

COVID 19



SÉRIE
DESAFIOS

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

S É R I E
DESAFIOS

DESAFIO: COVID-19

IDEAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

Edição não venal

Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

IDEAS LLYC, julho de 2020

Lagasca, 88 - 3rd floor

28001 Madrid (Espanha)

Edição: Punto de Vista Editores

puntodevistaeditores.com

Desenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

Nota do editor	7
PRÓLOGO	
Comunicar em quarentena. Balanço de quase três meses de confinamento (02/07/2020)	9
<i>El Economista</i>	
JOSÉ ANTONIO LLORENTE	
ARTIGOS PUBLICADOS EM IDEAS LLYC (MARÇO-MAIO 2020)	
1. Consumidores e marcas em tempos de covid-19 (25/03/2020)	14
DAVID GONZÁLEZ NATAL, GUILLERMO LECUMBERRI E MARLENE GASPAR	
2. COVID-19: chaves para gerenciar o engajamento com talentos em momentos de incerteza (01/04/2020)	24
MARÍA OBISPO E DAVID GONZÁLEZ NATAL	
3. O papel dos CEOs diante do impacto do COVID-19. Como superar a crise e garantir a sustentabilidade de suas empresas (08/02/2020)	30
PACO HEVIA	
4. Vozes na incerteza: uma visão da liderança do Cone Sul em uma pandemia (14/04/2020)	45
JUAN CARLOS GOZZER, CLEBER MARTINS, MARIANO VILA E MARCOS SEPULVEDA	
5. Antecipar-se às crises para encontrar oportunidades. Como descobrir estratégias vencedoras em meio ao ruído nas redes (16/04/2020)	58
IVÁN PINO	

6. Identidade verbal de uma marca: posicionar, atrair, convencer. Como diferenciar-se em tempos difíceis (24/04/2020)	69
ANA FOLGUEIRA E BARBARA RUIZ	
7. O papel do CEO na antecipação da recuperação. Como reiniciar as atividades e revisar a proposta de valor para enfrentar a recuperação pós-coronavírus (05/05/2020)	78
PACO HEVIA	
8. O esporte frente à COVID-19: o maior desafio de uma indústria quase perfeita (14/05/2020)	92
AMALIO MORATALLA E ANA IBERO	
9. A era pós COVID-19. A nova normalidade na relação talento-empresa (26/05/2020)	103
MARÍA OBISPO E LUISA GARCÍA	
EXPOSIÇÕES NA MÍDIA (MARÇO-JUNHO 2020)	
1. Na comunicação corporativa (05/04/2020)	118
<i>Jornalistas & Cia</i>	
CLEBER MARTINS	
2. Coronavírus testa relevância das empresas (06/04/2020)	120
<i>Estadão</i>	
CLEBER MARTINS	
LLYC	
Sobre a LLYC	123
Sobre o IDEAS LLYC	124
Organização	125

Nota do editor

Este número da série DESAFIOS, produzida pela LLYC, contém um compilado de artigos IDEAS LLYC e as principais aparições na mídia de nossos profissionais nos meses de março, abril e maio de 2020, em reflexões sobre a comunicação em tempos de COVID-19.

Sem dúvida, a pandemia foi e é o maior desafio a que todos nós enfrentamos em muito tempo, com um terrível impacto na vida de cada indivíduo. Por isso, o primeiro desafio foi cuidar das pessoas e contribuir socialmente em prol desse objetivo. Além disso, na LLYC quisemos oferecer aos clientes o nosso trabalho e experiência, compartilhando nosso conhecimento em comunicação a partir de uma perspectiva a nível global.

Nesta edição coletamos uma amostra disso, com aprendizados relevantes para marcas, líderes, empresas, executivos e setores específicos que enfrentaram esta crise sem precedentes. Nem a pandemia, nem as lições por ela trazidas terminaram. O que já sabemos é que desta crise sairemos conscientes de que somos mais vulneráveis e com a esperança de termos nos tornado também mais solidários.

PRÓLOGO

**Comunicar em quarentena.
Balanço de quase três
meses de confinamento**
El Economista
(02/07/2020)

José Antonio Llorente

Sócio-fundador e Presidente da LLYC

O confinamento estimulou a necessidade de que nos comuniquemos. Diferentemente de outras pragas, a Covid-19 tornou-se patente clara de país em país, quase de um dia para outro. De repente, o mundo inteiro ficou em estado de choque. Estávamos nas vésperas da pandemia, mas nem os governos nem os cidadãos haviam se preparado. Foi necessário improvisar. A incerteza e as mensagens contraditórias geraram temor. Todos nos sentimos seriamente ameaçados e afetados. Enquanto isso, o sistema de saúde colapsava, e os dirigentes políticos foram os primeiros a se infectar. Foi a primeira crise que afetou a todos e a cada um de nós. Sem espectadores nem público, na pandemia todos nós formamos o elenco.

Essa implicação ao mesmo tempo pessoal e planetária originou uma evidente infoxicação. Somente importava o vírus; não existia nada mais. Os telejornais duplicaram seu tempo de transmissão, mas eram monotemáticos sobre o coronavírus. Aconteceu o mesmo com o resto dos meios de comunicação e redes sociais. A situação se prolongou assim por muitas semanas. Os jornais online suspenderam seus “paywalls”. A infodemia foi distribuída gratuitamente em boa parte das plataformas, às vezes sem muitos critérios, sem método e sem finalidade.

Tudo era Covid-19 e nada mais que isso. Foram semanas nas quais nem sequer se podia adoecer de outra coisa.

Canais, mensagens e enfoques foram muitas vezes caóticos, mas nós, os receptores, mudamos de pele nesse tempo. Surgiu uma cidadania disciplinada, solidária e resiliente. Não somente nos preocupamos com os nossos e os demais, mas também os reconhecemos, demos voz e visibilidade como nunca.

Nestes dias, a realidade familiar apareceu com frequência em nossas videoconferências e voltou a nos humanizar, subitamente e por surpresa. Aprendemos a nos cuidar para cuidar dos demais.

Diante de uma crise tão retroalimentada e em constante cobertura, resultou inevitavelmente que os meios impressos tenham perdido ritmo. Os formatos audiovisuais e digitais se apropriaram do interesse de cidadãos interconectados, convertidos de forma constante e quase compulsiva em consumidores e transmissores de informação. As redes sociais aumentaram neste tempo suas luzes e suas sombras, mas se impuseram com clareza na conversação.

Twitter, Facebook e WhatsApp foram utilizadas massivamente para se informar, conectar e compartilhar.

Instagram, Youtube e TiKok, para se entreter e dar um respiro.

A crise da saúde nos deixou apaixonados por novos modelos de liderança. Triunfaram os líderes simples e autênticos. Andrew Cuomo, governador de Nova York; Jacinda Ardern, primeira ministra da Nova Zelândia, e José Luis Martínez-Almeida, prefeito de Madrid, ganharam o afeto e o reconhecimento de seus cidadãos por sua autenticidade e proximidade. António Costa e Angela Merkel, por sua simplicidade e sua eficácia. Na contramão, Donald Trump, Boris Johnson e Jair Bolsonaro se destacaram no lado dos negacionistas que aproximaram seus países, e às vezes até eles mesmos, do desastre.

Ficou confirmado também que os dados sem emoções valem bem pouco, na verdade. Inicialmente se pensava que, para solucionar os problemas, bastava inundar de dados a realidade. Foram retransmitidos em tempo real a evolução da curva, seu pico e seu ponto de achatamento; o número de infectados, diagnosticados e falecidos nos hospitais. Não esclareceram nada. A inconsistência dos indicadores e as dúvidas sobre sua gestão ofuscam o panorama. A Espanha foi provavelmente o país que mais atenção dedicou aos dados. Estão fixas na manchete dos jornais desde o começo da crise, uma constância que não se repete em nenhuma mídia estrangeira, das que eu costumo seguir. Encontrar equivalentes no The Guardian, Le Monde ou Corriere della Sera é simplesmente impossível.

Houve uma alta exposição de dados, de discursos ao vivo, de versões e de opiniões. O Governo tentou

a exclusividade do foco desde o princípio, mas cada uma de suas iniciativas foi contestada por dezenas de instâncias e instituições públicas em uma feroz batalha por captar a atenção e apropriar-se do tempo. O resultado foi uma politização partidarista alarmante, onde cada grupo tentou redefinir a realidade a partir daquela sobre a qual interessa argumentar.

Foi o perfeito caldo de cultura para os rumores. A fórmula “redes mais politização” costuma equivaler a “rumores ao quadrado”. Desta vez foi assim. As pessoas leem e creem no que enviam seus amigos ou círculos de contatos. Os grupos de opinião se tornaram inacessíveis para os que pensam de forma diferente.

Somente se debate entre partidários, com o que cada grupo tende a radicalizar-se e a reafirmar-se em seus pontos de vista.

Entre tanto ruído, os bons vizinhos ganharam presença e valor. Houve empresas inteligentes que escolheram ser boas cidadãs e se colocar ao lado das pessoas. Cada um de nós tem sua própria lista de empresas que trabalharam muito bem. Souberam revalorizar-se diante de seus clientes. Quando tiver início a recuperação, partirão com vantagem. Souberam explicar seu propósito e torná-lo realidade. Superaram antes de todos a quarentena comunicativa.

Quando o confinamento da saúde ficar para trás, essas mesmas empresas, sem dúvida, serão parte determinante da retomada. Chegam já tarde aquelas outras que ainda não definiram nem comunicaram à opinião pública seu propósito. É melhor encontrá-lo o mais rápido possível.

