a nível de sustentabilidade, quer seja melhorando as condições de saúde e bem-estar, reduzindo a sua pegada ambiental ou promovendo melhores condições de vida seja através da criação de emprego, da libertação de tempo livre para mais qualidade de vida ou de maior igualdade de oportunidades entre géneros. Trabalhar com este espírito de propósito e serviço está enraizado na Unilever desde a sua génese em 1888 quando Lord William Lever criou a fábrica Lever Brothers em Portsunlighth,

**“ Num mercado onde o preço e a promoção tomam cada vez maiores proporções, só as marcas com um ponto de vista claro ou uma causa que as diferencie ”**

trazendo melhores condições para aquela comunidade inglesa e tendo como visão tornar a limpeza e a higiene lugares comuns na sociedade. Ao longo dos últimos 130 anos, o seu legado foi crescendo e hoje é condição *sine quo non* para qualquer projeto desta unidade de negócio ser acretivo em termos de sustentabilidade da nossa sociedade ou planeta.

Mas se a preocupação com a sustentabilidade é uma tendência crescente, está já muito mais avançada noutros mercados europeus e, mesmo em Portugal, é mais evidente nas categorias alimentares ou de cuidado pessoal do que no cuidado caseiro. Uma das grandes razões que impedem uma maior aceleração neste mercado da busca por soluções mais sustentáveis é o facto de a produção ainda ser frequentemente mais cara que a dos produtos convencionais, traduzindo-se num preço final ao consumidor mais alto. Se associarmos a isto a dificuldade em perceber a diferença entre as especificações técnicas e a linguagem utilizada nestas ofertas e o facto de nem sempre terem uma

eficácia comprovada, percebemos o porquê deste segmento ser ainda bastante diminuído nestas categorias.

Desta forma, é imperativo que marcas de grande relevância eliminem estas barreiras para que as ofertas sustentáveis passem a ser a norma em Cuidado Caseiro e algo requerido pelos consumidores em todos os produtos de higiene do lar ou tratamento da roupa.

E o que é necessário para que uma marca seja relevante? Fiéis ao nosso legado, acreditamos que a relevância só se pode construir via propósito! Num mercado onde o preço e a promoção tomam cada vez maiores proporções, só as marcas com um ponto de vista claro ou uma causa que as diferencie, sendo comunicados e acionados consistentemente, continuarão no *top of mind* dos consumidores e lhes darão motivos extra para serem compradas.

Skip é indubitavelmente um corolário desta afirmação. Nenhuma outra marca no mercado de Cuidado Caseiro em Portugal poderia exemplificar de melhor forma como propósito implica equidade e, consequentemente, a preferência dos consumidores. Com o objetivo de mostrar que manchas de sujidade são apenas marcas de uma vida bem vivida, desde 2005 que Skip tem como missão motivar a educação das crianças ao ar livre através do programa “É Bom Sujarse”. Associando *Brand Say a Brand Do*, tem comunicado continuamente sob este posicionamento e promovido eventos e atividades como os dias em família no Parque do Monsanto, a abertura de um parque infantil na Outurela e, mais recentemente, os Dias de Aulas ao Ar Livre. Este ano, numa campanha disruptiva, chocou durante três dias o público “ameaçando” o lançamento do *reality show* Space Kid, onde uma criança de 7 anos

**“Aquelas marcas em que temos propósitos claros implementados crescem a ritmos significativamente mais rápidos que a média da companhia”**

viveria durante 1 ano isolada numa “nave espacial” e ligada ao resto do mundo apenas por via tecnológica. O *disclaimer* chegou com o lançamento da campanha Momentos que Marcam e o objetivo era chamar a atenção de que até esta idade, em média, uma criança hoje em dia já viveu exposta a ecrãs durante um ano. Em Portugal, o número é ainda mais assustador: 2 anos!

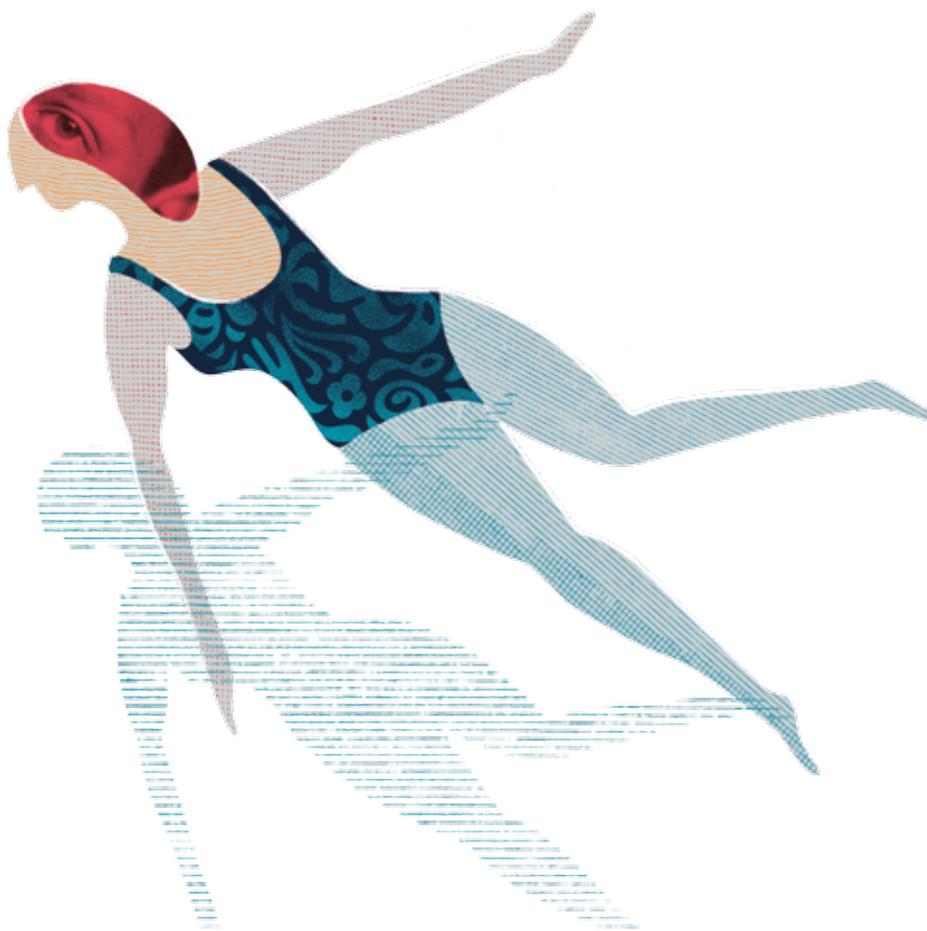
Também Domestos tem um propósito muito forte. Assumiu como missão combater as más condições de saneamento, permitindo, a nível mundial, o acesso a sanitas limpas a 25 milhões de pessoas. Esta marca tem uma parceria de longa data com a Unicef, que também em Portugal começou a ser ativada em 2018, onde parte da receita dos produtos vendidos reverte a favor desta causa. Desde 2012 já mais de 75.000 crianças beneficiaram desta parceria e 6 milhões de pessoas tiveram acesso a casas de banho limpas. E não se julgue que a questão de más condições higiénicas é um problema apenas dos países em desenvolvimento. Em Portugal, Domestos está especialmente focado nas escolas e na implicação que este fenómeno pode ter na educação dos nossos filhos, tendo realizado um estudo que indica que 59% das crianças não utilizam as instalações sanitárias das suas escolas ou só o fazem em última instância.

Focar os recursos da marca em propósito, abdicando de uma comunicação pura de

funcionalidade e superioridade requer coragem, determinação e consistência. Contudo, se os benefícios dos produtos também forem entregues, não defraudando expectativas dos consumidores, é o propósito que realmente acrescenta valor à marca e faz com que se crie uma ligação emocional à mesma difícil de quebrar.

Aquelas marcas em que temos propósitos claros implementados crescem a ritmos significativamente mais rápidos que a média da companhia, demonstrando que este é o caminho para ser relevante e vencer. Para além disso, empresas com propósito duram mais e pessoas com propósito prosperam e são felizes!

**“Focar os recursos da marca em propósito, abdicando de uma comunicação pura de funcionalidade e superioridade requer coragem, determinação e consistência”**



# DIÁLOGO CONSTANTE para CRIAR PRODUTOS que FASCINEM



**Matias Ignacio Prado**

Gerente de Marketing das categorias de Beleza da Procter & Gamble Argentina / Argentina

Há poucos anos, conseguir ouvir e saber quais são as necessidades dos consumidores de uma marca não era relativamente fácil como é hoje em dia. Era até difícil determinar quais eram estes consumidores. Assinalavam opções com uma cruz, que correspondiam a dados sociodemográficos e àquilo que conhecemos como *target*. No entanto, este agrupamento apenas juntava massas de pessoas com características em comum, respondendo pouco aos desafios de personalização que as marcas precisavam de enfrentar para proporcionar a cada um o mais básico, mas eficaz: um produto e uma experiência adequados.

Felizmente, o avanço das tecnologias da informação e da comunicação, assim como as infinitas ferramentas que foram surgindo neste processo, permitiram às marcas identificar os seus consumidores. Agora, conseguimos conhecê-los profundamente e entrar nos diálogos que estabelecem, para conseguirmos compreender de que precisam e quando, o que esperam (e o que não esperam) da marca, como poderiam reagir a um novo lançamento, ou, simplesmente, a apreciação que têm pelos produtos e serviços já existentes, próprios ou da concorrência.

No entanto, os tempos nos calendários das marcas são cada vez mais tiranos e esporádicos. Muitas vezes, as comunicações devem ser instantâneas, para não dizer «automáticas». Mas não é por querermos ser rápidos e eficazes que devemos perder o horizonte

e a estratégia geral de cada ação ou comunicação que fizermos. A escuta ativa permanente é isto: dialogar com milhares de consumidores em todo o mundo para saber as preferências e os comportamentos deles de modo a oferecer produtos que os maravilhem. O *research* é fundamental.

Por estarmos tão expostos a um vasto leque de ofertas e informação, saber diferenciar-se da concorrência é outro dos grandes desafios que as marcas devem enfrentar. Neste ponto, a comunicação torna-se fundamental para o desenvolvimento e para a implementação de estratégias únicas, revolucionárias, genuínas e, sobretudo, pensadas para as redes sociais. Aqui também entra em jogo a tarefa de ouvir e compreender para onde vão e o que procuram os consumidores, para depois lhes oferecer aquilo que desejam e aquilo de que precisam, apelando às marcas que personalizem cada vez mais os produtos e serviços que oferecem.

A Pantene, por exemplo, é pioneira na forma como abordou a pesquisa sobre as consumidoras. Usando diversas plataformas que permitem analisar os diálogos nas redes sociais, conseguimos conceber e desenvolver produtos e estratégias cada vez mais personalizáveis. Desta forma, chegamos às nossas consumidoras e fazemo-las participar, porque os consumidores de hoje em dia procuram, além de um serviço ou um produto, identificar-se com as marcas. Este é o nosso grande objetivo.

**“A escuta ativa permanente consiste em dialogar com milhares de consumidores em todo o mundo para saber as preferências e os comportamentos deles, para, assim, lhes oferecer produtos que os maravilhem”**

Atualmente, a Pantene está a lançar o produto mais revolucionário em trinta anos, graças aos seus estudos de mercado, à escuta permanente e ao desenvolvimento científico, introduzindo assim uma solução inovadora que vai muito além de um simples champô. O novo Minute Miracle, reforçado pelo poder da Ampola, revitaliza o cabelo da raiz até às pontas, com uma espuma cremosa e um perfume incrível e duradouro. Este produto surgiu devido a uma necessidade pontual das consumidoras, detetada em estudos que demonstraram a preocupação das mulheres latino-americanas com a quebra e o *frizz* do cabelo.

No entanto, além das funcionalidades do produto em si, o lançamento basear-se-á nas emoções das consumidoras, usando mensagens que transcendem a marca e falam do papel da mulher na sociedade, da sua autoestima e da sua forma de viver.

As restantes marcas da categoria de hair-care da Procter & Gamble também trabalham na deteção e capitalização de *insights* derivados desta escuta ativa. A Head & Shoulders, por exemplo, melhorou a própria fórmula para proporcionar uma #HidrataçãoWOW e um cabelo suave, acabando assim com a ideia de que a única função do produto era tratar o problema da caspa, tal como os consumidores, especialmente as mulheres, pensavam.

A Herbal Essences vai pelo mesmo caminho, oferecendo produtos cuja origem é 90 % natural, porque entendeu que havia consumidoras que precisavam de uma solução diferente para o cuidado do cabelo. «O cabelo Herbal é um cabelo de aspeto despenteado, natural e livre. Tal como as mulheres que o escolhem.» é a premissa que define a marca. Foi assim que a marca apostou numa reinvenção dos seus produtos, para mudar a forma como a maior parte das mulheres pensa sobre o cuidado natural do cabelo. As coleções exclusivas da Herbal Essences apresentam uma fórmula inovadora chamada Bio:Renew – uma mistura de antioxidantes ativos, de aloé e de algas marinhas que combina o poder da natureza com o melhor da ciência. Inclui ingredientes exóticos e aromas irresistíveis inspirados na natureza, para viver a experiência da Herbal Essences como nenhuma outra.