**ARTIGOS PUBLICADOS
EM IDEAS LLYC
(março-maio 2020)**

1

Consumidores e marcas em tempos de covid-19 (25/03/2020)

David González Natal

Sócio e Diretor Sênior de Consumer Engagement na LLYC

Guillermo Lecumberri

Diretor de Consumer Engagement para Espanha na LLYC

Marlene Gaspar

Diretora de Consumer Engagement para Portugal na LLYC

Em 11 de março de 2020, a OMS declarou estado de pandemia mundial como consequência do coronavírus - um marco do qual ainda desconhecemos quais serão suas consequências finais - mas que já sabemos que terá um alto custo, tanto humano quanto econômico, em todo o planeta. Já estávamos partindo de um contexto volátil e incerto, complexo e ambíguo, mas o Covid-19 chegou para aumentar cada uma dessas características do nosso ambiente

e também está supondo uma disrupção em termos de aceleração de algumas das tendências das quais já vínhamos abordando nos últimos tempos.

Partindo do respeito e até a complexa situação que as pessoas e as empresas estão enfrentando no momento e com a devida prudência, temos que reconhecer que estamos frente a fenômeno vivo e em constante evolução, assim nos aventuramos a tentar encontrar algumas possíveis evoluções para a relação entre consumidores e marcas durante e, especialmente após essa pandemia.

EVOLUÇÃO DAS MARCAS

1. Flexibilidade na estratégia

Em uma situação de constante mudança e com as sequelas que o choque da pandemia deixará, as marcas, especialmente aquelas que derivam de empresas altamente verticais, com pouca capacidade de resposta no curto prazo, terão que aprender ainda mais com as startups e também com as grandes empresas de tecnologia, que em seu momento foram ágeis quanto à capacidade de transformação e adaptação, não apenas em suas estratégias, mas por vezes em seus modelos de negócios. Nesse sentido, a mudança da revista Time Out, focada em atividades para serem feitas fora de casa, e transformada em “Time in”, é significativa, com uma virada no seu conteúdo para lazer dentro de casa ou a retirada de campanhas (consideradas insensíveis) internacionalmente por parte de marcas como KFC ou Hershey’s. Um plano rígido pode se transformar em uma prisão para obter resultados em um ambiente em mudança. A importância de construir e, acima de

tudo, gerenciar marcas com uma identidade forte (mas líquida), capaz de adaptar sua estratégia sem traí-la, torna-se fundamental para saber como responder de forma consistente a diferentes cenários.

2. Antecipação como mantra

Debruçar-se sobre pesquisa nos ajuda a entender o improvável ou até imprevisível e a trabalhar nele. Na era de mudanças extraordinárias, as marcas buscarão mais do que nunca ter uma visão holística da realidade e deverão trabalhar sempre com um passo à frente. O suporte da análise preditiva pode ajudar a melhorar a capacidade de reação e a estarmos preparados para liderar a tomada de decisões com base na conjuntura. Não se trata apenas de prever fenômenos concretos, mas, sobretudo, de ser capaz de lidar com cenários que vão além dos objetivos de curto prazo. O uso da tecnologia de análise de dados para gerenciamento de crises, com o caso da Coreia do Sul em mente, será um incentivo para que as marcas que ainda não o fizeram, comecem a incluir em seus sistemas de gestão um maior componente de dados e ativá-lo para transformar seus modelos de inovação.

3. Colaboração com o consumidor

Hoje, mais do que nunca, as marcas pertencem às pessoas. A análise da comunicação das marcas durante a crise nos mostra que não faz sentido fingir ser mais rápido ou original do que os consumidores. As marcas com maior reconhecimento público em suas reações foram aquelas que se adaptaram às conversas que os usuários já estavam promovendo e que consideraram relevante um ponto de união com seu

propósito para serem relevantes. Elas o fizeram em três linhas: oferecendo valor no formato de descontos ou serviços / produtos gratuitos (caso da Naturgy com energia gratuita para hotéis e residências ou de operadoras de telecomunicações que oferecem serviços de entretenimento ou dados); gerando um sentimento de conforto e compreensão através da comunicação (caso da Ikea ou da Vodafone com suas campanhas na Espanha); ou sendo de alguma forma úteis em momentos complicados (Inditex ou Pernod Ricard produzindo EPIS ou desinfetantes em suas fábricas). Aquelas que tentaram seguir com suas comunicações habituais ou, em alguns casos específicos, tentaram usar a crise como uma desculpa oportunista, encontraram a rejeição da sociedade.

4. Compromisso com a sociedade

Nestes tempos difíceis, também aflora o compromisso das empresas com as comunidades onde operam. O exemplo de inúmeras marcas que, por estes dias, acoplaram às suas comunicações e marketing um ar de responsabilidade e sensibilidade, nos posiciona mais do que nunca frente ao papel social das marcas, que não compete com o de órgãos públicos, mas que complementa e aprimora. Aquelas que já estavam trabalhando a ativação de seus propósitos, o estão fazendo mais facilmente na hora de conectar-se com a sociedade em abordagens que transcendem seus negócios ou capacidades econômicas habituais. O foco nos grupos mais afetados (com os maiores em mente), principalmente no varejo de alimentos, também enfatiza uma linha de marcas mais empáticas e humanizadas, distanciadas de alguns valores

corporativos que muitas vezes têm sido priorizados. Nesse sentido, o compromisso social se manifesta de maneira mais clara quando traduzido na atitude dos líderes e, principalmente, dos CEOs das empresas, como figuras-chave que, por meio de exemplo, demonstram os valores da empresa.

5. Advocacy de forma estável

Em tempos de perda generalizada de confiança, justamente isso se torna um ativo precioso e necessário e a comunicação é uma das principais ferramentas que as marcas precisam para construí-la. Apoiar-se em plataformas e comunidades mais estáveis ajuda as marcas a reforçar a consistência da mensagem, a legitimidade, a coerência e a construir *advocacy* de forma natural com os funcionários e consumidores. Hoje, mais do que nunca, as marcas e empresas por trás disso estão vendo a necessidade de ter verdadeiros defensores junto a todos os seus *stakeholders*, que compartilhem seus valores e apoiem suas decisões em tempos difíceis. Colocar o foco na construção de uma *advocacy* real e contínua será um dos grandes deveres pós-crise.

6. Autenticidade radical

A crise está a tornar ainda mais relevante a necessidade de a comunicação das marcas respirar autenticidade e transparência, mesmo nos momentos mais complexos. A areia movediça que a comunicação de marca se tornou nesses tempos de crise não é fácil, mas pode destacar de maneira especial a comunicação daqueles que a constroem a partir de algo genuíno,

mesmo diante das decisões mais dolorosas, como é o caso da campanha intitulada *“Joder”* da marca de tênis Pompeii ou da mensagem emocionada do presidente da rede Marriott nas mídias sociais. Essa autenticidade tem muito a ver com a humanização das mensagens-chave, com o uso de um tom empático e próximo e, acima de tudo, com uma transparência complexa, mas imprescindível.

EVOLUÇÃO DOS CONSUMIDORES

1. A incerteza e a busca por segurança

Já falávamos no Relatório de Tendências do Consumidor em Crise de 2020, que mantínhamos características da crise econômica, mesmo depois que ela passou. Parece claro que o sentimento de ansiedade e incerteza que esta pandemia está gerando, motivado pelo medo da perda de emprego, acentuará essas características, que podem afetar o consumo para além do momento específico do confinamento. Por outro lado, essa situação também mostrou que os cidadãos em geral encaram as marcas como um pilar de estabilidade nos momentos mais difíceis, em busca de conforto ou segurança que nem sempre encontram em outros setores (embora o público deva cobrar uma nova importância), para que as marcas que reforçam a sensação de calma e bem-estar gerem laços emocionais mais positivos. A crise também supõe uma aceleração do consumo consciente, pois estamos impulsionando a demanda por compras on-line, por compras de negócios locais e próximos a fim de apoiar-mos as empresas que foram gravemente afetadas, para que possam fazer entregas no momento de fim de reclusão.

2. Conscientização

A percepção da importância dos cuidados pessoais e o equilíbrio entre corpo e mente é outra tendência que vem ocorrendo há algum tempo e que foi acelerada pela necessidade durante a pandemia. Em particular, o conteúdo relacionado ao mindfulness, fitness, yoga ou meditação e os aplicativos que os promovem estão experimentando um aumento no consumo durante a reclusão, ao mesmo tempo em que conversas sobre bem-estar pessoal ou a importância de gerenciar nosso próprio tempo para diversão e lazer frente ao trabalho. O fim do confinamento será uma grande oportunidade para marcas e serviços relacionados à saúde, ciência, atividade física e cuidados pessoais, ao mesmo tempo em que se intensifica as conversas sociais sobre a conciliação disso tudo, aumente ainda o prazer por cozinhar frente à escolha pelas comidas preparadas.

3. Consumo digital e criatividade

O isolamento nos oferece a oportunidade de explorar novas alternativas para diversão, comunicação, compras e trabalho por meio do mundo digital. O lazer virtual, o acesso ao delivery, a compra de produtos on-line e o uso de plataformas para o teletrabalho irão reeducar nossos hábitos e causar uma mudança mais rápida do que se esperava em áreas como digitalização, serviços sob demanda e desenvolvimento do comércio eletrônico, também derrubando alguns debates regulatórios sobre a geração de barreiras para ferramentas ou empresas focadas no digital. Esta crise também está acentuando a desintermediação

do que já tínhamos mencionado como resultado de experiências como o Amazon Go em seu momento, reduzindo obrigatoriamente o número de interações entre as pessoas. Por outro lado, também fomenta a criatividade dos usuários nas redes sociais quando se trata não apenas de consumir, mas também produzir massivamente seu próprio entretenimento com base em desafios, jogos, listas, etc., o que também repercute na popularização de ferramentas como o Instagram Live e a extensão do humor como mecanismo para lidar com a ansiedade da situação.

4. O paradoxo da sustentabilidade ambiental

A conscientização sobre a sustentabilidade do planeta, a gestão de resíduos, a importância de consumir produtos orgânicos, a poluição, a reciclagem ou o cuidado com o meio ambiente tem relevância especial nesse contexto de reflexão. Por um lado, essa pandemia é o maior experimento global de redução da poluição. Assim, a NASA informou que, por exemplo, a poluição foi reduzida entre 1 e 20 de janeiro em 30% na China e algo semelhante aconteceu na Itália, de acordo com dados do satélite europeu Sentinel-5P. Por outro lado, o debate sobre sustentabilidade ambiental, que havia ganhado tanta importância recentemente por meio do impulso do relato sobre a emergência climática, provavelmente será obscurecido por outras prioridades relacionadas à busca por segurança e foco na saúde pessoal, embora o caso da China nos deixe o aprendizado de como causou uma crescente busca por produtos orgânicos e um aumento na preocupação com o cuidado ambiental. Resta ver de que lado a balança pesará quando o choque inicial da crise der lugar à reflexão a longo prazo.

5. Consumidores exigentes

A necessidade de gerenciar nosso tempo, a importância de nossos relacionamentos pessoais, o cuidado com nosso ambiente mais direto, a consciência social, o gerenciamento inteligente de recursos ... Os consumidores aprendem mais rápido a cada dia e procuram marcas com significado que sejam úteis e que transcendam em aspectos menos superficiais para focar em tornar a vida mais fácil e mais simples. A necessidade de informações constantes causadas pela pandemia também aumentará as expectativas dos consumidores em relação à transparência dos processos, principalmente nos casos relacionados à segurança alimentar, como podemos ver nos dias de hoje com o esforço realizado pelos serviços de entrega para informar constantemente seus usuários sobre os protocolos seguidos para evitar a contaminação de suas entregas. Da mesma maneira como, por estes dias, as autoridades não se cansam de exigir dos cidadãos o devido exemplo para superar a situação, essa mesma cidadania será exigirá de volta, mais do que nunca, não apenas das instituições, mas também das marcas com as quais se relacionam.

6. Uma nova empatia vs. isolamento

É certo que 24 horas de convivência diária nos forcem a revelar toda a nossa criatividade, compartilhar novas formas de entretenimento familiar e aprender a gerenciar as emoções próprias e dos demais. Nesse sentido, a pandemia está reforçando o papel dos relacionamentos afetivos, da construção de valores de equipe nas empresas e a importância da luta e da

colaboração conjunta para superar as adversidades. Um foco maior também está sendo colocado no bem-estar pessoal e relacional, acima da acumulação de riqueza ou consumo desenfreado, em consonância com a estagnação previsível do crescimento da economia. Os debates sobre o bem coletivo podem ser muito significativos no contexto de novas eleições, por exemplo nos EUA, onde o sentimento de insegurança da crise apoia posições mais progressistas em relação à importância da esfera pública e, especificamente, à cobertura de sistemas de saúde. Paradoxalmente, a crise e a reclusão continuada também aumentarão a sensação de isolamento e a explosão de sintomas próximos ao transtorno de estresse pós-traumático.

2

COVID-19: chaves para gerenciar o engajamento com talentos em momentos de incerteza (01/04/2020)

María Obispo

Diretora da Área Talent Engagement da LLYC

David González Natal

Sócio e Diretor Sênior de Consumer Engagement da LLYC

Quando demos as boas-vindas a esta nova década em 1º de janeiro, não imaginávamos que ela nos surpreenderia com um desafio tão gigantesco quanto o que estamos enfrentando em todo o mundo. Sem dúvida, estamos em um contexto cheio de incertezas em que a sigla anglo-saxônica VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) ficará aquém para descrever todo este cenário.

As consequências da pandemia alteraram tudo, também a maneira como trabalhamos e nos relacionamos com a nossa empresa. De acordo com um

estudo da Gartner, 88% das empresas incentivaram ou exigiram que seus funcionários trabalhassem em casa, muitas outras estão pedindo um esforço quase titânico de profissionais de serviços essenciais que se tornaram heróis apesar de tudo, e outros como na Espanha, que foram forçados a realizar um Expediente Temporário de Regulação do Trabalho (ERTE). Em todos os casos, são momentos extraordinários que apresentam pelo menos três desafios principais:

Como mantermos a motivação de uma força de trabalho a quem exige-se que coloque a responsabilidade social antes do bem-estar individual? Como aprimoramos o engajamento quando trabalhamos separadamente? Como recuperamos o ânimo depois de um processo doloroso?

Acreditamos que a comunicação desempenha um papel fundamental na solução desses desafios. “Dar segurança não é oferecer informações, mas conectar-se”, diz o professor do IESE, Yago de la Cierva. Portanto, a comunicação em tempos incertos deve ser baseada em relatos.

Uma história envolvente, que marque a linha e o tom de tudo o que dizemos, que resuma a coisa mais importante que queremos contar. A história deve ser construída a partir da empatia e do entendimento com as preocupações de nossos profissionais. Ela baseia-se no reconhecimento como alavanca do engajamento, é comunicada internamente, mas também é visível externamente e é concretizada e refletida em uma série de conteúdos e experiências que compartilham uma mensagem em comum.

A partir de uma boa história, e com a intenção de clarear um pouco sobre esse estágio, na área de *Talent*

Engagement, refletimos sobre como deve ser essa comunicação, para que ela se incline na direção certa:

- **Próxima.** Que escute, entenda e responda às preocupações do profissional. É mais importante do que nunca usar uma linguagem clara, compreensível e direta. O momento dos grandes discursos corporativos e complexos já passou.
- **Sincera.** Para ser credível (sempre, mas mais ainda agora), é necessário ser radicalmente honesto e isso geralmente acontece mostrando-se vulnerável. Não há nada errado em compartilhar as preocupações para o futuro; é bom aceitar a incerteza e dar-lhe o seu devido espaço.
- **Constante.** Segundo Yago de la Cierva, “a ansiedade cresce no vácuo”. É mais necessário do que nunca manter uma comunicação fluida com nossos profissionais, para não perder o contato. Devemos ser a principal fonte de informação para tudo o que tem a ver com sua atividade profissional.
- **Bidirecional.** A comunicação bidirecional é um desafio para as organizações, pois no exercício de criar conteúdo, precisamos adicionar o exercício de responder. No entanto, se deixarmos que as preocupações dos profissionais fluam, possibilitaremos espaços para expressá-las, estaremos perto de ouvi-las e trabalharmos para agir, o benefício será maior. A comunicação unidirecional fornece um falso senso de controle, mas não representa a realidade da organização. Não esqueçamos que, se alguém sente, é provável que o resto também sinta o mesmo.
- **Proativa.** A preocupação de nossos profissionais tem a ver com o desconhecimento sobre o futuro,

do que vem a seguir. Antecipar-se a essa necessidade e fazer uma comunicação que esteja um passo à frente melhorará a conexão e o engajamento com eles.

- Coerente. A comunicação deve ser coerente o tempo todo com o que fazemos. Tempos difíceis são a melhor oportunidade para mostrar qual é a nossa cultura e maneira de fazer as coisas. Por esse motivo, devemos evitar a tentação de criar histórias grandiloquentes, mas vazias. Mais uma vez, *storydoing* antes do *storytelling*.
- A longo prazo. Vamos manter os relatos e a comunicação depois que tudo isso passe. Poucas coisas serão iguais novamente, portanto, quando a rotina voltar, não vamos esquecer que nossos profissionais, todos eles, passaram por um momento doloroso. Vamos encontrar a oportunidade de gerar conteúdo e experiências que sirvam como uma catarse coletiva em nossos ambientes de trabalho. Em todos os momentos, vamos combinar a capacidade de reagir no curto prazo, mas com o olhar para o longo.

Outra chave importante, além da boa comunicação, é a maneira como a fazemos chegar ao nosso público. Nossa comunicação ou história devem ser compartilhadas:

- Através de canais criados ou adaptados especificamente para o momento em que a organização e seus profissionais estão passando. Canais ágeis, participativos e adequados à situação. Vamos verificar se os canais que temos são válidos e, se não, não tenhamos medo de estabelecer novos.

- As lideranças de nível intermediário desempenham um papel fundamental e, nestes momentos, costumam ficar sob pressão. Elas nem sempre têm informações em primeira mão e, ao mesmo tempo, são o principal contato pessoal da empresa com muitos profissionais. Crie um manual para eles, dê conselhos sobre como gerenciar a equipe em um momento como este e ofereça ferramentas de comunicação úteis.
- As formas são mais importantes do que nunca, por isso, o exemplo é mais um caminho para compartilhar histórias. Não podemos pedir aos profissionais que se comportem de uma maneira enquanto nos comportamos de outra. Recompense os comportamentos que você deseja impulsionar e implemente-os a partir do direcionamento da empresa.
- Por meio de uma rede de embaixadores externos e internos que impulsionem uma comunicação mais informal. É importante mostrar normalidade, pois ajuda a reforçar a tranquilidade da equipe. Designe embaixadores dentro da organização e convide-os a compartilhar publicamente (em redes sociais, grupos, ...) e em particular (entre seus colegas) como é o trabalho diário nessas novas circunstâncias.

Por último, mas não menos importante, devemos medir e perguntar constantemente. Hoje, a tecnologia nos permite obter informações de nossos profissionais quase em tempo real. Recorra às ferramentas de pesquisa para perguntar a seus profissionais como eles estão e o que estão sentindo falta. Contar com eles fará com que se sintam ouvidos e também lhe dará

ideias sobre quais mensagens e / ou ações precisam ser reforçadas.