Como vemos, muitas das marcas já posicionadas, assim como as que ainda estão em desenvolvimento, enfrentam múltiplos desafios desconhecidos e cada vez mais ambiciosos. Hoje, já não é suficiente lançar produtos e comunicá-los de forma criativa e impactante; o objetivo é, antes, apelar à comunicação direta e à ligação entre a marca e o consumidor. É importante que as soluções oferecidas se diferenciem das restantes, e que tenham um impacto no dia a dia e no estilo de vida dos consumidores. E, para isso, é necessário dialogar com eles, mas, acima de tudo, ouvir.

# RISCAR as PALAVRAS DA MODA, ANTECIPAR e ENVOLVER



**Mike Fernandez**

CEO da LLYC nos Estados Unidos e professor de comunicação estratégica na Universidade de Boston / Estados Unidos

Nunca se cansa das palavras da moda, ou de profissionais de *marketing* e comunicação que dizem ter a próxima grande ideia, mas que na verdade é mais gira e esperta do que séria?

Como diz Bob Dylan na canção *Brownsville Girl*, «...people don't do what they believe in, they just do what's most convenient, then they repent.» («... as pessoas não fazem aquilo em que acreditam, só fazem o que é mais conveniente, e depois arrependem-se.»).

Num mundo vertiginoso no qual o ritmo da mudança nunca abrandará, ouvimos as pessoas usar expressões como «block chain», «inteligência artificial» e «*marketing* disruptivo» como se fossem fórmulas mágicas que irão abrir os nossos olhos para um novo futuro. É verdade que, estando perto dos nossos clientes e entendendo o mercado, podemos incentivar o que podem ser as duas ações mais importantes na área da comunicação atual: antecipação e envolvimento.

Esta é a razão pela qual fiquei animado ao ver a pesquisa de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professores de estratégia na INSEAD; pesquisa que foi recentemente publicada na revista MIT Sloan Management Review. No artigo intitulado «Criação não disruptiva: repensar a inovação e o crescimento», os autores sublinham que as inovações, como o microfinanciamento, o *life coaching*, as notas Post-it, os *health clubs*, a consultoria ambiental, os encontros *on-line*, o *crowdfunding*, e os acessórios para smartphones não resultam da disrupção. Em cada um destes casos, a expansão do mercado ocorreu sem destruir os negócios existentes.

**“Muitas das melhores ideias das relações públicas e do marketing mais recentes resultam da antecipação e do envolvimento relativos às necessidades e motivações dos consumidores”**

Os autores sugerem que a criação não disruptiva pode ser mais promissora para as empresas do que procurar essa agulha disruptiva num monte de palheiros. A criação não disruptiva aborda uma questão negligenciada que, uma vez identificada, requer uma compreensão do motivo pelo qual as empresas atuais no espaço não lidaram com esta disrupção e ainda que se implementem tecnologias, métodos ou plataformas de modo a conceber a ideia criativa.

Tendo esta definição em mente, muitas das melhores ideias das relações públicas e do *marketing* mais recentes resultam da antecipação e do envolvimento relativos às necessidades e motivações dos consumidores. Uma consequência direta é o facto de os piores erros de comunicação se deverem à falta de antecipação e envolvimento. Sob a liderança do CEO Paul Polman e do diretor de *marketing* Keith Weed, a Unilever antecipou uma mudança nos consumidores, especialmente nos da geração Y e da geração Z. Estabeleceu um propósito e envolveu-se na sustentabilidade. A interação inovadora com estes públicos, usando novas plataformas e novos canais (por exem-

plo, a implementação de vídeos on-line que se tornaram virais), permitiu que a marca Dove® mudasse a sua imagem, passando de uma marca de cuidados pessoais para uma marca líder que estimula a autoestima e se cria uma conversa sobre a verdadeira beleza. Duas outras marcas, compradas pela Unilever – a Ben & Jerry's e a Seventh Generation, que vende detergentes para a roupa e sabões –, alargaram os seus negócios pragmáticos a públicos mais amplos. Estas sublinharam ainda este compromisso pragmático orientando-se mais para a utilização de fontes sustentáveis. Aos olhos dos consumidores jovens adultos, acrescentou valor às marcas, sendo grande parte dos esforços de sustentabilidade e o storytelling otimizados pela tecnologia.

Em contrapartida, a reputação da United Airlines foi gravemente afetada pela falta de antecipação e envolvimento relativamente a duas interações de consumo em 2017 e 2018. Na primeira interação, o Dr. David Dao, um passageiro com bilhete, foi arrastado do voo 3411 violentamente. Nem os procedimentos de embarque da United Airlines, nem a formação dada no avião proporcionaram à companhia aérea a experiência e a memória muscular necessárias para lidar com a situação de forma adequada. De facto, o primeiro comunicado da direção foi em defesa dos funcionários, em prol da empatia para com os clientes. Na segunda interação, a família Robledo foi informada de que a mala que se encontrava no chão, entre dois membros da família, no voo 1284, tinha de ser guardada no compartimento superior. A família obedeceu à ordem da hospedeira de bordo. No fim da viagem, o animal de estimação que estava na mala, um buldogue francês com dez meses chamado Kokito, tinha morrido por asfixia. Uma melhor consciência cultural (envolvimento) e preparação de cabine (antecipação) provavelmente teriam impedido que isso acontecesse.

As seguintes são algumas das oportunidades de comunicação que parecem prontas para a inovação não disruptiva recorrendo à antecipação e ao envolvimento.

## ANTECIPAÇÃO

- *Gestão da reputação* – Graças à capacidade de processar observações e dados de forma mais eficiente, sabemos agora mais sobre o que resulta – e o que não resulta – na interação humana e, especialmente, em situações de crise. Esta gestão está a conduzir a ferramentas de gestão *on-line* mais sofisticadas e a simulações de crises multivariadas que reproduzem a partilha que acontece nas redes sociais e o ambiente dos meios de comunicação social rápidos e sempre ativos; cada vez mais empresas passam por esta partilha em tempo real. Também há oportunidades para aplicações de crise únicas e ferramentas móveis em tempo real, como a plataforma móvel SOS Works, que a LLYC usa com os clientes.
- *Análise digital e comportamental* – Vivemos num mundo no qual há comunicação entre tudo. Consequentemente, é requisitado a algumas agências de comunicação que produzam mais do que palavras e que criem imagens. Agora as agências, como a Ogilvy, estão a aplicar dados e ciência comportamental para diferenciar o *design* de produtos e serviços ao monitorizar e explorar cada interação do consumidor com a nova oferta de uma empresa – bem como para discriminar a experiência do cliente em busca de melhorias.
- *Propósito e posicionamento social* – a experiência da Unilever já foi mencionada. O maior fornecedor da Unilever, a Cargill (onde trabalhei como diretor de comunicação durante seis anos), decidiu que a transparência poderia ser uma aliada e não apenas uma exigência das ONG e da sociedade civil. Para comunicar aos críticos que leva a sério a sustentabilidade ambiental, a Cargill utiliza tecnologia de satélite e drones para monitorizar e recolher dados sobre explorações de soja e plantações para o óleo de palma com as quais faz negócios, partilhando estes dados com as ONG ambientais diretamente. Outras empresas estão a utilizar, de forma inteligente, estudos de consumo de última geração para detetar



se uma organização é beneficiada por tomar posições sociais e políticas específicas.

## ENVOLVIMENTO

- *Storytelling digital* – A investigação das professoras de *marketing* Jennifer Aaker, da Universidade de Stanford e Deborah Small, da Wharton School da Universidade da Pensilvânia, não só sublinha o poder do *storytelling* eficaz, mas também demonstra que, embora a lógica possa ser um fator determinante, grande parte da decisão é influenciada pela emoção à medida que as empresas e organizações se tentam ligar ao público e o tentam persuadir. Estamos agora próximos de compreender melhor alguns desses fatores que poderão desencadear determinadas circunstâncias.
- *Influenciadores e microinfluenciadores* – Ainda que a polémica sobre o uso de críticos e influenciadores pagos continue a crescer no mundo do *marketing*, o que é certo é que muitos de nós damos ouvidos a certos tipos de patrocinadores e especialistas. Ao acompanhar milhões de identificações e interações, vamos agora além da mera fama dos grandes influenciadores e começamos a entender melhor o quão o público se identifica com certas pessoas e como outros passam a confiar nelas. Entendemos ainda como isto se relaciona com o comportamento de compra.
- *Comunicações culturalmente relevantes* – Em muitas economias avançadas por todo o mundo, as populações são muito mais diversificadas no que toca à etnia do que há 50 anos. Tal está a começar a ter impacto em algumas decisões sociais e políticas, mas não tem sido plenamente reconhecido pelas agências de relações públicas e de *marketing*. Nos EUA, 50 % dos alunos das universidades e das escolas secundárias são etnicamente diversificados, embora pouco mais de um quarto da população *baby boomer* o seja. As empresas e agências que melhor entendam como comunicar com estes públicos usando várias plataformas, de for-

ma culturalmente relevante, têm uma maior probabilidade de serem os vencedores económicos da próxima década.

A excelente comunicação que antecipa e envolve é abundante em várias áreas de atividade. Estes dois fatores, de antecipação e envolvimento, coexistem em alguns casos. Tomemos como exemplo o setor dos cuidados de saúde. A CVS reposicionou-se como CVS Health e parou de vender produtos de tabaco, tornando-se uma empresa que dá prioridade à saúde. Embora a mudança pareça errada para alguns, já que prejudicou as vendas a princípio, o resultado foi uma reputação mais forte que abriu caminho para a fusão com a companhia de seguros de saúde Aetna. Esta combinação de atividades promete alinhar melhor os benefícios do setor farmacêutico e do setor dos cuidados de saúde de forma a reduzir os custos e a melhorar os resultados dos pacientes.

Não creio que devamos esquecer as ideias de comunicação que podem causar disrupção no mercado, como Jean-Marie Dru, presidente da agência de publicidade global TBWA, imaginou no início dos anos 1990, quando introduziu a disrupção como um catalisador para o pensamento criativo na publicidade. Do mesmo modo, não devemos esquecer as oportunidades que podem surgir do tipo de inovação disruptiva sobre a qual Clayton Christensen, professor de Harvard, escreveu em meados dos anos 1990. Esta inovação revolucionou os mercados com novos modelos de negócio e novos produtos que muitas vezes eram melhores, mais rápidos e mais baratos do que aqueles que substituíram. Desde então, publicitários e líderes empresariais americanos têm-se concentrado na criação da próxima disrupção. Tal certamente motivou algumas soluções criativas. No entanto, também levou a que muitos transformassem a «disrupção» numa moda, e não tanto numa solução. O que quero dizer é que há muito mais oportunidades no espaço não disruptivo, onde existem muitas soluções negligenciadas que ajudarão os nossos clientes a antecipar, envolver e, por fim, a conquistar o mercado.

# UNO + 1 Entrevista

## de José Antonio Zarzalejos a Antonio López



### Antonio López

Presidente Honorário da Associação dos  
Diretores de Comunicação

Antonio López (Nava del Rey, Valladolid, 1941) é membro dos Conselhos de Consultores do Mestrado em Comunicação Política e Empresarial da Faculdade de Comunicação da Universidade de Navarra e do Corporate Excellence e Presidente Honorário da Associação de Dirigentes de Comunicação (DIRCOM). Advogado não praticante da Ordem dos Advogados de Madrid. A vida profissional de López girou em torno da comunicação. Primeiro da comunicação política e depois da comunicação empresarial, até à reforma. Em outubro de 1975 integrou o Banco de Bilbao como responsável pela comunicação corporativa. Foi Diretor-geral de Comunicação e Imagem e Adjunto da Presidência até à pré-reforma, a 1 de janeiro de 2002. Desenvolveu a atividade profissional sempre no âmbito da Comunicação e da Cultura, tanto no Banco de Bilbao, como nos bancos resultantes das fusões, que deram lugar ao BBV e ao BBVA. Representou o Banco nos Conselhos do Canal+, da Espasa e da Media Planning. Entre os anos 2000 e 2004, foi eleito Presidente da Associação de Dirigentes de Comunicação (DIRCOM). Foi distinguido com o Prémio ASTER de Comunicação – ESIC (2012) e com o XIV Prémio Luka Brajnovic da Faculdade de Comunicação – Universidade de Navarra.



# “A MARCA é o OBJETIVO PÚBLICO da EMPRESA”

Antonio López é um homem tranquilo e um profissional reflexivo. Sem dúvida, uma das referências da comunicação corporativa em Espanha, como demonstra a sua extensa trajetória. Atualmente, dedica-se a ensinar e a investigar, estando a elaborar uma tese de doutoramento que será recebida como imprescindível pelo setor, pois tratará do papel dos diretores de comunicação. López é extraordinariamente discreto, como se o longo período como responsável pela comunicação corporativa, primeiro, no Banco Bilbao e diretor-geral com as mesmas responsabilidades, do BBV e do BBVA, lhe tivesse deixado uma marca idiossincrática, temperamental.

Poucos profissionais trocam pontos de vista sobre o mundo das marcas. Conhece-o na perfeição, como demonstra nas respostas incisivas e precisas às perguntas da UNO, a que amavelmente responde.