É verdade que o Covid mudou muita coisa em nós. A maneira como trabalhamos mudou, o modo como nos relacionamos com a nossa empresa e entre os funcionários. Nossas prioridades e comportamentos mudaram. Então, vamos mudar nossa maneira de nos comunicar para estar presente agora e quando tudo acontecer.

3

O papel dos CEOs diante do impacto do COVID-19. Como superar a crise e garantir a sustentabilidade de suas empresas (08/02/2020)

Paco Hevia
Diretor Sênior de Comunicação Corporativa de LLYC

ESCUTE. PENSE. AJA.

A responsabilidade do mais alto executivo é sempre um desafio.

“Sempre que há um desafio, há também uma oportunidade de enfrentá-lo, de demonstrar e desenvolver nossa vontade e determinação”. Dalai Lama

Tornar uma organização sustentável é complexo de executar, mas fácil de conceituar. Você só precisa ser capaz de implementar uma proposta de valor que crie valor para o conjunto de *stakeholders* chave.

Para que isso seja possível, o CEO deve receber dos representantes um propósito, uma visão e valores que marcam claramente a genética da empresa, um campo de atuação definido, dentro do qual uma estratégia a ser seguida será enquadrada para satisfazer, na medida do possível, as necessidades de cada um dos coletivos chave para a organização.

A compreensão do ecossistema da empresa e das megatendências às quais ela deve se adaptar permite que o CEO estabeleça um roteiro claro para compartilhar com aqueles que precisam segui-lo para obter os resultados esperados a curto e longo prazo.

TERRAMOTO COVID-19

Estávamos interessados em fazê-lo quando chegou esta disrupção. Um agente externo imprevisível que mudou tudo de repente e que suas implicações para a saúde são óbvias, as econômicas estão começando a aparecer e as sociais chegarão nos próximos meses.

Quais devem ser as prioridades neste momento para poder administrar a crise como uma oportunidade e lucrar com ela? Não é mais suficiente minimizar os danos, o que os proprietários das organizações de seus primeiros executivos esperam é que eles naveguem nesse ambiente e que sejam capazes de sair mais fortes dessa situação e criar valor na tempestade.

Para conseguir isso, parece lógico pensar que, se um bom sistema de gerenciamento estiver disponível, será suficiente aplicá-lo e levar em consideração as características específicas da situação que estamos enfrentando.

ATENHA-SE AOS SEUS PRINCÍPIOS

Concentre-se em manter seu propósito, sua visão e seus valores. Traí-los nessas circunstâncias pode lhe trazer valor a curto prazo, mas seus *stakeholders* ficarão frustrados ao ver que qualquer dificuldade faz com que você mude seu foco e sua maneira de ser.

O propósito ajuda as empresas a manter sua razão de ser em mente, pois elas precisam tomar medidas novas e rápidas. Será muito importante manter as equipes idôneas à empresa. Ainda mais em tempos em que os *millennials* começam a entrar no mercado como consumidores, colaboradores, fornecedores e até mesmo como acionistas, e procuram fazer parte de algo maior, deixar sua marca neste mundo e fazer uma contribuição positiva para ele.

Ser claro sobre a razão pela qual e para que sua organização existe. A maneira como somos e como fazemos as coisas ajuda a gerar vínculos com as pessoas que precisamos para tornar nossa atividade sustentável. Ter estes tais vínculos no centro das decisões e na comunicação que fazemos com clientes, colaboradores, fornecedores, cidadãos e acionistas nos ajudará a nos conectar com nosso projeto e nossa empresa.

As empresas que estão reagindo melhor nessa situação são aquelas que filtram suas decisões por seus propósitos e valores. Ter o farol aceso ajuda a chegar bem próximo.

ESCUTE SEUS STAKEHOLDERS

Certamente as prioridades também mudaram para eles. Observe-os, preste atenção neles e adapte sua

estratégia e plano de ação a eles. Dê uma resposta clara aos novos requisitos e fortaleça seus laços e relacionamentos nesse estágio de complexidade.

Priorize os stakeholders durante a crise. O objetivo é manter todos moderadamente satisfeitos ao mesmo tempo, mas também é verdade que em situações extremas como a atual, precisamos priorizá-los para poder tomar decisões com critérios claros. Clientes, colaboradores e provedores financeiros são críticos no momento. Depois que suas prioridades forem gerenciadas, poderemos dedicar tempo ao gerenciamento de fornecedores de bens e serviços, cidadãos e acionistas.

ENTENDA O EFEITO QUE A COVID-19 TEM NAS MEGATENDÊNCIAS E TIRE VANTAGEM DISSO

O terremoto é uma oportunidade para acelerar seus planos de transformação em direção às megatendências. Reflita sobre como a COVID-19 acelerou a mudança global e como você pode tirar proveito dela.

Pense no efeito sobre o gerenciamento da globalização, pois é um problema mundial que requer soluções abrangentes; o impulso para a autogestão que o teletrabalho forçado teve; o salto diante da automação dos processos de produção e informação; aumento do uso da tecnologia em comunicações ou com impressoras 3D; o desenvolvimento da economia compartilhada na qual o voluntariado ressurgiu como uma solução; escassez de recursos, neste caso saúde de equipamentos, medicamentos e pessoal; aumento da regulamentação com um decreto real por dia para se adaptar às emergências; incerteza política e socioeconômica; entre muitas outras variáveis a serem consideradas.

ADAPTE A ESTRATÉGIA A PLANOS DE CONTINGÊNCIA FOCADOS NO QUE É IMPORTANTE

- Proteja o caixa. Sem tesouraria, você se afogará, então garanta cobranças e pagamentos. Elimine tudo o que é supérfluo e trabalhe com um orçamento base zero que permita reavaliar os gastos que não fazem sentido no novo cenário. Terceirizar custos viabilizar o risco de tal maneira que, se não houver receita, não haverá custos. Procure financiamento para garantir a liquidez necessária em sua atividade.
- Financie-se. Para fazer isso, é necessário fazer a projeção financeira além do fornecimento de cobranças e pagamentos. Projete o futuro com base no balanço e no capital de giro para saber como isso afeta a liquidez e para saber o valor a ser financiado e o prazo. Seja cauteloso e solicite mais dinheiro e em um prazo que você inicialmente pensa que precisa. Cancelá-lo antes de pagar é mais fácil do que solicitar mais ou atrasar os pagamentos.
- Aceite ajuda. Toda ajuda é boa, por menor que seja. Atualmente, estamos vendo propostas para adiar o pagamento de dívidas, auxílio aos financiamentos, ofertas para flexibilizar os contratos de trabalho, melhora das condições de pagamento por parte das grandes empresas, atraso no pagamento de impostos, negociação de condições contratuais, etc. Tire proveito de tudo, diante da incerteza, proteja-se o máximo possível e aceite qualquer ajuda que eles oferecerem, por menor que possa parecer.

- Planeje a saída. Defina o impacto nas vendas. São vendas recuperáveis posteriormente ou são vendas de perda real? Quando estiver claro sobre a situação, trabalhe na recuperação da atividade comercial. Defenda os preços da saída, não caia no erro de competir por preços e destruir valor. O retorno ao mercado em uma boa situação competitiva dependerá de suas ações e omissões durante o gerenciamento da crise.
- Concentre-se no cliente. Ligue para eles, entenda o que está acontecendo, pergunte o que eles esperam de você e como você pode ajudá-los. Os clientes continuam tendo necessidades, mesmo em um confinamento. Como você pode adaptar sua oferta à nova situação? Esse é o momento de você se fazer próximo e parte de sua equipe. Vivemos de vendas e precisamos construir a base para recuperá-las o mais rápido possível. Adapte sua oferta e comunique-a para que eles saibam e possam lhe dar a visão deles.
- Cuide de suas equipes. São elas que fazem a empresa funcionar. Suas prioridades voltaram à base inicial. Saúde primeiro, depois a renda necessária para superar a crise, depois a continuidade no emprego e, finalmente, fazê-las sentir-se parte da empresa, reconhecidas e ligadas ao objetivo. Priorize suas ações em relação a esses focos e você gerará vínculos.
- Colabore com seus fornecedores. Por trás de cada organização, há uma cadeia de valor, mais ou menos longa, que permite que sua atividade ocorra. Devemos cortar custos e eliminar as despesas que não podemos pagar, mas nesse ambiente,

devemos manter um relacionamento saudável com eles. Ouça, aproxime-se, explique sua situação e chegue a um acordo sobre soluções que minimizem os danos.

- Envolver-se com os cidadãos. Nesse momento, a reputação que você constrói será um ativo relevante para recuperação. Pense no que sua organização pode fazer para ser parte da solução e faça isso. A empresa é uma cidadã corporativa que deve se envolver na crise e trabalhar para resolvê-la.
- Clareza com acionistas e investidores. Se você deseja que eles reforcem seu compromisso com sua organização, você deve saber como a situação atual mudou suas expectativas. Quando sua situação for compreendida, informe-os claramente sobre a realidade da empresa, do plano de contingência e dos planos de saída da crise. Quem investe em uma empresa tem o direito de conhecer seus planos e apreciará as informações que geram confiança e uma visão de médio prazo.
- Cuide da sua marca. Sua carta de apresentação aos stakeholders é um ativo que pode agregar valor em tempos de crise. O que você faz, como faz e como diz é fundamental para que as pessoas chave o entendam bem.
- Garantia legal. Revise os contratos com clientes, colaboradores e fornecedores para conhecer todas as opções para compartimentar os riscos e saber quais são as obrigações e direitos que implicam em sua organização. Em caso de conflito, negocie as condições de prazos de entrega, prazos de pagamento, de cobrança, características do serviço etc., antes de deixar de cumprir ou gerar um conflito.