## **P. As marcas exibem os atributos da empresa ou da instituição. Isto é o que é muitas vezes dito**

**R.** Sim, mas primeiro estão os feitos, a conduta empresarial, depois os intangíveis, como a marca, que não é uma construção no vazio nem um design brilhante. É a consequência de uma conduta mantida no tempo pela empresa ou pela instituição. A promessa que as empresas fazem ao ambiente em que se inserem tem de refletir a identidade, a personalidade e a realidade da empresa.

## **P. Ou seja, há que transmitir realidades, não banalidades**

**R.** Não se pode dizer «Estes são os atributos da marca», sem mais referências, como se fosse possível comprá-los. Têm de ser consequência da conduta quotidiana e da história. Claro que um dos atributos que uma marca deve ter é a credibilidade, mas se a empresa não é credível para o mercado e para os consumidores, a marca não traz confiança. Se a empresa não tem uma boa reputação, a marca não conseguirá ser legítima, ou seja, os atributos de uma marca não são afirmações, são expressões de uma realidade subjacente.

## **P. Compreendo. Aprimorar a marca é uma questão de grande complexidade**

**R.** Claro! A construção de uma marca é uma ação ética, além de comunicativa, e obriga a uma reflexão prévia. E a gestão da marca deve ser precedida de uma análise do que somos e de como queremos que nos vejam. De certa forma, a Marca é um instrumento de gestão para incentivar condutas, para que nos vejam como queremos que nos vejam e para que nos vejam como somos realmente. A marca é o objetivo público da empresa. Sem esquecer a relação entre o ser e o parecer, os atributos que mais se pedem a uma marca são a credibilidade, a reputação, a adaptação flexível às tendências em mudança, apoiados sempre nos valores da empresa e nos feitos da empresa e, por sua vez, a marca tem de ser atrativa, de gerar emoção.

**P. Ou seja, a marca tem de ser dinâmica**

**R.** Claro! Não nos podemos esquecer de que a marca não é uma fotografia fixa no imaginário coletivo. Tem de ser ativa e basear-se, permanentemente, nas expectativas da sociedade. O que entendo por atividade? Dar resposta à procura crescente por parte da sociedade do envolvimento das empresas na vida da sociedade, seja para estar presente, através dos patrocínios, nos grandes acontecimentos culturais e desportivos, seja nas difíceis questões sociais que afetam a coletividade. Os cidadãos querem que as empresas estejam no centro da ação, vivas, próximas – querem que as empresas se tornem cidadãos corporativos envolvidos. Segundo o Estudo «Marcas com Valores», mais de 90 % dos cidadãos consultados consideram que é importante que as marcas «deem a cara» e comuniquem com o consumidor.

**P. Existe um *marketing* emocional que se está a tornar excessivo. Concorda?**

**R.** Como costuma acontecer, podem sempre cometer-se excessos, mas o *marketing* emocional, ao elevar uma relação comercial a uma emoção partilhada com os públicos e com a opinião pública, estabelece uma relação forte, bem como confortável, entre a empresa, a oferta comercial e o cliente. A ligação emocional positiva é indispensável para que comportamentos favoráveis para as marcas sejam produzidos.

**P. Mas a emoção é racional, não tem capacidade plena de análise**

**R.** Evidentemente, é imprescindível, mesmo assim, que exista uma relação entre a realidade da oferta comercial que se faz aos consumidores e a emoção, e que esta não se mova no meio da fantasia, mas que responda a uma necessidade do possível cliente, que precisa das emoções para tomar decisões sobre uma compra. O espectador que vê este tipo de campanhas no ecrã do televisor deve encontrar a diferença clara entre o benefício e as vantagens diferenciadoras do produto que está a ser mostrado e outros semelhantes e não deve perguntar-se: «Para que é isto?» As emoções são sentimentos difíceis de despertar, sobretudo nos consumidores. Não é impossível, mas, certamente, uma marca não pode querer despertar emoções positivas no público sem ter construído previamente uma boa estratégia de *branding* corporativo.

**P. Que importância dá ao *design*, à cor, à imagem da marca e que relação devem estes elementos ter com o produto ou o serviço que oferecem?**

**R.** São fundamentais para a prestação de serviços e importantes para a compra de produtos num estabelecimento comercial, porque o *design* que corresponda às expectativas do público pela transparência, hoje tão presente, torna-se mais confortável, mais amigável. Dou dois exemplos: ir a uma consulta num hospital, no qual o vidro sobre as superfícies opacas ou pouco transparentes predomina, origina uma agradável sensação de conforto. Outro exemplo: a visita a uma livraria é uma festa pelo *design* das capas dos livros expostos, é um *design* provocador, sugestivo, um canto de sereia do qual é difícil abstrairmos-nos. Qual é a razão do sucesso do Gugge-

nheim? Para mim, é o design do edifício. O design e a morfologia dos pontos de venda são a tradução da estratégia da marca para as experiências que a marca oferece em todos os pontos de contacto.

**P. Então, utilizam-se todos os sentidos, todas as percepções**

**R.** Sim. Há até marcas que apostam num aroma que as diferencie das outras. Os objetos da Zara Home têm o aroma que vendem para perfumar as habitações. Nas lojas da marca Abercrombie, nos Estados Unidos, os empregados têm até um ritual: de duas em duas horas pulverizam os artigos com perfume. Tal como existe imagem de marca, existe aroma de marca, bem como som ou música de marca.

**P. Qual é a sua opinião sobre as marcas brancas?**

**R.** A crise económica foi muito boa para as marcas brancas, uma vez que o consumidor se habituou a comprá-las por um motivo – porque eram mais baratas. Desta forma, iniciou-se a mudança de uma sociedade de marcas para uma sociedade que opta por produtos mais acessíveis ao orçamento que tem para gastos. Ao percorrerem este caminho, os consumidores descobriram a qualidade das marcas brancas. Empresas como a Mercadona basearão o sucesso comercial na aposta nas marcas brancas e, além disso, a Mercadona consolidou a liderança garantindo a qualidade das marcas brancas, que são hoje marcas de distribuição de muito sucesso. Hoje, as marcas do distribuidor representam no mercado espanhol 42 % das vendas do setor retalhista. Outra experiência foi protagonizada pelo setor farmacêutico, com a distribuição dos genéricos, aos quais o público também se está a habituar.

**P. Qual a sua opinião sobre a chamada *Brand Advocacy*?**

**R.** É preciso delimitar dois campos: o âmbito da vida social e o do universo digital. No primeiro descobrimos que, segundo Edelman no relatório de 2018, o mapa dos influenciadores sofreu uma certa mudança. A confiança que depositamos nos nossos pares, «Um como tu», baixou do primeiro lugar que ocupava em anos anteriores para o terceiro. Antecedem-no, em primeiro lugar, o funcionário técnico perito e, em segundo, o perito académico. Contudo, é no coletivo «um como tu» e nos funcionários como verdadeiros embaixadores das marcas que se deve centrar a atenção das empresas, sem menosprezar os líderes do espetáculo, da política, dos desportos e das empresas.

**P. O papel dos funcionários e dos clientes é essencial, não acha?**

**R.** Os clientes e os funcionários são o coletivo preferencial para recrutar *advocacy*. Constituem o grupo de «um como tu», que implica uma política de comunicação que deve ativar estes coletivos a partir de convicções partilhadas, que nascem na visão e objetivo da organização até chegarem à conversão do cliente e do funcionário em advogados de defesa da empresa. O sucesso de uma política com o intuito de angariar influenciadores pode encontrar vários advogados de defesa credíveis e anónimos. Na realidade, é um processo natural que parte da satisfação do cliente e da cultura de pertença do funcionário. Geri-lo significa respeito pela liberdade dos clientes e funcionários, não aprisioná-los, não utilizá-los, conquistá-los partilhando valores e satisfações tanto no serviço ao cliente como no trabalho quotidiano. É um processo natural, só é preciso reforçá-lo com políticas de envolvimento e

de pertença. A marca corporativa é, neste sentido, a plataforma de gestão na qual convergem a visão, o objetivo, os princípios que constroem as convicções partilhadas da organização. É preciso esquecer a velha dicotomia entre a cultura e a marca corporativa. Ambos os ativos devem ser compreendidos e geridos de forma integrada.

**P. Marcas e influenciadores. Parece-me interessante falar disso**

**R.** Os últimos dados no universo digital apontam para uma perda de força dos influenciadores. Fala-se de um ceticismo crescente conhecido como BIF (*Branded Influencer Fatigue*). Um questionário da Deloitte revela um dado significativo: há um ano, as redes sociais eram utilizadas por 18 % dos consumidores quando estavam a fazer compras. Este ano, não chegou a 3 %. Talvez por trás desta informação esteja o fenómeno dos microinfluenciadores.

**P. Quem é responsável por uma marca? Ou, por outras palavras, que compromisso assume em função da imagem que projeta?**

**R.** O compromisso é conseguir a confiança de todos os públicos que se relacionam com a empresa e da opinião pública, atualmente, no mínimo, estagnada.

**P. Quem é o dono da Marca?**

**R.** Assim como a Reputação é propriedade dos públicos, a marca é propriedade da empresa e deve ser protegida pelo órgão dirigente máximo, ou seja, o Conselho de Administração. Estranho que uma recomendação da CNMV para a Boa Governança das empresas cotadas na Bolsa não se pronuncie sobre a gestão da marca. Atribui ao Conselho o poder indelegável de promover uma política de responsabilidade social e esquece que o intangível mais importante da empresa é a própria marca.



# O FATOR da LIGAÇÃO na FÓRMULA de SUCESSO das MARCAS PRÓPRIAS



**Soledad Ponce**

Gestora Sênior de Marketing da Almacenes De Prati / Equador

Há alguns anos, as chamadas marcas brancas ou marcas próprias atuavam principalmente em segmentos de consumo como a alimentação e a higiene, assumindo o papel de produtos de conveniência, especialmente em conjunturas económicas adversas. A redução do investimento na imagem e na publicidade traduzia-se num benefício económico para os clientes, que chegavam até a tornarem-se leais a estes produtos.

Na área da moda, as marcas brancas eram algo impensável, por ser um setor em que precisamente a marca representava um selo de qualidade, *design* e prestígio que o consumidor desejava envergar numa determinada peça de roupa ou acessório. Hoje, no entanto, a roupa imprime uma caracterização social ou cultural. É fácil retirar conclusões sobre o estilo de vida de, por exemplo, duas mulheres da mesma idade, a partir do que vestem.

Contudo, este fenómeno em que o nome de um *designer* se transforma numa marca, para além de ter deixado de ser exclusivo da moda, já não é a única garantia de qualidade. Devido à revolução da *fast fashion*, avançamos para uma era em que uma marca se torna um ícone usando *designers* anónimos e uma cadeia de produção completa que não para no empenho de satisfazer, o mais rápido possível, o desejo do consumidor de envergar a última tendência, seja na estampagem numa camisa, seja na textura duns sapatos.

Como parte da mesma evolução, a tecnologia proporcionou ao setor informação relevante e o acesso a dados valiosos que permitiu pensar e tornar realidade aquilo que se acreditava impossível: oferecer marcas próprias de moda, enfatizando não o preço, mas uma ligação com os consumidores baseada no *design*, na qualidade ou nalgum fator diferenciador próprio e destacado.

Gabriel Farias, especialista em fornecimento de têxteis, explica que o setor deve caminhar no sentido das análises preditivas, uma vez que «estar nas últimas tendências já não garante as vendas e a rentabilidade no setor da moda. Numa questão de minutos, os consumidores podem detetar e partilhar uma tendência nas redes sociais (...). É necessário, então, identificar a personalização, a adaptação às necessidades individuais e os tempos de disponibilidade e entrega como fatores fundamentais para a marca ficar na mente do consumidor de moda.

Há alguns anos, a Amazon lançou marcas próprias de produtos básicos, cujas vendas e perspetivas refletem um crescimento exponencial contínuo. Embora os padrões de *design* possam ser mínimos, criou-se uma oferta para um universo de compradores que requeiram este tipo de roupa ou procuram voltar ao básico. São os mesmos compradores que preferem alimentos artesanais sem pagar demasiado, ou até fabricar os próprios produtos em casa, porque a simplicidade e a autenticidade são os princípios de vida por eles seguidos.

**“Devido à revolução da *fast fashion*, avançamos para uma era em que uma marca se torna um ícone usando *designers* anônimos e uma cadeia de produção completa que não para”**

O El Corte Inglés, por sua vez, procurou inserir no mercado respostas às necessidades do ambiente, criando uma ampla lista de marcas próprias com produtos de gama alta capazes de competir com grandes lojas em condições de igualdade. O Grupo Éxito, na Colômbia, graças a uma parceria anual com *designers* nacionais de renome, lançou uma coleção conjunta de marca própria, de qualidade superior, posicionando-se na mente e no coração dos consumidores.

Na Almacenes De Prati, trabalhamos há mais de 15 anos no desenvolvimento de um portfólio sólido de marcas próprias. Juntamente com fornecedores locais e uma equipa que dá vida a estas marcas, transformámos os indicadores de compras nacionais e internacionais, privilegiando os produtos equatorianos alinhados com as últimas tendências da moda e com os maiores padrões de qualidade.

As marcas próprias tornaram-se a pedra angular da proposta de valor da De Prati para o mercado local, mais do que uma estratégia que responda a um momento ou a uma comunidade em específico. Trata-se de uma aposta que tem exigido um grande cuidado para a oferta cumprir os máximos padrões de qualidade e *design* e para ter a melhor proposta de valor.

Graças a um portfólio de dez marcas próprias, os nossos clientes – mulheres, homens, jovens e crianças – acedem às tendências, claro, mas também têm uma experiência de compra de acordo com o respetivo estilo de vida, numa loja física ou *on-line*. O crescimento anual das vendas de marcas próprias a um ritmo de dois dígitos e um, respetivamente, nos últimos dois anos, reflete a fidelização da nossa oferta de valor.

O lançamento de uma coleção de moda de uma marca própria deve envolver múltiplas áreas da empresa. Isto inclui a definição da oferta e da profundidade das peças da coleção de acordo com cada marca, assim como o *design*, que está a cargo de uma equipa de talento local.

Para a distribuição e disposição final do produto em loja, procuramos ser referências na nossa comunicação, realizando, por exemplo, ações interativas nos canais, usando a marca corporativa ou influenciadores cujos valores sejam partilhados pela empresa e pelos clientes.

O segredo para o sucesso das nossas marcas próprias reside na compreensão dos gostos e das preferências dos nossos clientes, para conseguirmos adaptar as tendências mundiais da moda ao nosso território e aos nossos consumidores, dando muita atenção à qualidade do produto e à contribuição de uma equipa de *designers* talentosos, dos compradores e, sobretudo, dos nossos fornecedores estratégicos.

Concluindo, as marcas próprias podem acrescentar valor à indústria da moda, reforçar a competitividade no ambiente e adaptar-se ao atual consumidor exigente, alcançando um espaço permanente no seu roupeiro.

# DESAFIOS para OFERECER EXPERIÊNCIAS de VALOR – A VISÃO de Los CABOS, MÉXICO



**Rodrigo Esponda**

Diretor-Geral do Fideicomiso de Turismo de Los Cabos / México

Da perspectiva de um destino turístico, é cada vez mais difícil satisfazer as múltiplas necessidades em mutação dos viajantes modernos. Atualmente, há uma infinidade de tendências, nichos e peculiaridades que os consumidores procuram satisfazer durante as suas viagens, quer sejam de lazer, de negócios ou uma combinação das duas (para isto, cunhou-se o termo «bleisure»). Além disso, o valor das marcas mudou. Hoje em dia, visita-se um destino mais pelo que significa para o viajante, de acordo com os valores deste, do que pela oferta turística.

Diferenciar-se da concorrência como proposta de valor é hoje uma estreia, não só na indústria do turismo, mas em qualquer setor económico. Isto acontece mais ainda no ambiente atual, no qual parece que a única constante é que não há nenhuma constante, uma vez que as incertezas políticas, económicas e culturais estão em todo o mundo. As viagens tornaram-se válvulas de escape e janelas da realidade de cada lugar.

As sociedades modernas, e as menos modernas, consideram o tempo de lazer (no qual se dá prioridade às viagens) um direito e um recurso não renovável. No entanto, uma vez que este tempo é escasso, as pessoas procuram aproveitá-lo ao máximo, usando elementos que permitam mudar as suas vidas, liguem-se a si mesmos e aos entes que

**“Diferenciar-se da concorrência como proposta de valor é hoje uma estreia, não só na indústria do turismo, mas em qualquer setor económico”**

ridos, aprender ou desenvolver capacidades novas, provar ingredientes diferentes ou pisar solos quase desconhecidos.

Os viajantes de hoje colecionam experiências de viagem de forma diferente: procuram ligar e alinhar os seus valores às marcas, destinos e experiências que visitam, e são irremediavelmente mais sensibilizados para o meio ambiente e para as comunidades locais. As experiências são partilhadas nas redes sociais, em tempo real, deixando um rasto indelével que incide de forma positiva ou negativa na reputação dos lugares. O turismo tem, como nunca antes, a responsabilidade de fazer evoluir e ter cuidado com a forma como usamos os recursos disponíveis.

A inovação, agora tão em voga, já não é uma opção, mas um modo de sobrevivência. Os destinos, enquanto epicentros da atividade turística, têm a responsabilidade de renovar o produto turístico, oferecer experiências

únicas e manter a inspiração da viagem no limite, de modo a satisfazer os viajantes e ultrapassar o preconceito que têm sobre o sítio em questão; caso contrário, irão para outro lugar, não voltarão e, ainda pior, dirão a toda a gente para não ir lá.

Graças a uma proposta abrangente de novas experiências de viagem e dos mais altos padrões de serviço, Los Cabos está pronta para continuar a receber a nova geração de viajantes. Tendo como base a grande diversidade de recursos naturais – deserto, mar e montanha – e a tradição cultural das antigas aldeias da Baja California, incluíram-se dez novas formas de visitar a região, como ouvir o canto das baleias durante um jantar à beira mar, conviver com os locais visitando as suas casas, estúdios e quintas e explorar a Sierra de la Laguna por caminhos onde as pessoas se podem alojar num acampamento de luxo (*blamping*), sob um céu iluminado por estrelas, descobrindo assim uma das regiões menos conhecidas e com mais variedade natural do México.

Deu-se especial atenção à segurança em Los Cabos, essencial para todos os viajantes, como em nenhum outro destino do país. O setor privado contribuiu com vastos recursos financeiros e uma grande capacidade técnica para complementar os esforços do setor público. A estratégia da segurança não considera apenas o visitante, também considera a comunidade local e o respetivo bem-estar. Há lacunas por colmatar, sem dúvida, mas o caminho rumo à equidade social já foi traçado.

**“Os viajantes de hoje colecionam experiências de viagem de forma diferente: procuram ligar e alinhar os seus valores às marcas, destinos e experiências que visitam”**

Baja California Sur é hoje a região que tem o maior crescimento *per capita* do México (16,1 %), em grande parte graças ao turismo e à atividade económica gerada transversalmente. O cuidado com o meio ambiente, graças à regulação, ao Plano de Desenvolvimento e a uma visão a longo prazo, permitiu atrair novos investimentos com um modelo sustentável de impacto reduzido – em média, cada hotel tem 250 quartos.

Los Cabos afirma-se com uma oferta de valor única para satisfazer as exigências do viajante moderno que procura experiências sem igual, autenticidade, bom ambiente, consciência social, segurança e lazer. Só falta você.

# A MARCA-EXPERIÊNCIA para o NOVO CONSUMIDOR do SETOR do TURISMO



**David Ecija**

Diretor-Geral do Hilton São Paulo Morumbi / Brasil – Espanha

Até há pouco, descobríamos novos destinos, lugares e produtos fantásticos porque alguém que conhecíamos nos falava disso. Se essa pessoa fosse de confiança e tivesse gostos parecidos com os nossos, rapidamente seguíamos os conselhos dela. Tinha de ser bom, e tínhamos de experimentar. O boca-a-boca era o melhor *marketing*.

Nos últimos anos, o acesso à informação tem sido infinitamente maior. Os novos lugares, destinos e produtos, com um potencial extraordinário, também cresceram exponencialmente. No entanto, coloca-se a questão: como distinguir aquilo que é realmente bom daquilo que só parece bom? Este é o grande desafio. O seu produto compete no mercado da Internet e das redes sociais com centenas de produtos aparentemente semelhantes. A pergunta é: como podemos diferenciar-nos rapidamente dos outros, neste mundo em que o consumidor está mais informado e é mais exigente? Do meu ponto de vista, o segredo está na capacidade de criar uma marca ao desenvolver um negócio. É muito mais do que um logótipo – é a oportunidade que tem para se diferenciar do resto. É a forma que decide utilizar para apresentar a sua história ao mundo.

A marca tem de criar confiança, e isso consegue-se cumprindo as promessas que fazemos, correspondendo às expectativas que criamos e graças à história que contamos no processo de comunicação com os nossos clientes. Sempre se disse que a confiança

do consumidor demora anos a granjear e segundos a perder, razão pela qual todos os nossos colaboradores são geradores da marca. Mesmo todos. Depois de criar esta confiança, os novos produtos vendem-se muito mais rápida, fácil e eficazmente.

As empresas de sucesso têm uma série de valores sólidos que abrangem todas as pessoas que trabalham nelas. Todos agimos segundo estes valores e acreditamos neles. Isto torna-nos parte de um grande projeto. Estes valores fazem parte dos produtos e, naturalmente, da marca. Por isso, temos de comunicar os valores como uma imagem única, de forma inconfundível. Todos nos identificamos com pessoas e empresas com quem partilhámos valores. Para mim, o grande fator diferenciador de uma marca deve ser a ligação emocional que cria com os clientes. Esta ligação não é criada pela empresa nem pelo produto em si, mas pela marca e pela experiência que o utilizador tem com o produto e com a empresa. Esta ligação faz as pessoas recordar a nossa marca fácil e rapidamente.

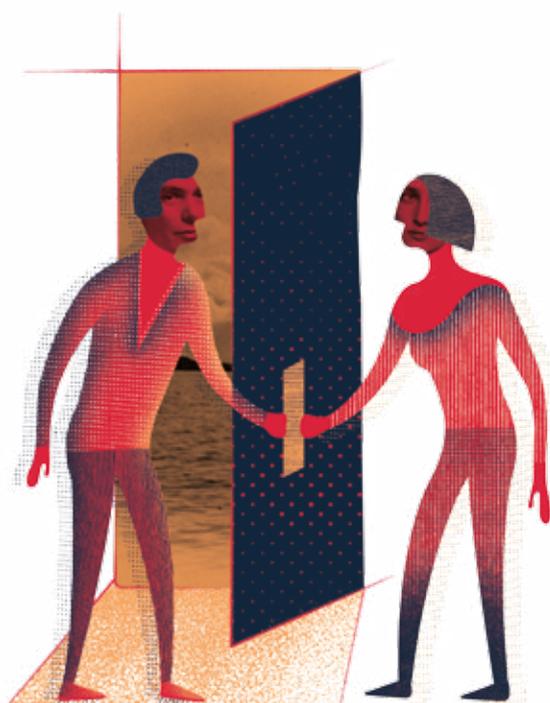
Muitas vezes, ouvimos dizer que vendemos experiências. Pessoalmente, prefiro dizer que vendemos emoções, porque o que se enraíza mais profundamente no cérebro das pessoas são as ligações emocionais. A melhor ação comercial que podemos realizar é fazer dos nossos clientes embaixadores da nossa marca. Trata-se de criar uma cultura que dê azo à identificação dos colaboradores e dos clientes com os nossos valores e

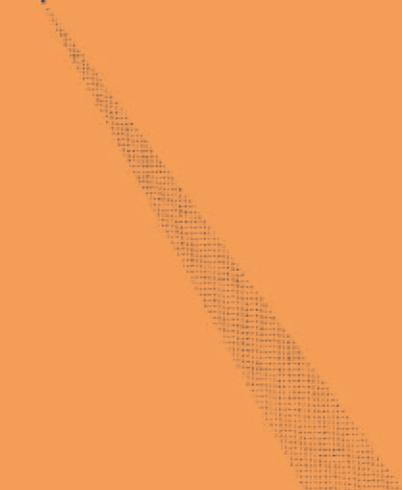
**“As empresas de sucesso têm uma série de valores sólidos que abrangem todas as pessoas que trabalham nelas”**

com a nossa imagem, e fazê-los acreditar que cumpriremos as nossas promessas. Isto, para mim, é o maior indicador do sucesso da nossa comunicação com o exterior: saber quantos colaboradores e clientes se tornaram embaixadores.

Hoje em dia, temos acesso imediato a uma grande quantidade de informação constantemente atualizada. Isto obriga as marcas a comunicar constantemente com os clientes, e força-as a inovar, não apenas naquilo que comunicam, mas também na quantidade de comunicações e na forma de as fazer. Temos de ser interativos, pondo os nossos colaboradores em contacto com os nossos clientes, para contarem a nossa história num ambiente de confiança, seguindo os nossos valores e criando uma ligação emocional. A marca é o ativo intangível mais importante da empresa. É aquilo que fica na mente dos consumidores quando já consumiram os produtos. A função essencial da marca é deixar precisamente uma marca inconfundível e memorável na mente dos clientes; uma marca que os faça voltar uma e outra vez, consumindo os produtos que vendemos graças à diferenciação que atingimos frente à concorrência.

Quando conseguirmos deixar esta marca e criar esta ligação, temos de ser consistentes naquilo que criamos, produzimos e comunicamos. O que aconteceu é que criámos expectativas que crescem ao longo do tempo. Isto reveste de grande importância o ato de conhecermos os nossos clientes. Temos de saber se as necessidades, as preferências ou os hábitos deles mudam, para nos adaptarmos aos mesmos. Se tivermos criado esta ligação, a comunicação tem de ser bidirecional. Assim, será mais fácil receber muita informação de qualidade, que devemos usar para inovar, criar e conseguir que a marca continue forte, a crescer e a liderar. Se não fizermos isso, será a concorrência que o fará, e ficaremos para trás.





# As **MARCAS** e a **CRIAÇÃO** de **CONTEÚDOS**: **COMO FAZER** a **PUBLICIDADE** que as **PESSOAS ESCOLHEM**



**Cristina Barbosa**

Head of Brand & Marcomms da Vodafone Espanha e Presidente da BCMA Spain / Espanha

Entre os desafios enfrentados pelas marcas hoje em dia, deparamo-nos com a criação de conteúdos que deem valor às marcas – *branded content*.

Porque é que surgiu a necessidade de as marcas produzirem conteúdos?