- Olhe para dentro. Analise seus recursos e ative-os. Fazer um bom diagnóstico da situação e focar no uso máximo das capacidades a um custo mínimo permitirá que você saia antes da situação a curto prazo e se concentre na recuperação o mais rápido possível. Tudo é questionável e redirecionável, desde que você mantenha intactos os princípios da organização.
- Reoriente o gerenciamento. Seja ágil. Um senso de urgência é chave. Todos os envolvidos devem entender que a velocidade da reação ao desafio a curto prazo e a reativação a longo é essencial. Aprenda. Esse processo permitirá que você conheça coisas novas, entenda melhor sua organização e seu pessoal. Incorpore-o à sua vida diária e compartilhe com sua equipe a necessidade de aprender com o processo. Inove. A fonte mais eficaz de inovação é a mudança. Quanto mais brutal a mudança, mais oportunidades de disrupção ocorrem na inovação em todas as áreas, nos modelos de negócios, formas de trabalhar, na aplicação tecnológica, nas alianças com terceiros, etc. Aproveite e incorpore a inovação como parte do roteiro de recuperação.
- Lidere a liderança. Esse ativo intangível não se reflete na demonstração de resultados e no balanço da sua organização, mas sua gestão é chave para que os stakeholders o ajudem a superar a lacuna e acelerar a saída organizada. Gerenciar a confiança é essencial. Para isso, você precisa exercer a liderança do Comitê de Gestão e concentrar seu storydoing e storytelling na proximidade e comportar-se de maneira responsável.

- **Comunique.** Há muitas pessoas de olho em sua organização. Eles esperam saber o que acontecerá com seu produto ou serviço, seus empregos, seus pedidos, seus empréstimos, etc. Eles querem saber o que a empresa está fazendo e ninguém melhor que o executivo-chefe para contar.

COMO ENVOLVER SEUS STAKEHOLDERS PARA SALIR REFORÇADO DA CRISE COVID-19

Crise. Segundo a Real Academia da Língua Espanhola, uma «crise» é uma «mudança profunda com consequências importantes para um processo ou uma situação, ou para o modo como são percebidos.»

Do ponto de vista mais oriental, o conceito é representado pelos símbolos do perigo e da oportunidade, e uma medida fundamental para sair beneficiado da situação é gerir o mesmo conceito como se se tratasse de uma oportunidade.

Para tal, é importante que a relação que mantém com os principais stakeholders da organização seja feita a partir da construção da solução, entre todos, e que tire partido das circunstâncias para os envolver no propósito e no projeto da organização.

Tendo este objetivo em mente, apresentamos a seguir algumas recomendações para o concretizar:

- **Sofrer é crescer?** Nem sempre assim é; depende do modo como a organização gere a situação e da respetiva cultura anterior. Relativamente à gestão da situação, já vimos que há sacrifícios a fazer para nos fortalecermos. A questão que se coloca é saber se a organização está disposta a e preparada para fazer tais sacrifícios. No que se

refere à cultura, há pouca capacidade de gestão no curto prazo, porque a cultura é algo que evolui muito lentamente. Deve avaliar rapidamente que tipo de cultura existe e se esta o irá ajudar ou não a sair da crise.

- Otimistas ou realistas informados? A cultura da sua organização será reforçada pela crise. Se você tem uma organização otimista, ela trabalhará rapidamente na solução e descobrirá as oportunidades escondidas nela. Trabalharão com energia e entusiasmo, com comprometimento e intensidade. No entanto, se sua organização é aquela que se define como realista informada, gerenciará a situação a partir da minimização de riscos e trabalhará com medo, medo de não sair da crise, de perder condições, de ficar desempregado. No momento, você não pode alterá-la, mas você deve conhecer para saber em que contexto você está gerenciando.
- Otimistas ou realistas esclarecidos? A cultura da organização será fortalecida pela crise. Se tiver uma organização otimista, esta rapidamente começará a trabalhar na solução e descobrirá as oportunidades escondidas. As equipas trabalharão com energia, entusiasmo, envolvimento e intensidade. No entanto, se a organização se definir como «realista esclarecida», vai gerir a situação minimizando os riscos, e irá trabalhar com medo – medo de não sair da crise, de perder condições, de ficar sem emprego. Neste momento, é algo que não pode mudar, mas deve saber em que contexto se realiza a gestão.
- Enfrente a crise. Não a evite, não a negue; aceite-a e enfrente-a. Para tal, deve adotar três medidas. A

primeira é minimizar os impactos e corrigir tudo o que não funciona, para que volte a funcionar o quanto antes. Trata-se de uma estratégia que acontece no curto prazo, que é rápida na reação e que ajuda a manter as equipes ativas e ocupadas. A segunda é mudar de prisma, ver de outro ângulo e descobrir novas soluções para sair da situação o mais rapidamente possível. A última é evitar a dor. Sofrer por sofrer não adianta e tira energia às equipes e à organização. É preciso ter um quadro de referência com soluções partilhadas com todos, para que sintam que estão a trabalhar para uma saída e não se concentrem nos danos percebidos.

- Tire o melhor da sua organização. Ajude aos funcionários a entender que são ainda melhores do que pensam. Desafie-os, lembre-os permanentemente do propósito da organização e de uma meta específica para sair da crise. Traga todos os seus conhecimentos, competências e habilidades e faça com que eles sejam postos a serviço do plano. Todo mundo contribui, todo mundo é importante e deve se sentir como tal. Ajude-os a fazer isso e mostre a si mesmos o quanto são relevantes para a organização e tudo o que eles trazem para ela.
- Crie vínculos. É hora de criar alianças, unir pessoas e fortalecer a união entre elas. Na crise, você pode ver quem realmente contribui e quem permanece, quem é a força motriz da sua organização e quem é um empecilho. Aproveite a oportunidade para fortalecer os laços com todos os stakeholders, para gerar afinidade com eles, pois eles são os únicos que o tirarão da crise. Quando isso acontecer, será necessário reconhecer e recompensar quem se

comprometeu e separá-los daqueles que apenas estiveram envolvidos na situação.

- Mudança é a única coisa permanente. Uma das megatendências que vimos e analisamos é que a mudança permanente chegou para ficar. Uma crise é apenas uma tipologia de mudança focada em sua velocidade e profundidade. Aproveite a situação para incorporar a paixão pela mudança na cultura da sua organização e você estará ajudando a vencer o futuro. Antecipe-se sempre. Mas, para isso, você deve ter gerado a cultura certa no seu ecossistema de negócios.

COMUNIQUE-SE

É uma obviedade, mas em tempos de ansiedade, as pessoas, como seres sociais, precisam se comunicar, se relacionar e manter laços.

Para isso, é necessário comunicar, dialogar, ouvir e transferir nossas mensagens de forma clara e responsável. Isso é válido tanto para indivíduos quanto para empresas e, para isso, recomendamos o foco nas boas práticas a seguir.

- Ouça, observe e entenda a situação em que os outros estão. Conhecer e internalizar tornará sua comunicação mais relevante e eficaz.
- Fale apenas quando tiver algo relevante para comunicar. É um momento em que o ruído é muito alto e, em muitos casos, desnecessário, se não negativo. A relevância das mensagens é altamente valorizada.
- Clareza e concisão. Nesse momento de efervescência das mensagens, as breves, se boas, são

melhores. O que você diz deve ser facilmente compreendido e a mensagem deve se concentrar no essencial.

- Seja consistente, comunique o que realmente está fazendo, não prometa, não gere expectativas, dedique sua comunicação aos fatos e realidades do que está fazendo.
- Transfira atitude positiva. Em tempos difíceis como estes, devemos tentar ser uma fonte de encorajamento e otimismo. Faça suas mensagens serem positivas. Não minta ou adoce a realidade, mas transmita mensagens de esperança às pessoas ao seu redor, para que elas se envolvam mais em seus planos.

E DEPOIS? O QUE ACONTECE?

É sempre difícil ter uma bola de cristal e tentar adivinhar o futuro, mas parece que o consenso geral é que essa crise global terá efeitos na atividade política, social e econômica em todas as partes do planeta.

Os CEOs das organizações serão questionados em breve pelos proprietários sobre o futuro e as chaves para as mudanças nas abordagens dos modelos de negócios. Pode ser prematuro, mas acredito que já podemos prever mudanças na estrutura da globalização, pois muitos países desejam recuperar para suas economias as cadeias de valor críticas e os centros de conhecimento e pesquisa que enviaram a outros países.

Mudança na geopolítica. A China tirou vantagem inteligente da crise e emergirá política e economicamente fortalecida. Os Estados Unidos reagiram tarde, mas seu poder econômico pode tornar seu plano de rea-

vivamente o mais poderoso de todos. A Europa ainda está em seu labirinto, e as diferenças entre norte e sul bloqueiam a ação – mais uma vez ela perderá o trem.

Um aumento no protecionismo econômico também parece provável durante a fase de recuperação da economia. Os governantes vão querer liderar as sociedades e colocá-las como referências poderosas da nova era, com as quais corremos o risco de cair nas velhas fórmulas.

Os cidadãos sobreviveram e testemunharam o lado sombrio dos populismos com responsabilidades governamentais e provavelmente valorizarão especialistas e tecnocratas em seus próximos ciclos democráticos. Além das prescrições políticas, os cidadãos podem avaliar a presença dos melhores líderes nas maiores responsabilidades. E isso também afetará as empresas.