1. A publicidade tradicional tem agora menos visibilidade e é vista de forma mais cética, embora continue a ser uma forma rápida e eficaz de chegar a todo o país. As gerações de adolescentes e jovens adultos, até aos 30 anos, têm padrões de consumo de publicidade completamente diferentes dos das gerações anteriores. São fundamentalmente céticos relativamente a toda a publicidade, incluindo a publicidade feita em blocos e aquela que se alastra pelas experiências digitais. Procuram a verdade, e fazem comparações, a partir das redes sociais, apoiando-se nos influenciadores ou aproximando-se, para verificarem por si mesmos.
2. Além disso, o consumo de entretenimento *on demand* trazido pelas plataformas de televisão e pelos novos serviços de *streaming* põe o consumo de publicidade em segundo plano.
3. Neste mundo pejado de informação (infoxicação, como lhe chama Gonzalo Madrid), o *share of entertainment* torna-se imprescindível para as marcas, mais do

**“As marcas têm de escolher cuidadosamente o conteúdo a criar e a forma de o fazer. O conteúdo deverá ser relevante, legítimo e atribuível à marca”**

que o *share of voice*. Todos os dias, nas diferentes redes sociais, temos uma copiosidade de notícias para ler, uma imensidão de vídeos para ver, enviados por amigos e colegas, e uma profusão de informação proveniente dos sítios a que nos inscrevemos para nos mantermos informados sobre o que nos interessa.

4. Portanto, a melhor forma de chamar a atenção dos consumidores é produzindo conteúdos que queiram consumir.

Nesse caso, qualquer conteúdo serve?

Em princípio, não. As marcas têm de escolher cuidadosamente o conteúdo a criar e a forma de o fazer.

- Em primeiro lugar, o conteúdo deve ser relevante, isto é, deve interessar à população a quem o enviamos. E isto, que parece óbvio, é onde muitas marcas se atrapalham. Devemos basear-nos nos in-

teresses e nos padrões de consumo de entretenimento do *target* para escolher os conteúdos e a distribuição adequada dos mesmos.

- Em segundo lugar, o conteúdo deve ser legítimo. A marca deve ser capaz de falar sobre este conteúdo e desempenhar um papel no mesmo. Gostaria imenso de ter criado a campanha «Conduce Como Pien-sas», da Toyota (parabéns, Curro!), mas não está relacionada de maneira nenhuma com o meu setor – o das telecomunicações. Temos de perguntar a nós mesmos: «Esta marca tem legitimidade para criar este conteúdo? Qual é o papel da marca?». Por exemplo, no conhecido caso da Ruavieja do Natal passado, a marca tinha legitimidade para encorajar a população a passar mais tempo junta e a encontrar-se presencialmente, pois é quando nos vemos num bar ou restaurante que consumimos aquele produto.
- O conteúdo deve ser atrativo e notável, e contribuir de alguma forma para a sociedade ou para o *target* designado. Aqui, levanta-se a questão: qual é a utilidade do meu conteúdo? Por exemplo, a plataforma de *branded content* do BBVA e a respetiva plataforma Aprendemos Juntos estão a proporcionar à sociedade excelentes conselhos e capacidades para nos ajudar na educação dos nossos filhos.
- O conteúdo deve ser atribuível à marca. Há um grande debate a este respeito; no entanto, quando um conteúdo é alinhado a uma marca, produz-se a transferência dos valores do conteúdo criado para a marca. Se o espetador gostar do conteúdo, gostará mais da marca; se o conteúdo lhe parecer inovador, a marca parecer-lhe-á inovadora; se o conteúdo for jovem, a marca será atrativa para os jovens. Mais complica-

do é determinar como e quando devemos tornar a marca evidente, para não destruir o conteúdo. Aqui, o meu conselho é ter paciência. Primeiro, devemos demonstrar que o nosso conteúdo é interessante e próprio para consumo; só depois nos devemos preocupar com a associação.

- Por fim, não nos enganemos. Embora o bom conteúdo tenha mais probabilidades de ser consumido de forma orgânica, num mundo em que a informação abunda sobremaneira, há que promover este conteúdo. Naturalmente, isto não requer o mesmo investimento que a publicidade tradicional. No entanto, o conteúdo continua a precisar de um empurrão para ter o alcance necessário, de modo a que o público interessado nos ajude a disseminá-lo, consumindo-o por necessidade e não pela pressão publicitária.

O objetivo do *branded content* é ser a publicidade que se escolhe – um patamar difícil de alcançar. Em Espanha, todos os anos se veem mais ações de *branded content* feitas de forma exemplar, cumprindo na perfeição tudo o que mencionei. Estamos a presenciar uma mudança rumo a estas novas áreas, que enriquecem tanto os profissionais da publicidade quanto o público que a consome. O mais importante é que todos estes exemplos surgiram em agências que se souberam transformar e trabalhar com produtoras para criar este esplêndido conteúdo, e em publicitários corajosos que apostaram na eficácia e na construção da marca a médio e longo prazo.

O *branded content* veio para ficar e para aproximar a nossa profissão do entretenimento, afastando-nos dos blocos publicitários e aproximando-nos daquilo que as pessoas decidem consumir. Haverá coisa mais divertida?

## Do **PRIME TIME** ao **MY TIME**



**Jonathan Blum**

Presidente da Cisneros Media / Venezuela

Parece que foi ontem que os canais de televisão competiam pela liderança das audiências do segmento mais valorizado, transmitindo conteúdos em horários prime time. Neste horário, podia supor-se que milhões de pessoas estariam ao mesmo tempo em frente ao ecrã, apreciando o seu programa preferido.

Hoje, graças à tecnologia, à conectividade e a mais de 2600 milhões de utilizadores<sup>2</sup> que não largam os smartphones, os hábitos mudaram drasticamente, levando as pessoas a migrar do conhecido *prime time* para o *my time*, especialmente os *millennials* e a Geração Z.

Para trás ficaram os tempos em que famílias inteiras se reuniam em frente ao televisor para ver programas com horários específicos. Em contrapartida, os ecrãs multiplicaram-se, os conteúdos segmentaram-se e os novos públicos passaram a decidir quando, como e onde querem ver notícias, pôr-se ao corrente das atualizações dos amigos ou desfrutar dos seus programas preferidos, sem precisarem de se cingir a um bloco linear. É nisso que consiste o *my time*.

As plataformas de *streaming* e as redes multimédia, como o YouTube, encabeçaram esta transformação. Basta mencionar que

**“Os hábitos mudaram drasticamente, levando as pessoas a migrar do conhecido prime time para o my time, especialmente os millennials e a Geração Z”**

74 % dos utilizadores da Internet da América Latina vêm vídeos on-line, chegando aos 80 % se nos limitarmos aos vídeos visualizados em dispositivos móveis.<sup>3</sup>

Atualmente, apenas grandes eventos, como o Super Bowl, continuam a captar a atenção das famílias à volta do ecrã tradicional com a mesma força. No entanto, até este tipo de conteúdos atravessou a sala de estar, uma vez que, cada vez mais, as conversas em tempo real nas redes sociais estão a substituir os encontros físicos, e os telespetadores estão a pôr de parte o consumo de conteúdo por uma só via para praticarem o *multi-screening*, que oferece múltiplas possibilidades de interação, tanto para os utilizadores quanto para os publicitários.

O aumento da utilização das *smart TV* e de outros dispositivos na qualidade de «acompanhantes» do ecrã tradicional leva os publicitários a procurar formas inovadoras de chegar aos espetadores. As experiências bem concebidas poderão não só tornar o momento mais agradável, mas também ma-

<sup>2</sup> Statista.com

<sup>3</sup> E-marketer, LATAM, Mayo 2017

ximizar o tempo que os utilizadores passam a interagir com as marcas.

Quando vêm programas, as pessoas já não aceitam ser interrompidas pela publicidade. Agora, veem a quantidade desejada de episódios, quando querem, no ecrã que preferem, durante o tempo que decidirem. Uma vez que os hábitos mudaram e o consumidor se transformou, os produtores enfrentaram o desafio com entusiasmo, não só desenvolvendo conteúdos adaptados às novas necessidades do telespetador, mas também tirando partido das vantagens da tecnologia, disponibilizando formatos que surpreendem e cativam o telespetador, tornando-se uma parte importante do *my time* do mesmo.

Na Cisneros Media, fomos adaptando à nova era. Há quase uma década, demonstrámos que os conteúdos deviam atravessar o ecrã, e fizemos da *Eva Luna* a primeira telenovela dos Estados Unidos a ter uma estratégia multiplataforma.

Tornámos a preparação das *misses* uma realidade aproveitável pelas marcas e transformámos a forma de contar as histórias. Fizemo-lo alterando a estrutura das telenovelas e conferindo-lhes elasticidade e elementos surpresa que lhes permitiram competir com as outras séries de televisão.

Procuramos também estabelecer parecias com os melhores, de modo a criar conteúdos diferenciados. É o caso do trabalho que desenvolvemos com a Getty Images, com base no Mobius Lab, para produzir conteúdos à medida – tendo em conta aspetos como o género, o formato, a língua e a plataforma – para canais como o Nickelodeon, o A&E, o History, o Lifetime e o National Geographic, entre outros.

**“A estratégia de cada um dos protagonistas desta história dever-se-á assemelhar à de um jogo de xadrez: poucos movimentos e uma abordagem estratégica rumo ao domínio do *my time*”**

Também é o caso da nossa parceria com o Facebook, à qual chamámos «a nova era da Mobile-First Soap Opera», um sistema narrativo inovador que permite aproveitar os espaços do Facebook, do Instagram e do Messenger para apresentar conteúdos aos públicos durante o seu *my time*, de forma orgânica, o que permite às marcas chegar ao segmento visado de forma eficaz. Este sistema consiste em episódios lineares de um a três minutos, divulgados duas vezes por semana nas redes sociais, incluindo cliques com cenas dos próximos episódios.

Cada Mobile-First Soap Opera será acompanhada pelo próprio «ecossistema»: uma ampla variedade de enredos que revestirão as histórias e as personagens de uma maior profundidade, além de fomentarem uma interação natural com as marcas. Finalmente, o Messenger será um veículo que ajudará os públicos a partilhar episódios e a porem-se ao corrente de forma bastante fácil.

Trata-se de um sistema que permite a integração da marca e uma autêntica inclusão do produto na vida quotidiana. Distribuir os conteúdos numa rede social permitir-nos-á aceder aos comentários, ouvir o que pensam os públicos, descobrir os seus gostos e fazer da voz deles o principal elemento orientador da edição e apresentação dos episódios seguintes.

Não esqueçamos que uma das maiores vantagens do *my time* é a possibilidade de medir, pela primeira vez na história, a procura real de qualquer conteúdo específico.

Sem dúvida, estamos numa era emocionante, repleta de novos desafios: a monetização da publicidade sem a tornar intrusiva para o utilizador; o conhecimento das preferências, dos hábitos, do poder de aquisição, dos métodos de pagamento e da psicologia

dos novos públicos; a globalização dos conteúdos apesar das restrições comerciais; as alianças entre as produtoras, as televisões e os serviços de *streaming* para maximizar o alcance dos conteúdos.

A estratégia de cada um dos protagonistas desta história dever-se-á assemelhar à de um jogo de xadrez: poucos movimentos e uma abordagem estratégica rumo ao domínio do *my time*.



# O VALOR de nos ENCARREGAMOS das GRANDES CAUSAS da HUMANIDADE



**Walter Droguett**

Vice-Gestor de Assuntos Corporativos da Esva e da Aguas del Valle / Chile

Estabelecer uma ligação emocional entre uma organização e os respetivos clientes é um desafio cada vez mais difícil de enfrentar. As pessoas estão diariamente expostas a uma «chuva de estímulos». Recebem informação de centenas de marcas, agora não só pelos canais tradicionais, mas também pelas redes sociais, o que intensifica exponencialmente a situação. As possibilidades de o cliente reter a mensagem que a organização deseja transmitir são cada vez mais reduzidas. Cativar o cliente é um desafio diário – somos constantemente bombardeados com informação.

Pensemos num dia normal dum chileno comum. Antes de sair de casa de manhã, ouve rádio ou liga a televisão, e nas notícias há logo cinco organizações a transmitir mensagens. Se pegarmos no nosso telemóvel pela primeira vez num dia (e provavelmente fazemo-lo mais de 30 vezes por dia) e navegarmos na nossa rede social de eleição ou nalguma página na Internet, outras marcas começam logo a viver na nossa mente sem sequer repararmos. Sublinhamos ainda que 82 % dos chilenos usa este dispositivo diariamente, ultrageneralizado neste país. As recomendações de ofertas do Facebook, os avisos dos créditos especiais dos bancos e os vídeos do YouTube que aparecem ao abrir *links* multimédia vão-se sucedendo ao longo do dia sem estarmos muito conscientes disso.

**“A base de todas as campanhas publicitárias é saber como abordar as exigências, e saber como os nossos produtos ou serviços cumprirão a promessa que fazemos”**

No caminho para o trabalho, vemos ações publicitárias na via pública, ouvimos publicidade na rádio e recebemos folhetos publicitários na rua. Talvez recebamos até mensagens de 50 marcas em menos de uma hora. De facto, as equipas do *marketing*, da comunicação e das redes sociais enfrentam um grande dilema.

## **COMO NOS PODEMOS DIFERENCIAR NESTA SUPERESTIMULAÇÃO QUE AS MARCAS FAZEM?**

Para enfrentar esta tarefa desafiadora, é necessário conhecer as expectativas dos clientes, não apenas relativamente à qualidade dos produtos, dos serviços e do apoio ao cliente, mas também relativamente a algo que vai mais além: os desejos coletivos dos clientes.

A base de todas as campanhas publicitárias é saber como abordar as exigências, e saber como os nossos produtos ou serviços

cumprirão a promessa que fazemos. Se a promessa não for cumprida, será um fiasco.

Suponhamos, por exemplo, que compremos um telemóvel que nos assegura 60 horas de bateria. Isto é disseminado num espetacular *marketing mix* por um atleta de renome, que assume a responsabilidade, garantindo que a bateria do telemóvel dura realmente 60 horas. Se o produto chegar às nossas mãos e a promessa não for cumprida, não só se danificará a imagem do promotor, mas o consumidor também se sentirá profundamente insatisfeito.

No entanto, se o dispositivo funcionar bem e a campanha publicitária tiver uma diferenciação e uma intensidade adequadas, alcançaremos o objetivo de nos posicionarmos neste segmento e de vendermos o produto, tratando dos desejos mais profundos dos clientes. Isto inclui os desejos menos claros, tal como o estatuto.

Porém, o que sucede com os serviços? Podemos vendê-los e publicitá-los da mesma forma?

Na Esva e na Aguas del Valle, empresas de saneamento que operam nas regiões de Valparaíso e Coquimbo, no Chile, estamos a supor que sim, com base em exercícios experimentais que deram resultados positivos. Estamos a abandonar as estratégias tradicionais de comunicação para enfrentarmos grandes causas sociais, isto é, estamos a criar, juntamente com a comunidade, campanhas que não só falam do nosso serviço, mas também nos tornam um promotor de projetos; campanhas essas que visam resolver problemas sociais ou defender causas que todos querem defender.

## **APADRINHARIA UMA BOCA DE INCÊNDIO?**

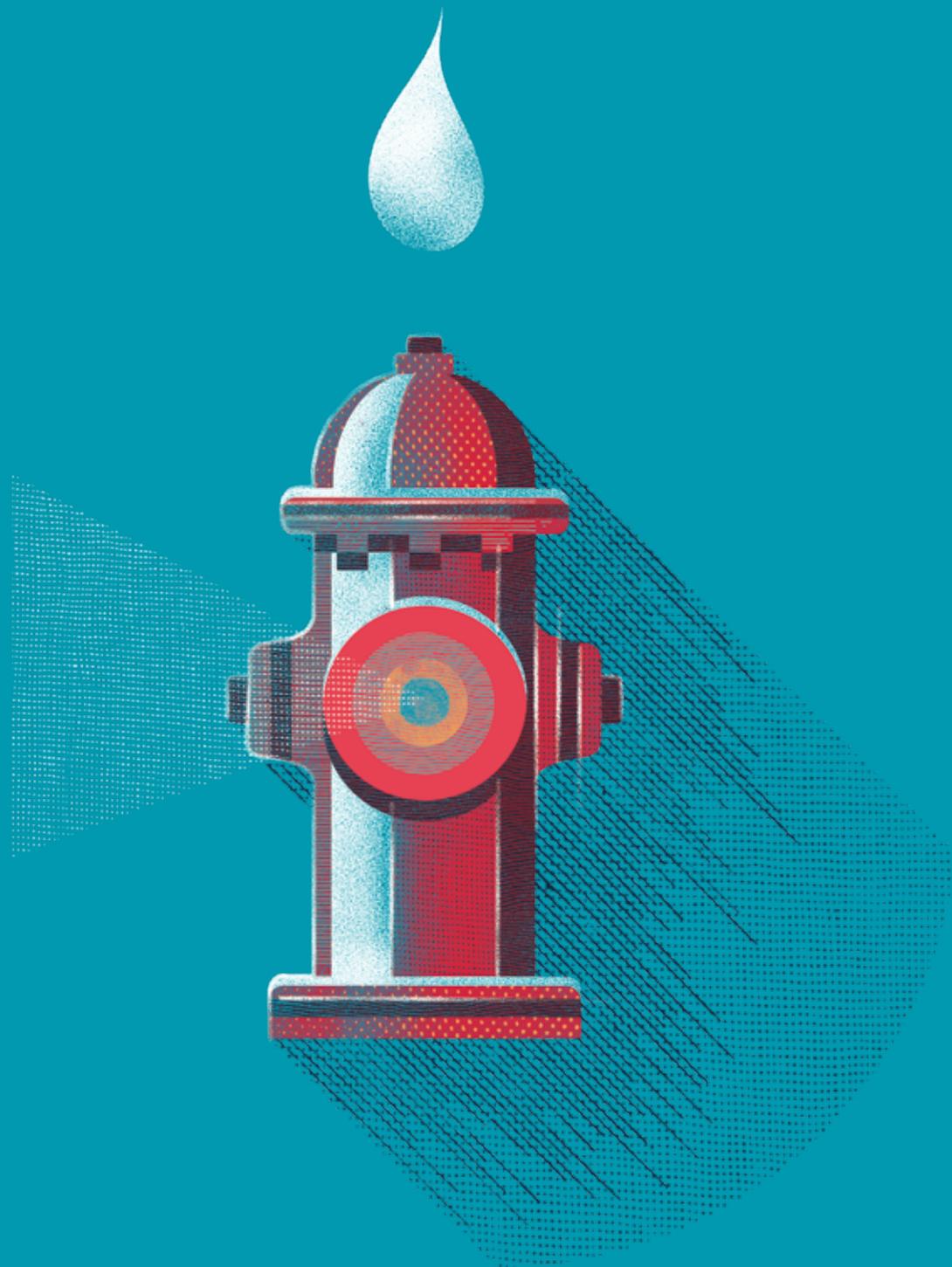
Nestes últimos anos, temos trabalhado com a comunidade no âmbito da iniciativa Apadrina un Grifo (Apadrinhe uma Boca de Incêndio), na qual os nossos clientes assumem o papel principal na manutenção do bom estado destes instrumentos, tão essenciais nas emergências. Assim, encarregamo-nos de algo transversal: os incêndios, que não distinguem territórios nem classes sociais, e que ninguém quer experienciar.

A tarefa não tem sido fácil. Quem havia de gostar destes artefactos vermelhos espalhados pelas ruas? É como gostar da torneira da casa de banho, do autoclismo ou do chuveiro. É óbvio que os conhecemos, mas se não nos encontrarmos numa situação trágica, dificilmente são relevantes para nós.

**“As marcas só vivem e sobressaem neste mundo repleto de estímulos se conseguirem dar sentido à ação”**

Decidimos enfrentar este desafio e, com base numa plataforma *on-line*, convidámos a comunidade a apadrinhar bocas de incêndio. No início, não foi fácil. Como podemos envolver uma pessoa que está no conforto do lar para se encarregar gratuitamente da boca de incêndio mais próxima? Aqui, a comunicação desempenhou um papel fundamental.

Trabalhámos com agrupamentos de vizinhos e clientes para testemunharem, em vídeos curtos, que perceberam a importância de cuidar das bocas de incêndio, e,



**“Estamos a criar, juntamente com a comunidade, campanhas que não só falam do nosso serviço, mas também nos tornam um promotor de projetos; campanhas essas que visam resolver problemas sociais ou defender causas que todos querem defender”**

sobretudo, a importância de as manter em bom estado, alertando-nos para fugas ou aberturas ilegais. Assim, deixamos de lado as típicas campanhas dramáticas das cidades em chamas, feitas para chamar a atenção, e passamos para pescadores, donas de casa, bombeiros e outros, que, assumindo uma atitude positiva, contam que estão a apadrinhar uma boca de incêndio porque assim se sentem mais seguros no trabalho, tranquilizando as famílias e os vizinhos.

Contudo, há outro elemento: quem quiser pode personalizar a sua boca de incêndio. Isto é, não só nos ajudam no nosso trabalho, mas também têm o poder de dar vida às bocas de incêndio, dando-lhes nomes na nossa plataforma. Assim, estamos a abandonar a nossa nomenclatura numérica para identificar as bocas de incêndio com nomes como Rayadito, La Joya del Pacífico, Grifaldo, La Consentida etc., reconhecendo o envolvimento dos cidadãos com este simpático engenho.

Queremos chegar aos nossos clientes, não só graças à eficiência e ao bom serviço. A água é uma parte essencial do dia a dia de todos os nossos lares. É lá que vivemos. Por isso, em iniciativas como esta, queremos dar um passo adiante, onde a comunicação estratégica desempenha um papel fundamental.

Acreditamos que, hoje, o papel das empresas vai muito além dos produtos e serviços que oferecem e dos resultados do *marketing mix*. As marcas só vivem e sobressaem neste mundo repleto de estímulos se conseguirem dar sentido à ação, considerando aquilo que os consumidores e as comunidades desejam no fim, para realizar projetos em conjunto. Concluindo, a comunicação é um meio e um dinamizador importante, mas não um fim por si só.

# VESTIR a MUDANÇA: A COMUNICAÇÃO e a SUSTENTABILIDADE enquanto MEDIADORES de uma NOVA RELAÇÃO com o CONSUMIDOR



**Rozália Del Gáudio**

Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade da C&A Brasil / Brasil



**Mariana Vieira**

Coordenadora Sênior de Sustentabilidade da C&A Brasil / Brasil

Sendo uma forma de expressão e de ligação com o mundo, a moda mudou bastante nos últimos tempos. Afinal, ao mesmo tempo que o acesso, a instantaneidade e as ligações aumentaram exponencialmente, a procura de uma afirmação da identidade também se consolidou como uma marca do nosso tempo, aliada a preocupações reais, envolvendo questões como a origem do produto.

Esta nova forma de ver a moda e a tentativa de compreender como são feitos os produtos e os serviços que consumimos tornam-se, assim, dois grandes impulsionadores das transformações no setor. Os processos, os produtos, a comunicação, as relações e as estratégias estão em verdadeira ebulição. Neste cenário, a dimensão da sustentabilidade tem ganhado contornos que podem, efetivamente, definir a perenidade ou o fim de uma organização. Tal também se aplica ao setor da moda.

Na C&A, empresa fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, as respostas para este contexto ganharam um contorno mais estratégico e integrado em 2015, graças ao estabelecimento de uma plataforma global de sustentabilidade. Esta traz desafios e objetivos que deverão alcançados até 2020 em todos os países onde a marca atua. A plataforma estrutura-se em três eixos: Produtos mais Sustentáveis, uma Rede de Fornecimento mais sustentável e Vidas mais Sus-

**“As pessoas ligam-se às pessoas, e as histórias, para além de informar, criam laços emocionais poderosos”**

tentáveis. Quando falamos de produtos mais sustentáveis, expressamos o nosso objetivo de ter, por exemplo, a totalidade dos produtos de algodão feitos do algodão mais sustentável que existe, que requer menos água e pesticidas. Na Rede de Fornecimento, abordamos questões que vão da monitorização dos fornecedores para evitar condições irregulares de trabalho até à melhor gestão dos químicos. E no âmbito do pilar Vidas mais Sustentáveis, comprometemo-nos a envolver continuamente os colaboradores, fornecedores e clientes nas questões da sustentabilidade.

Temos de considerar inúmeros desafios relativamente à melhoria da gestão, dos processos e das inovações, para que os Pilares de Produtos e a Rede de Fornecimento se materializem de forma efetiva, criando moda que produza um impacto positivo. No entanto, sem o envolvimento das pessoas, qualquer avanço nesta direção é praticamente impossível. Cada decisão interna relativa às coleções, à escolha das matérias-primas ou aos processos causa impactos, que podem ser positivos ou negativos. Em contrapartida, se o cliente não perceber nem valorizar os es-

forços envidados, e se não se envolver conosco neste movimento, toda a dimensão da sustentabilidade pode enfraquecer.

Por esta razão, questões como a comunicação e a relação com o cliente são partes integrantes da estratégia de sustentabilidade da empresa.

O caminho que temos percorrido no Brasil para oferecer, do ponto de vista da comunicação, uma experiência sustentável também para os nossos clientes passa por algumas etapas, alinhadas com as seguintes diretrizes globais.

### **IDENTIFICAR AS NOSSAS HISTÓRIAS REAIS**

As pessoas ligam-se às pessoas, e as histórias, para além de informar, criam laços emocionais poderosos. Por isso, tentamos sempre identificar aquilo que podemos contar aos consumidores, mas também nos esforçamos por perceber como podemos contar estas histórias – quer usando estratégias com influenciadores digitais, quer mesmo com os nossos colaboradores.

### **DESCOBRIR O MOMENTO E O CANAL IDEAL PARA CONTAR AS HISTÓRIAS**

Uma boa história que não se relaciona com a época em que é contada tende a perder força. E aqui, a herança do jornalismo, a atualidade, a relevância e o acesso são extremamente necessários. Pensar na experiência do cliente e no que ele procura ao relacionar-se com a nossa marca são passos fundamentais. Assim, preocupamo-nos com a comunicação no ponto de venda, dando visibilidade à nossa estratégia, ao mesmo tempo que assinalamos os produtos com etiquetas que evidenciam a sustentabilidade. Usamos a comunicação digital, explorando as redes sociais, e incluímos ainda canais consolidados, como as relações públicas e a publicidade. Isto é, procuramos várias plataformas para aumentar o envolvimento com o tema.