CONCLUSÕES

Qualquer CEO está enfrentando um desafio. Você pode assumir isso como um risco e se dedicar a minimizar os danos, ou como uma oportunidade e dedicar todo o esforço da sua organização para maximizar a criação de valor.

O mundo vai mudar, e devemos anteciparmos a isso. Tire proveito, entre na onda e surfe para poder cumprir com a responsabilidade do CEO, que é navegar e levar a organização ao seu porto seguro.

Para isso, você precisa conhecer a realidade, ouvir as pessoas chave do seu negócio, refletir para encontrar o melhor roteiro e atuar com liderança para mobilizar todas as pessoas que precisarão se comprometer com o plano.

Para que sua mensagem chegue, você deve se comunicar de maneira proativa, com transparência e clareza, sobre seu propósito, seu *storydoing* e seus valores. É hora de gerar engajamento com os principais *stakeholders* e conquistar o futuro juntos.

Não será fácil, mas será emocionante.

4

**Vozes na incerteza: uma
visão da liderança do Cone
Sul em uma pandemia
(14/04/2020)**

Juan Carlos Gozzer

Sócio e Diretor Geral para o Cone Sul

Cleber Martins

Sócio e Diretor Geral de LLYC para o Brasil

Mariano Vila

Sócio e Diretor Geral de LLYC para Argentina

Marcos Sepulveda

Diretor Geral de LLYC para o Chile

O BOM, O RUIM E O QUE SE PODE ESPERAR

Uma das questões mais importantes na dinâmica de reputação, finanças, e de negócios é o gerenciamento de expectativas que se criam em relação ao futuro, aos resultados e, finalmente, sobre como as coisas estão

indo. O mundo, há muito tempo, tem se movido em torno da confiança.

Políticos, CEOs e, no geral, pessoas em cargos de liderança, sempre trabalharam no gerenciamento da confiança e das expectativas. Não cumprir o prometido ou prometer o que não se pode cumprir são alguns dos maiores erros no mundo do gerenciamento de reputação. As pessoas esperam *storytelling* e *storydoing* dos líderes.

E o que nos move em meio ao confinamento e a pandemia da COVID-19 são as expectativas. Como agem diante da crise os nossos governos, empresários, meios de comunicação e qualquer outro tipo de organização ou pessoa que precisa tomar decisões? Quando voltaremos à normalidade (se voltaremos)? O que acontecerá com nosso trabalho e nossa empresa? Quando (e se) encontraremos uma vacina contra o vírus?

Em um momento de incerteza global sem precedentes imediatos, a sociedade (como um todo e em grupos de stakeholders) busca referências que possam transmitir confiança e servir como ponto de apoio nessa jornada complexa.

Em todo o mundo, vimos o surgimento de líderes - políticos, empresariais, entre outros - que deram um passo à frente, ao mesmo tempo que vimos o colapso de outros sobre os quais recaem grandes expectativas ou responsabilidades.

O que caracteriza essa liderança em tempos da COVID-19 e como isso pode mudar a maneira como vemos o futuro?

OS LÍDERES EMERGENTES, PRÓXIMOS E SINCEROS

Em meio a pandemia, vimos as ações de proximidade como um elemento-chave na liderança. Essa

proximidade se manifesta não apenas pela empatia gerada (em uma circunstância comum a todos), mas também na linguagem verbal e não verbal.

Em diferentes países e contextos, os líderes emergentes desta crise falam clara e diretamente. As boas notícias são escassas, e as más são dadas com sinceridade.

CEOs e líderes políticos se manifestam através de transmissões on-line de suas casas e/ou escritórios de trabalho (no caso de governos) e, muitas vezes, com menos protocolo do que em outras circunstâncias. A confiança não reside na capacidade de antecipar o futuro, que não é possível, mas em ler o presente de perto e com honestidade.

Líderes como o Governador do estado de Nova York, Andrew Cuomo, é um exemplo claro disso. Quem até poucas semanas atrás era uma figura menos conhecida na imprensa mundial, agora é percebido como um dos líderes na luta contra o Coronavírus, graças à sua capacidade de empatia:

“É rigoroso com os dados, mas ao mesmo tempo usa a linguagem popular. Procura exemplos práticos e histórias humanas para alcançar o mundo inteiro. Fala sobre sua mãe como parte de um grupo vulnerável, expõe suas preocupações e conversas mais íntimas com sua família”.¹

Por sua vez, a atuação do Ministro da Saúde do Brasil, Luiz Henrique Mandetta, durante a gestão da pandemia, levou a popularidade do seu Ministério a atingir 76 %, contra 33 % do apoio às ações do

1 Guiu, Gerard e Romero, Alejandro. “Comunicação numa Pandemia: Os Segredos do Êxito do Governador de Nova Iorque, Andrew Cuomo”. IDEAS LLYC. 20 de Março de 2020.

Presidente Jair Bolsonaro². As chaves para essa popularidade estão não apenas no confronto que ele conseguiu manter com as posições de Bolsonaro, mas também em sua maneira próxima e pedagógica de explicar e transmitir informações. Sempre vestindo a camisa e o colete com o logotipo do Sistema Único de Saúde (SUS) estampado³, Mandetta consegue transmitir essa proximidade e honestidade em sua linguagem verbal e não verbal. E isso é um diferenciador para os líderes que emergirão dessa crise.

No outro extremo, a falta de empatia de muitos líderes os colocou em segundo plano, reforçando a ideia de que a liderança não vem do cargo escrito no cartão de visita, mas da maneira como se age especialmente em tempos difíceis.

A senadora paraguaia Maria Eugenia Bajac está sob o foco do Ministério Público de seu país depois de burlar a quarentena e se recusar a fazer o exame de COVID-19 após voltar de uma viagem ao Peru em meados de março. Ainda assim, a parlamentar participou das sessões do Senado sem seguir as orientações de precaução⁴, o que lhe rendeu inúmeras críticas, tanto de seus colegas como dos cidadãos por meio das redes sociais.

Hoje, a cidadania tem um papel preponderante e um número infinito de ferramentas para fazer com

2 *Em meio a crise com Bolsonaro, dispara aprovação do Ministério da Saúde.* En Revista Veja <https://veja.abril.com.br/politica/em-meio-a-crise-com-bolsonaro-dispara-aprovacao-do-ministerio-da-saude/>

3 *Mandetta vê crescer seu capital político e até 'colete' colabora com popularidade.* <https://veja.abril.com.br/politica/em-meio-a-crise-com-bolsonaro-dispara-aprovacao-do-ministerio-da-saude/>

4 *No Paraguai, senadora pode perder o cargo após viajar a evento evangélico e voltar com suspeita de coronavírus.* En revista Forun. <https://revistaforum.com.br/global/no-paraguai-senadora-pode-perder-o-cargo-apos-viajar-a-evento-evangelico-e-voltar-com-suspeita-de-coronavirus/>

que os líderes sintam a pressão quando parecem subestimar a situação.

AS PESSOAS E A ECONOMIA

Nunca antes uma crise expôs tanto a tensão entre as pessoas e a economia. É fato que uma das reflexões, dentre muitas, que essa pandemia nos deixará é a validade de nosso modelo econômico, de sociedade e a liderança que queremos. O mundo não será mais o mesmo.

Os líderes emergentes desta crise priorizaram as pessoas em detrimento de seus resultados. Muitos CEOs em todo o mundo têm sido fortes na proteção e no cuidado de seus colaboradores, enquanto outros (políticos e empresários) não escondem sua maior preocupação com a economia e a continuidade dos negócios frente à saúde e o bem-estar das pessoas.

No Brasil, o proprietário e chef de uma grande rede nacional de hambúrgueres, divulgou um vídeo no Instagram com declarações minimizando a relevância das mortes pelo novo Coronavírus diante do impacto na economia causado pelo confinamento social⁵.

As declarações rapidamente se reverteram em uma rejeição geral da sociedade e de outros chefs de renome, e sua rede de restaurantes agora é alvo de um boicote por parte dos cidadãos.

Por outro lado, no Chile, um grupo de empresários se reuniu para criar um fundo de ajuda que levantou aproximadamente US\$ 40 milhões nas primeiras 24 horas⁶.

5 “Presidente do Madero diz que foi Mal interpretado: não minimizei as mortes por Coronavirus”. En *Metro*, 27 de marzo de 2020.

6 “Cómo en menos de un día un grupo de empresarios donó más dinero que lo recaudado en la última Teletón”. En *El Líbero*. Marzo 26 de 2020.

O valor se constrói com base em talentos e pessoas. E a liderança apoiada em indivíduos como parte importante do propósito das marcas e empresas é tão evidente quanto a fraqueza que muitas empresas têm hoje em sustentar com fatos o seu discurso de valor.

TRANSPARÊNCIA DIANTE DA INCERTEZA

Embora considerado um elemento-chave da gestão atual, o exercício da transparência tornou-se, em muitos casos, uma via de mão dupla: muito válido para boas notícias e menos usado para as más.

A atual crise da COVID-19 mostrou que a transparência, juntamente com a coerência, é um requisito básico desses líderes emergentes: administrar as expectativas não se baseia em wishfull thinking, mas em dar, em primeira mão e pela voz do CEO todas as notícias, por piores que sejam. Não podemos subestimar a capacidade de apreensão de nossas equipes de trabalho. A informação também chega até eles.

Junto com isso, a coerência em assumir as limitações das ações ou erros nas decisões diárias colocou os novos líderes em um local de maior confiança.

Em Milão, capital de um dos epicentros da pandemia na Itália, o prefeito Giuseppe Sala pediu desculpas publicamente pelo lançamento da campanha “Milão não para” no final de fevereiro, durante o surgimento da crise⁷. Como ele, muitos líderes têm demonstrado uma capacidade constante de admitir erros de gerenciamento em meio à crise.