### **AVALIAR O IMPACTO NOS NOSSOS PÚBLICOS**

Aprendemos na escola que a comunicação não é o que dizemos, mas o que os outros entendem. Mais do que um provérbio profissional, este deve ser um lema para nós, comunicadores. Estar atento às repercussões e à avaliação, assim como monitorizar continuamente as perceções, a imagem e a reputação, são eixos de uma gestão da comunicação e da relação verdadeiramente estratégica. Anualmente, realizamos uma pesquisa que visa identificar a perceção que os clientes têm da sustentabilidade da marca.

### **OUVIR E DIALOGAR**

Num mundo de múltiplas vozes e agentes, saber ouvir e dialogar, de igual para igual, são elementos fundamentais, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade. Assim, o caminho que temos percorrido em busca de uma comunicação mais eficaz e ligada aos nossos clientes passa por ouvir e experimentar formatos de comunicação baseados no diálogo. Um exemplo é o evento Fashion Futures, no qual convidamos o público a refletir sobre o futuro da moda e sobre como esta pode ser mais sustentável e consciente. Outro exemplo são as parcerias que falam da sustentabilidade e que têm o ADN da marca, como a parceria com a cantora Mahmundi, que lançou uma música inspirada nas mudanças que temos feito.

No fim, todas estas ações e todos estes passos resultam num grande movimento que une os nossos vários públicos: #vistaamudança. Este é um convite ousado e poderoso, um apelo, uma resposta, um sonho, uma realidade, uma vontade e uma ação. Mas, acima de tudo, é uma forma inovadora de mediar as relações e a comunicação com as pessoas, para que a moda crie impactos positivos, além de ser uma plataforma de expressão e de ligação com o mundo.

# Uma **MARCA** com **IMPACTO**



**Bibiana Rosique**

Diretora de Marketing da Starbucks México / México

«Os valores fundamentais da empresa baseiam-se na humanidade e na inclusão.» Esta era uma frase que Howard Schultz, ex-CEO da Starbucks, repetia frequentemente. «Inspirar e nutrir o espírito humano» é a nossa missão global, que está no centro dos nossos objetivos: promover a Experiência Starbucks e as relações humanas nos nossos estabelecimentos, mostrar o nosso reconhecimento por todos os produtos relacionados com o café e usar o nosso alcance global para «fazer o bem».

Desde que surgiu, a Starbucks tem-se empenhado em fazer a diferença nas comunidades que serve diariamente, procurando oportunidades valiosas e significativas para cada uma delas.

Por exemplo, atualmente, a Starbucks é o melhor empregador do setor, e fomenta o desenvolvimento e a educação de todos os *partners* (colaboradores), elaborando um plano de carreira para cada pessoa. Orgulhamo-nos por dizer que a Starbucks é o primeiro emprego de 80 % dos nossos *partners*. No entanto, somos mais do que o melhor empregador dos jovens – somos uma empresa de várias gerações que dá um grande valor à diversidade e a inclusão. Neste sentido, desde 2013, a Starbucks também emprega pessoas mais velhas, no âmbito de um acordo com o Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (Instituto Nacional das Pessoas Idosas). No ano passado, inaugurámos a

primeira loja da América Latina integralmente operada por uma equipa de adultos mais velhos, e, no início deste ano, apresentámos a segunda loja do México com este formato.

Outro programa de impacto social de que nos orgulhamos profundamente são as Práticas C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity Practices). É o nosso modelo global de fornecimento ético na indústria, que surgiu em Chiapas em 2004. Trata-se de um programa dirigido aos cafeicultores de diferentes regiões, auditado por terceiros, que garante padrões sociais e ambientais, e, ao mesmo tempo, promove a qualidade do grão de café. 99 % do café comprado pela Starbucks em todo o mundo, incluindo no México, é adquirido respeitando as Práticas C.A.F.E., garantindo que os cafeicultores recebem um pagamento justo e competitivo, ao mesmo tempo que lhes são proporcionadas as ferramentas necessárias para trabalharem de acordo com padrões éticos de produção. Nos últimos 14 anos, milhares de cafeicultores mexicanos já se inscreveram gratuitamente nas Práticas C.A.F.E., não ficando por isso obrigados a venderem-nos café.

O primeiro grão de café mexicano adquirido pela Starbucks na década de 1990, muito antes de abrir a primeira loja no país, provinha de Chiapas. Desde então, temos mantido uma forte relação com os cafeicultores dessa região. O café é o coração do nosso percurso no México, e é também a nossa

inspiração para contribuir para o bem-estar das comunidades cafeeiras, com base em programas como *Todos Sembramos Café* (Todos Semeamos Café), que surgiu no México e motivou o aparecimento do programa *One Tree For Every Bag* nos Estados Unidos. Graças ao apoio dos clientes e dos partners, as duas iniciativas permitiram entregar mais de dez milhões de plantas de café tolerantes à ferrugem a cafeicultores mexicanos.

Além disso, o nosso acompanhamento das comunidades cafeeiras é feito a partir de dentro. A Starbucks inaugurou nove Centros de Apoio ao Cafeicultor em todo o mundo, um deles localizado no México (San Cristóbal de las Casas, em Chiapas). O objetivo destes centros é ensinar aos agrônomos e aos cafeicultores as melhores práticas de cultivo de café Arábica de alta qualidade, a fim de reduzir as pragas e as doenças, melhorar a qualidade do café e aumentar o rendimento.

**“A Starbucks é o melhor empregador do setor, e fomenta o desenvolvimento e a educação de todos os partners, elaborando um plano de carreira para cada pessoa”**

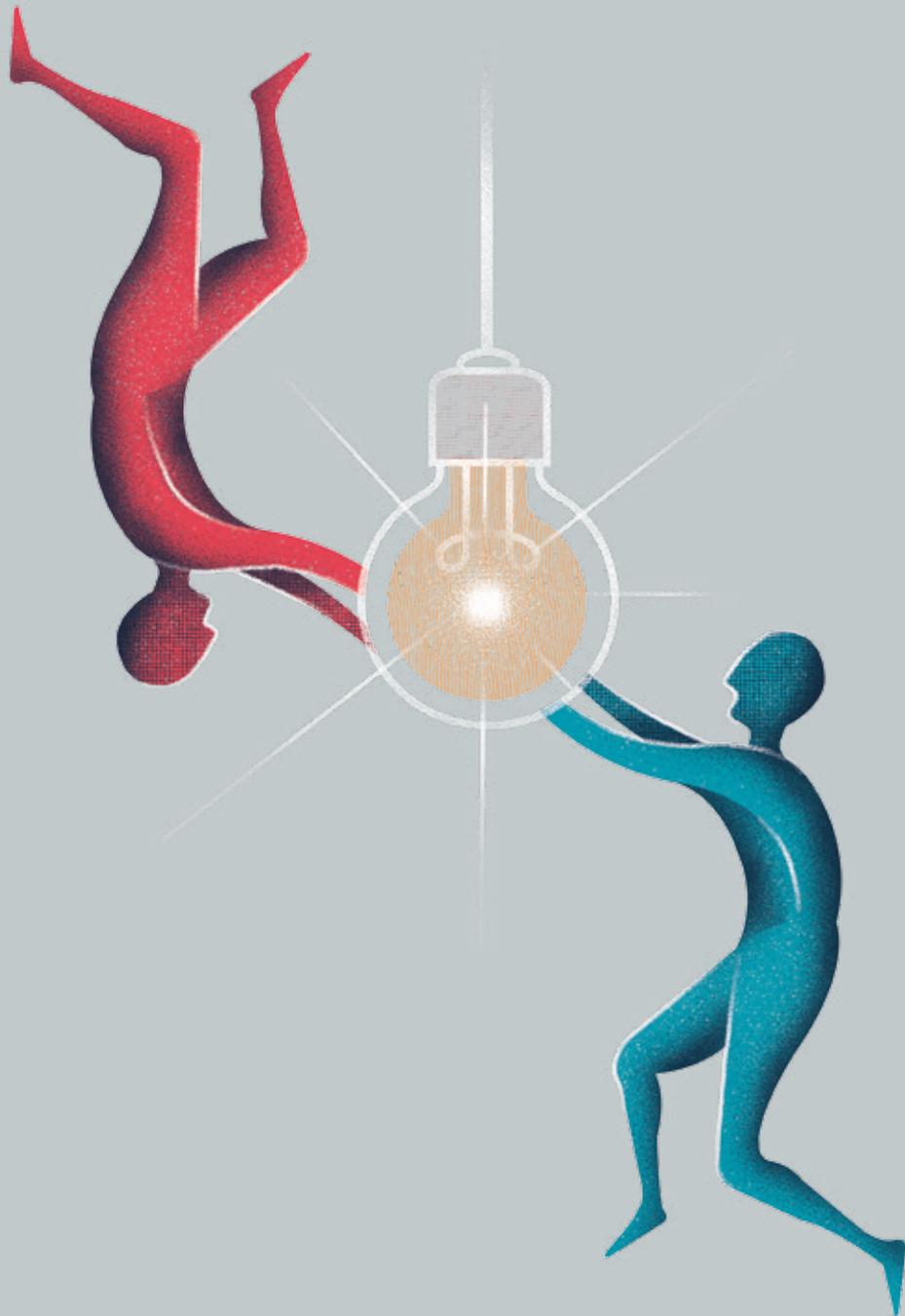
A Starbucks também trabalhou arduamente no incentivo às ações de voluntariado durante todo o ano. Cada ação de voluntariado responde à pergunta: «Como posso ser um bom vizinho e criar um lugar de pertença na minha comunidade?». Tendo isto em mente, entre 2011 e 2018, participaram mais de 17 000 voluntários, apoiando mais de 2000 causas no México. O nosso objetivo foi estabelecer

ligações entre os nossos *partners*, os clientes e as comunidades, pensando em tudo aquilo que podemos alcançar juntos.

Há 30 anos que a Starbucks dá uma grande importância à sustentabilidade em todas as áreas do negócio. No ano passado, a marca anunciou os planos que tem para eliminar as palhinhas descartáveis de plástico em todas as suas lojas até 2020. Uma nova tampa sem palhinha, assim como palhinhas feitas de materiais alternativos, são as duas opções que substituirão as palhinhas descartáveis de plástico em mais de 28 000 lojas em todo o mundo. Assim, a Starbucks torna-se a maior empresa de retalho a assumir este compromisso, no qual evitará o uso de mais de mil milhões de palhinhas de plástico por ano.

Visando reduzir a utilização dos copos de plástico, desde 1985, em todas as lojas Starbucks, os clientes são recompensados com um desconto quando levam copos ou canecas reutilizáveis. Este desconto aplica-se tanto às bebidas consumidas na loja quanto às bebidas para levar.

Estas são apenas algumas das muitas ações de que nos orgulhamos profundamente. A Starbucks não está no negócio do café a servir pessoas – está no negócio das pessoas a servir café. O nosso café – a nossa paixão – só é comparável com o prazer de o partilhar todos os dias. As nossas lojas tornaram-se o terceiro espaço dos nossos clientes e das nossas comunidades, um destino em que as ligações humanas acontecem milhares de vezes por dia. Ser *partner* da Starbucks enche-me de orgulho. Não há outro lugar nenhum onde preferisse estar.



# INTELIGÊNCIA HUMANA, IMAGEM de MARCA na ERA da INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



**Luisa Izquierdo**

Diretora de Recursos Humanos da Microsoft Ibérica / País

É inegável que a transformação digital abre enormes oportunidades para as organizações e que se converteu na grande prioridade das empresas de qualquer tipo de setor e de qualquer dimensão. Contudo, nestes processos, muitas vezes esquece-se a componente de transformação cultural implicada e desvaloriza-se o papel das pessoas. Não há nada mais erróneo, já que, apesar de ser evidente que a tecnologia é o catalisador da transformação digital, são as pessoas que a tornam possível e, acima de tudo, são as pessoas que melhor transmitem a cultura e a missão da empresa, algo essencial para obter o engagement do cliente e o sucesso nos negócios.

As empresas não se devem esquecer de que os funcionários são, antes de mais, pessoas, não recursos. Ou seja, os funcionários têm de estabelecer uma ligação emocional com a organização para se sentirem envolvidos com a missão e para adotarem os valores da organização. Tal contribuirá para que o funcionário desenvolva um sentimento de orgulho por trabalhar na organização.

Além do produto ou do serviço, o fator humano recupera o protagonismo na era digital, na era da inteligência artificial. Um exemplo claro é o nosso caso na Microsoft. O nosso compromisso e a nossa missão é estimular as pessoas e as organizações para fazerem mais e ajudá-las a alcançarem as metas que estabelecem. Queremos fazer chegar às pessoas e às empresas os bene-

**“Os funcionários procuram ambientes de trabalho que promovam a criatividade, melhorem a produtividade e a satisfação e que os façam sentir-se ligados à cultura e à missão da organização”**

fícios da atual transformação digital em que estamos imersos, de forma a que possam maximizar a competitividade. Mas se há algo de que estamos certos é de que nada seria possível sem as pessoas. A transformação digital parte das pessoas. De pessoas estimuladas pela tecnologia.