⁷ *Prefeito de Milão admite erro da campanha #MilãoNãoPara*. En *Carta Capital*, marzo de 2020. <https://www.cartacapital.com.br/carta-capital/prefeito-de-milao-admite-erro-da-campanha-milaonaopara/>

Apesar de ter doado quase US\$ 1 milhão para combater o novo Coronavírus⁸, o astro brasileiro Neymar foi fortemente criticado por publicar fotos com amigos em sua casa durante o período de quarentena, descumprindo as recomendações das autoridades e destacando o peso da coerência nas ações dos líderes⁹.

Na Argentina, o presidente Alberto Fernández foi um dos primeiros líderes a impor medidas de isolamento social na América Latina. Diante da incerteza, o Presidente argentino foi transparente em suas ações, sem antecipar ou se comprometer com prazos fixos. Seu pronunciamento mais recente, em que ele anunciou a extensão da quarentena e outras medidas de proteção, recebeu o apoio de grande parte da população.

Em tempos como esses, não se espera que um líder seja infalível, mas transparente. A incerteza sobre o que está por vir é comum a todos. De qualquer forma, o líder deve ter a capacidade de permanecer calmo e não parecer saber tudo mas, em vez disso, mostrar-se como uma pessoa que possui todos os cenários em análise permanentemente.

COMUNICAÇÃO, A CHAVE PARA A CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS

A incerteza da crise e o confinamento social valorizam mais a importância da comunicação como um elemento-chave na continuidade dos negócios, não apenas do ponto de vista produtivo, mas também de valor e propósito.

8 *Coronavírus: Neymar Jr. faz doação milionária de R\$ 5 milhões.* En *Revista Isto É*. <https://istoe.com.br/coronavirus-neymar-jr-faz-doacao-milionaria-de-r-5-milhoes-de-reais>

9 *Comentarista do SporTV detona postura de Neymar em quarentena: 'Nem me surpreendo mais'.* En *Lance*. <https://www.lance.com.br/fora-de-campo/ana-thais-matos-nao-poupou-criticas-atacante-psg-parece-muito-alienado-relacao-que-vem-acontecendo.html>

A comunicação interna, com os colaboradores que estão trabalhando em casa ou se expondo ao risco para darem seguimento às tarefas essenciais presencialmente, é vital. Comunicação é proximidade quando ela mais é necessária. Empresas e líderes que optaram por fortalecer sua comunicação interna emergirão mais fortes quando tudo passar. Aqueles que não, terão uma jornada para muito além da pandemia.

Um exemplo é Daniel González, CEO da YPF na Argentina, que enviou um vídeo aos colaboradores da empresa, agradecendo a todos pelo esforço e observando que “são tempos difíceis”¹⁰. Não se trata de comunicar apenas o bem. Os líderes devem assumir a responsabilidade pelas más notícias também.

Junto com isso, é preciso pensar a comunicação externa. Os líderes emergentes da crise conhecem sua importância como líderes de opinião em tempos de incerteza e notícias falsas. Além disso, eles reorientaram suas estratégias de comunicação, tanto para reforçar o sentimento de pertencimento dos colaboradores ao ver impactos externos, quanto para ter uma voz ativa na sociedade.

Luiza Trajano, que chefia o Magazine Luiza, uma das maiores redes de varejo do Brasil, tem sido uma das vozes mais importantes durante a crise, pedindo calma a todos os empresários do país e evitando ao máximo as demissões. Sua influência e presença no debate nacional trouxeram uma mensagem de calma para muitas organizações¹¹.

10 El mensaje del CEO de YPF: “Son tiempos difíciles”. En *ámbito*. Marzo 2020. <https://www.ambito.com/negocios/ypf/el-mensaje-del-ceo-ypf-son-tiempos-dificiles-n5090822>

11 *Luiza Trajano pede a Empresarios e comerciantes: evitem demitir*. Revista Veja, 29 de marzo de 2020. <https://veja.abril.com.br/economia/luiza-trajano-pede-empresarios-nao-demitam-coronavirus/>

A comunicação é, para esses líderes, uma ferramenta chave para a continuidade dos negócios.

Ainda assim, é possível ver como muitas empresas priorizam a redução da comunicação – em muitos casos, certamente inevitável – como a primeira opção de um plano de ajuste, ignorando a importância que ela tem para a continuidade dos negócios. Devemos saber que esta crise passará e haverá um “dia seguinte”. Talvez nunca antes, a humanidade teve a possibilidade de desenvolver um plano de comunicação colaborativa.

O desafio que surge é mudar o modelo de comunicação, os canais e os formatos.

UMA NOVA DINÂMICA DE COLABORAÇÃO

Em tempos de crise, a sociedade exige atitudes e rostos. As empresas, assim como os governos, sabem que seus CEOs e executivos são seu principal ativo para ter uma voz credível e confiável na sociedade. Os novos líderes emergentes dessa pandemia demonstram uma alta capacidade de gerenciar “sua voz” por meio de canais digitais, e alinhando suas percepções com o objetivo da empresa.

O Presidente e CEO da Marriott International, Arne Sorenson, foi um dos líderes que, nessa linha, usou sua conta no LinkedIn para publicar um vídeo no qual, com uma mensagem direta e transparente, abordou o impacto da COVID-19 na atividades da empresa, conversando sobre cortes de gastos e fechamento de hotéis, entre outros.

No Chile, uma mensagem de WhatsApp de Guillermo Tagle, Presidente da Credicorp Capital no país, viralizou entre empresários e em redes sociais. Nele, Tagle pediu ação e refletiu a partir de um ponto de

vista profissional e pessoal sobre as implicações da pandemia na sociedade¹².

Mas esse fenômeno não é intuitivo, nem espontâneo. Os líderes que hoje são referências no debate trabalham há muito tempo na construção de suas identidades digitais, seus posicionamentos na sociedade e na construção de suas mensagens.

Mas infelizmente, nem todos dão esse passo adiante. No Brasil, o Presidente de um grupo financeiro burlou a quarentena para ir à praia com um grupo de pessoas, depois de receber um diagnóstico positivo para a COVID-19¹³.

O PROPÓSITO É DETERMINANTE

A crise da COVID-19 também colocou à prova a capacidade dos líderes de agir sob uma nova dinâmica de colaboração.

Mesmo isolados, nunca foi tão importante que todos estivessem juntos e se ajudassem. Os líderes emergentes descobriram como trabalhar em sintonia com outros líderes, governos e com outras empresas, especialmente em dois aspectos: compartilhar experiências e agir em conjunto.

Sendo uma crise global, comum a todos, é possível extrair bons e maus exemplos e práticas de outros países, mercados, setores, inclusive pelo fato de que a disseminação da doença no mundo ocorre em diferentes estágios entre os países.

12 *El Whatsapp de Guillermo Tagle a raíz del Coronavirus que se volvió viral*. En revista *Capital*. <https://www.capital.cl/el-whatsapp-de-guillermo-tagle-a-raiz-del-coronavirus-que-se-convio-viral/>

13 *Empresário foge de isolamento após testar positivo para covid-19 e vira alvo da PGE*. En *A Tarde*. <http://atarde.uol.com.br/bahia/noticias/2123285-empresario-foge-de-isolamento-apos-testar-positivo-para-covid19-e-vira-alvo-da-pge>

Em algum lugar do mundo, alguém já enfrentou os cenários de fechamento de negócios, confinamento e lockdown. A capacidade de extrair o “benchmark social” de outras experiências pode representar uma tomada de decisões correta e rápida. E isso pode ser um ponto de sobrevivência para pessoas e empresas. Não fazer isso é um disparate que os líderes de hoje não podem cometer.

A SMA Brasil, subsidiária de uma empresa alemã de tecnologia solar, lançou recentemente a iniciativa SMA Solar Academy, que inclui 10 sessões de webinar em que a empresa compartilha, gratuitamente, conteúdo e formação sobre tecnologia solar¹⁴.

Da mesma forma, novas maneiras de trabalhar em equipe serão outro legado positivo do triste capítulo da história dos negócios gerado pela Covid-19.

Embora lideranças possam ser construídas, há líderes que têm “dons” naturais. Em ambos os casos, essa liderança não pode ser individual, mesmo que pareça contraditória. Junto aos líderes emergentes, há sempre uma equipe.

Esse trabalho em equipe é fundamental. A distância física do confinamento é complementada por espaços de reflexão comum. Um exemplo são as campanhas lançadas em vários países.

Na Argentina, #SomosResponsables foi talvez uma das atividades de comunicação mais importantes dos últimos tempos, quando a imprensa se alinhou para compartilhar a capa dos jornais sob o mesmo argumento que o próprio governo pediu: “...me

14 O setor solar não pode parar: SMA oferece série de webinar para capacitação para desenvolvimento profissional. En *Paranashop*. Abril de 2020. <https://paranashop.com.br/2020/04/o-setor-solar-nao-pode-parar-sma-oferece-serie-de-webinar-para-capacitacao-para-desenvolvimento-profissional/>

ajude a informar com responsabilidade". Junto com esta campanha, grande parte do setor empresarial, organizações do terceiro setor e o público em geral puderam acompanhar em seus canais de comunicação com a referida # —que circula até hoje— como um legado da reação do povo argentino.

E isso também se aplica ao trabalho colaborativo entre os setores público e privado e entre privados. "Isolar-se" pode ser uma vantagem a curto prazo, mas a longo prazo não trará nenhum benefício. Ao contrário. A pandemia passará, mas as atitudes permanecerão.