A Microsoft é um lugar para a exploração, criatividade, inovação e para o crescimento profissional. Garantimos que os nossos profissionais estão inspirados e motivados para conseguirem coisas extraordinárias que deixem um impacto duradouro na sociedade; tudo com uma cultura da inovação baseada na aprendizagem contínua. Valoriza-se o contributo de cada funcionário para o sucesso de outros e a capacidade de cada um para construir com base nos contributos de outros membros da equipa. O sucesso assenta em aproveitar as ideias e os contributos dos outros e cada funcionário pode e deve contribuir, sempre que possível, para o sucesso dos colegas e do negócio.

Os funcionários são o nosso ativo mais importante. Na Microsoft, tentamos retirar o melhor de cada um e desenvolver o talento que já têm. Implementamos muitas iniciativas para aumentar o envolvimento dos nossos funcionários. Algumas delas resultam do questionário de satisfação que fazemos aos funcionários, o que faz com que tenham um valor especial, já que fazem parte da própria equipa. Existe um grande sentimento de pertença à organização. Os nossos questionários internos mostram que mais de 98 % dos nossos funcionários são apaixonados pelo trabalho que fazem.

**“Uma empresa que conte com uma equipa comprometida é mais produtiva, mais rendível e chega melhor aos clientes do que as que trabalham menos o envolvimento dos trabalhadores”**

As pessoas que trabalham na Microsoft acreditam verdadeiramente que podem mudar o mundo através da tecnologia. Internamente, estamos a criar uma cultura que permite aos nossos funcionários aliarem a energia e a paixão pela tecnologia a esta missão. Além disso, esta cultura faz com que saibam transmitir a paixão fora da empresa, convertendo-se assim em verdadeiros embaixadores da marca.

O ambiente digital deu lugar a uma nova forma de trabalhar. Agora, mais do que nunca, os funcionários neste *modern workplace* procuram ambientes de trabalho que promovam a criatividade, melhorem a produtivida-

de e a satisfação e que os façam sentir-se ligados à cultura e à missão da organização.

Para que uma empresa prospere nesta nova cultura de trabalho, é preciso promover um alinhamento dos funcionários com os objetivos partilhados. Assim, poderá atrair e reter os funcionários envolvidos, comprometidos e que disseminam esse envolvimento fora da organização.

As pessoas são fontes de recomendação muito mais credíveis e valorizadas do que qualquer anúncio ou publicação de uma marca. Uma empresa que conte com uma equipa comprometida é mais produtiva, mais rendível e chega melhor aos clientes do que as que trabalham menos o envolvimento dos trabalhadores.

Uma vez que o envolvimento dos funcionários está estreitamente relacionado com a produtividade, a rentabilidade e a experiência do cliente, cada vez mais empresas se centram em formas de melhorar este envolvimento. Se os funcionários perceberem que o trabalho que fazem tem uma repercussão direta no sucesso da empresa, sentem-se mais envolvidos.

Para que os trabalhadores sejam embaixadores da marca, não basta pedir-lhes que partilhem os conteúdos. É preciso motivá-los para que sintam este sentimento de pertença, tomem a iniciativa, se sintam inspirados pela cultura da empresa e, por sua vez, inspirem outros.

Não faz sentido tentar construir uma marca de sucesso se os trabalhadores não se identificarem com ela. Os funcionários já não são embaixadores da marca. São a marca.

# OLHA QUEM FALA. MARCAS e CONSUMIDORES na ERA da INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



**Goyo Panadero**

Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação na LLYC / Espanha



**David González Natal**

Diretor Sênior Global da Área de *Consumer Engagement* na LLYC / Espanha

Theodore Twombly:

*"You feel real to me, Samantha"*

Samantha:

*"Thank you, Theodore. That means a lot to me"*

(*HER*, 2013, Spike Jonze)

No filme *Her*, dirigido por Spike Jonze, Theodore Twombly é um homem solitário que supera uma rutura sentimental enquanto trabalha a escrever cartas a familiares ou amigos de pessoas que, por alguma razão, não podem ou não as querem escrever. Quando Theodore testa uma nova inteligência artificial baseada na personalização e na aprendizagem, neste caso chamada Samantha, embarca com ela numa relação de amizade que acabará por dar lugar ao amor. Segundo Björn Schuller<sup>4</sup>, professor de Inteligência Artificial do Imperial College de Londres, a tecnologia básica que vimos em *Her* data, na realidade, de finais da década passada. Schuller defende que «temos de pensar que nível de autonomia queremos para a IA no futuro: trata-se de levar a Alexa ou

**“As gerações mais jovens mostram-se dispostas a trocar dados com menos reservas, sempre que seja a favor de experiências mais relevantes com as marcas”**

a Siri a um nível em que não recebem apenas ordens e comandos através da voz, mas também em que mantêm um diálogo contínuo e fluido? Porque isso já podemos fazer».

Segundo um estudo mundial da PwC<sup>5</sup>, apesar de apenas 10 % dos inquiridos terem um dispositivo de IA hoje em dia, um em cada três pensa adquiri-lo em breve. Segundo este estudo, os consumidores de grandes economias, como o Brasil ou a China, lideram a intenção de compra que reflete a velocidade a que a Inteligência Artificial se está a disseminar, não apenas da perspetiva dos utilizadores, mas também das empresas, com as de grande consumo e as de retalho à cabeça. Esta tecnologia não está apenas a mudar a relação com os consumidores, mas também a logística, o envio ou a segmentação e está a par de outros avanços como a *Internet of Things* (IoT) ou o reconhecimento de imagem que, combina-

<sup>4</sup> <https://www.dazeddigital.com/science-tech/article/41387/1/her-film-ai-love-artificial-intelligence>

<sup>5</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/artificial-intelligence.html>

dos, estão a proporcionar às empresas novas quantidades de dados de que não dispunham até ao momento.

53 % dos consumidores nos EUA<sup>6</sup> afirmam estar preocupados com a utilização dos dados, com a mudança do modelo de privacidade e com a forma como as pessoas que se dedicam ao marketing usam toda esta nova informação. Contudo, as gerações mais jovens mostram-se dispostas a trocar dados com menos reservas, sempre que seja a favor de experiências mais relevantes com as marcas. À medida que o reinado da IA se torna mais omnipresente, o equilíbrio entre a utilização de dados e a criação de experiências relevantes tornar-se-á cada vez mais crítico. Alternativamente e dito de outra forma – se as inteligências artificiais, em vez de nos ajudarem a ir à descoberta enquanto consumidores, nos capsularem num mundo cada vez mais fechado e pequeno, será difícil fazer com que os consumidores não acabem por rejeitá-las.

Vimo-la na evolução do popular Spotify, que tem uma influência cada vez maior, não apenas na música de que gostámos, mas naquela de que poderíamos gostar e que está fora da nossa zona de conforto. A recomendação será fundamental e quem trabalha em *marketing* deverá pensar sobretudo em como a usar de forma a que se aproxime da IA a partir da perspetiva da personalização e como meio de expansão da visão dos consumidores e não de limitação. Seguindo um estudo da Salesforce<sup>7</sup>, esta mudança de paradigma implica várias expectativas claras por parte dos consumidores e responsabilidades por parte das marcas:

- *Journeys* mais ligadas: o que implicará a rutura dos silos das empresas e das marcas.
- Personalização: o que faz com que seja necessário personalizar os pontos de contacto.
- Inovação: o segredo para continuar a expandir os limites da experiência.
- Proteção de dados: a criação da confiança do consumidor como prioridade máxima.

**“Os assistentes virtuais têm uma grande probabilidade de se tornarem, nos próximos anos, no principal elo de ligação entre os consumidores e as marcas”**

À medida que a IA (e todos os outros desenvolvimentos tecnológicos associados) for avançando a maior velocidade, veremos também como os trabalhos relacionados com o *marketing* se transformam. Os assistentes virtuais têm uma grande probabilidade de se tornarem, nos próximos anos, no principal elo de ligação entre os consumidores e as marcas. Enquanto algumas marcas ainda estão a tentar compreender como construir plataformas *web* e estratégias de diálogo em redes sociais mais eficazes, esta nova revolução abre uma nova frente que, além disso, modifica por completo a relação. O processo de decisão destes assistentes virtuais muda as prioridades: de se tentar tornar um dos principais resultados de uma pesquisa no Google a tornar-se a primeira recomendação que um assistente virtual faz a um consumidor quando este lhe colocar uma questão.

<sup>6</sup> <https://www.adweek.com/digital/how-ai-can-inspire-consumers-and-build-stronger-brand-loyalty/>

<sup>7</sup> <https://www.salesforce.com/research/customer-expectations/>

Na busca da recomendação perfeita, estes assistentes virtuais tornarão a fidelidade a uma marca e a afinidade elementos-chave, já que têm a capacidade de aprender com as escolhas anteriores do consumidor. Tenhamos em conta que, à medida que a relação entre a IA e o consumidor se torna mais estreita, na realidade o que farão será viver as nossas próprias *customer journeys* com o intuito de tomar melhores decisões. Hoje em dia, 66 % dos consumidores<sup>8</sup> já esperam que as marcas entendam as suas necessidades. Se 40 % dos consumidores acreditam que usarão um assistente de voz em vez de uma app ou de um sítio na Internet nos próximos três anos<sup>9</sup>, parece claro que os que forem capazes de criar experiências que gerem mais afinidade e lealdade, mas que, ao mesmo tempo, o façam a partir da ideia de recomendação, expandirão as possibilidades de se posicionarem com vantagem nesta mudança.

Dos assistentes de voz chega, além disso, uma nova oportunidade das marcas: tornar tangível a eterna promessa intelectual de *branding* sobre a criação de uma voz. Uma mudança que revolucionará a relação com os consumidores e que implicará passar de pensar em como fazer com que as pessoas «cliquem» em anúncios ou conteúdos, a criar uma voz para a marca com que as pessoas possam ter realmente vontade de falar. Os exemplos não param de chegar. Entre eles: *Ask Liv* de Estée Lauder para a Google Home, *Echo Look* de GQ, Voque e Amazon para a Amazon Echo ou *Whisky tasting 101* de Johnny Walker para a Google Home.

**“66 % dos consumidores já esperam que as marcas entendam as suas necessidades”**

Esta futura desintermediação extrema implica que, em algum momento próximo, possamos chegar a deixar de falar com pessoas (funcionários humanos em diferentes níveis da marca) para falar com a marca em si através de um sistema com um comportamento muito específico. Enquanto isto não chega, o certo é que a perspetiva de uma relação direta entre marcas e consumidores deveria fazer refletir muitos diretores de *marketing* e responsáveis da marca. Estes deveriam analisar se estão a contribuir para que as marcas que representam tenham uma personalidade atrativa com que as pessoas tenham vontade de conversar ou se, pelo contrário, estão a saturar o consumidor com diálogos vazios e irrelevantes.

---

<sup>8</sup> <https://www.adweek.com/digital/how-ai-can-inspire-consumers-and-build-stronger-brand-loyalty/>

<sup>9</sup> Conversational Commerce Study / Capgemini, 2018



# Prêmios

conquistados pela UNO



---

**SILVER WINNER**  
na categoria  
*Best House Organ*

EIKON

---

**EIKON DE PLATA 2016**  
na categoria  
*Publicações Institucionais  
- Multimídia*



---

**2016 AWARD  
OF EXCELLENCE**  
na categoria  
*Websites - Revista*



---

**SILVER WINNER**  
na categoria  
*Design - Ilustração*



---

**GRAND WINNER**  
na categoria  
*Melhor Apresentação  
Geral - Revistas*



---

**GOLD WINNER**  
na categoria  
*Best House Organ*

# LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto em que vivemos, tendo em conta o seu impacto reputacional. Colabora com eles de forma proativa, com a criatividade e senioridade necessárias para que possam minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades. Deste modo, contribui para que os seus clientes alcancem as metas de negócio a curto prazo e para fixarem uma estratégia, com uma visão a longo prazo, para defender a sua licença social para operar e aumentar o seu prestígio.

Atualmente, a LLYC tem escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Está presente também em Cuba e oferece

ainda os seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

A LLYC é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: The Abernathy MacGregor Group nos Estados Unidos; Maitland no Reino Unido; Havas Worldwide Paris na França, Bélgica e Dubai; Hirzel.Neef.Schmid.Counselors na Suíça; SPJ nos Países Baixos; Porda Havas em China; AD HOC Communication Advisors na Itália; NBS Communications na Polónia; NATIONAL Public Relations no Canadá; Hallvarsson & Halvarsson na Suécia; EM na Rússia e Deekeling Arndt Advisors na Alemanha. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assesores de M&A desenvolvido pela Mergermarket.

/amo

strategic advisors

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## 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 Diretor-geral de Estratégia  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Goyo Panadero

Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Carmen Gómez Menor

Diretora Corporativa  
cgomez@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 CFO para a América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

### Antonietta Mendoza de López

Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozaalopez@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

### Madrid

### Joan Navarro

Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
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

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

### Claudia Gioia

SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

### New York

### Gerard Guiu

Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,  
39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

## 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 Col.  
Juárez, Alcadía. 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 Montalegre,  
Escazú, San José  
Tel. +506 228 93240

## REGIÃO ANDINA

### Luis Miguel Peña

Sócio e Diretor-geral Regional  
Impena@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

### Luis Miguel Peña

Impena@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

Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### São Paulo e Rio de Janeiro

### Cleber Martins

Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

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

### Francisco Aylwin

Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

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

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)