Com a pandemia, por exemplo, vemos casos louváveis das empresas de bebidas e perfumes que começaram a produzir álcool gel para suprir hospitais. Os serviços de aplicativos de entrega rápida se estabeleceram como os principais agentes na promoção do comércio e abastecimento. Existem muitos outros exemplos de como o trabalho em rede, alinhado ao propósito das empresas, pode ser um elemento essencial do desenvolvimento da sociedade empresarial.

Todos esses atributos de liderança são testados em situações de crise extrema. Em nome do bem comum, todos os líderes enfrentam cenários totalmente excepcionais, como o fechamento obrigatório de empresas, o confisco da produção ou até o risco de falência. Os novos líderes devem usar cada vez mais a flexibilidade e a resistência de "cenários de guerra" e se consolidar como gerentes especializados em crises.

O MUNDO COVID-19: LIDERANÇA E INCERTEZA

Em dias de mais perguntas do que respostas, o sentimento de que a sociedade resultante dessa crise será diferente daquela que conhecemos até agora fica cada vez mais forte.

E nessa sociedade, novas lideranças surgirão ou serão consolidadas – é o que esperamos. E na memória coletiva permanecerá a imagem das empresas que fizeram mais parte da solução do que do problema.

Não surpreende que este “dia seguinte” venha acompanhado de uma prestação de contas pelo que foi feito e o que não foi feito. Novos líderes, com características como as descritas acima, serão responsáveis por reativar a locomotiva da sociedade.

Por esse motivo, em épocas como essa, trabalhar com um propósito é decisivo.

Sem dúvida, certos processos que o mundo já estava experimentando acelerarão, como a transformação digital ou flexibilidade em questões trabalhistas. Novos atores surgirão, alguns se transformarão e outros desaparecerão. Mas a oferta e a demanda continuarão existindo, fiéis à teoria econômica. Depende das pessoas e de nós mesmos sermos capazes de reagir e se adaptar o mais rápido possível a esse “novo” mundo.

Neste motor de mudanças, esses novos líderes estarão na frente. Outros, que não perceberam, verão isso tudo passar e, com sorte, poderão acenar nostálgicos com as mãos.

5

Antecipar-se às crises para encontrar oportunidades. Como descobrir estratégias vencedoras em meio ao ruído nas redes (16/04/2020)

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Global da área Digital da LLYC

SEGUNDO DESAFIO DA COMUNICAÇÃO PÓS-DIGITAL

Imagine que você trabalha na área de comunicação digital de uma empresa relevante no setor. Ao longo do dia, milhares de menções nas mídias sociais passam pela sua ferramenta de monitoramento, e todas conversas online sobre sua empresa aparecem nas telas - seja aquela que acontece nos seus próprios canais ou aquelas que citam palavras-chave de suas marcas ou da concorrência.

Você programou alertas para notificá-lo quando as referências às suas marcas excederem os níveis normais, ou quando certas expressões críticas sobre elas

são publicadas, e até mesmo para quando certos perfis influentes ou ativistas se manifestam a esse respeito. Você tem todos os riscos sob controle e sabe o que fazer em cada caso, seja para atendimento ao cliente, crise midiática, acidentes, emergências ou ativismo – ok, perfeito!

Agora, pense bem: por que quase todos os slides em seus relatórios têm apenas um protagonista, como sua empresa, suas marcas e, no máximo, a de seus concorrentes? Quanto tempo você se dedica para analisar seus grupos de interesse (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, etc.), sejam eles seguidores ou não de seus perfis, mencionando ou não sua empresa? Não são tantas horas, certo?

São nesses grupos de cidadãos, consumidores, investidores ou profissionais que você descobrirá as revelações que lhe permitirão atrair, vincular e converter os defensores de suas marcas. É onde você encontrará suas estratégias de diferenciação e fidelização para além do ruído predominante.

E é assim porque, em um ambiente tão volátil e incerto, não é mais tão útil manter o foco em nossa marca, mercado ou setor. Às vezes, precisamos cobrir outros territórios, diminuir o zoom, enquanto que, em outros momentos, temos que investigar em certas comunidades, centralizando a nossa visão. De qualquer forma, devemos sempre procurar novas perspectivas e planos diferentes, nem sempre lineares, tanto nas amplas margens do nosso ambiente, quanto nos mínimos detalhes do que está próximo a você.

Apesar disso, na comunicação corporativa, parece que ainda vivenciamos as inércias da digitalização defensiva – mais preocupada em proteger uma reputação do que em promovê-la – ou que ainda estamos

assimilando a mudança cultural mais importante da transformação digital. A ideia já altamente consumida –mas um pouco menos digerida– de colocar a pessoa no centro das decisões empresariais, à frente das burocracias, interesses e políticas da própria organização anda a passos lentos.

Mas as redes sociais, ferramentas de mensagens, aplicativos móveis, comércio eletrônico - tudo isso já faz parte de nossas vidas. Vivemos em uma era pós-digital que representa novos desafios de comunicação, e para os quais precisamos mudar nosso foco decisivamente. Vamos então pensar sobre como fazer isso!

DETRATORES / PROMOTORES

Antes de tudo, temos aqui uma ideia contraditória, talvez difícil de assumir, mas que devemos aceitar para nos movermos naturalmente na cena pós-digital. O professor Kotler (2018) explica bem:

Quando uma marca permanece fiel ao seu DNA, dirigindo-se sempre de maneira consistente ao seu segmento-alvo, ela polariza o mercado, resultando em consumidores que a amam e em outros que serão grandes detratores. No entanto, no contexto da conectividade, uma avaliação negativa de um consumidor não necessariamente será algo ruim. Às vezes, uma marca precisa de uma crítica negativa que provoque e desencadeie avaliações positivas de outros consumidores dissidentes.

Em seu argumento, Kotler cita os exemplos do McDonald's e do Starbucks, duas marcas que, de acordo com o YouGov Brand Index, têm uma “polarização quase totalmente equilibrada”. No caso do McDonald's,

são 33% de fãs e 29% de detratores, enquanto que o Starbucks possui 30 % de fãs e 23 % de detratores (as porcentagens restantes seriam passivas). “Sem essa discrepância entre defensores e detratores, o diálogo em torno das marcas seria chato e muito menos atraente”.

Todo mundo que trabalhou com comunicação e marketing digital conhece essa dicotomia. Então, onde devemos colocar mais foco? Em monitorar e conter detratores ou na descoberta e potencialização de defensores? Se supomos que os detratores são um “mal necessário”, o que parece inevitável, fica evidente qual é a resposta.

MERCADO MÍNIMO VIÁVEL

Outra ideia poderosa e contraintuitiva tem a ver com o “pequeno”. Quem pensa na economia digital, imagina um mercado globalizado de enormes dimensões, como uma grande Amazon, com milhões de produtos, ou um Google sem fim, com conteúdo infinito. No entanto, sua lógica interna é bem diferente daquela seguida pelo mercado de massa e, conseqüentemente, também pela comunicação de massa.

Como Chris Anderson (2007) já nos mostrou em sua definição de economia Long Tail, não se trata tanto de conseguir recordes de vendas nos mercados de massa, mas de agregar muitas micro vendas em mercados de nicho, na linha da “personalização em série” ou de “exclusividade maciça”. O mesmo se aplica à comunicação pós-digital, que funciona mais agregando pequenas comunidades do que adquirindo audiências massivas.

Ninguém melhor que Seth Godin (2019) para explicar: “A Internet não foi criada pensando nas interrup-

ções de publicidade ou com as massas em mente”. Para ele, “a busca incansável pelo público de massa acaba a tornando chata, porque o público de massa significa a média”. Representa um caminho certo para a irrelevância e, portanto, recomenda começar com o “mercado mínimo viável”, ou seja, com “o número mínimo de indivíduos que você precisa influenciar para que o esforço valha a pena”.

Godin vê o marketing como “o negócio para fazer a mudança acontecer”, mas explica que “é impossível mudar todo mundo”, e por isso, a pergunta essencial que devemos responder é: “Para quem?”.

Precisamos encontrar esse grupo de indivíduos com quem compartilharemos uma “visão de mundo” alinhada com sua “narrativa interna” de desejos, expectativas e interesses. É essa comunidade de pessoas “neófilas” que irá contagiar seu senso de pertencimento a outras pessoas. É nesse “público mínimo viável” que descobriremos os defensores de nossa proposta de valor, a partir do qual aumentaremos a reputação e os negócios de nossas marcas.

STAKEHOLDERS: GRUPOS DE INTERESSE

E onde vamos encontrá-los? Em primeiro lugar, entre os nossos stakeholders ou “grupos de interesse”, sua tradução mais comum para o português. O termo apareceu pela primeira vez em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, e evoluiu até hoje, desde que Edward Freeman estabeleceu o conceito, em 1984, com sua obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Stakeholder é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela reali-

zação de um objetivo corporativo” (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Os principais incluem clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e colaboradores, e entre os secundários (aqueles que podem afetar o relacionamento da empresa com os primários), estão os meios de comunicação, os governos, os concorrentes e as organizações civis e sociais.

Com base na análise dos desafios da empresa em seu ambiente e modelo de negócios, trata-se de mapear, entre os grupos de interesse, aqueles que, por sua predisposição favorável ao propósito corporativo e influência positiva no seu cumprimento, podem ser classificados como possíveis defensores ou promotores da nossa marca. São nesses *stakeholders* que encontraremos nosso “público mínimo viável” mediante o estudo de seus dados.

SMALL DATA / BIG DATA

De fato, precisamos adquirir, gerenciar, estudar e visualizar dados sobre as pessoas que queremos converter em fãs. Algumas delas são encontradas em grandes bancos de dados, mais ou menos estruturados, gerados nos diferentes processos de negócios; outras, obtemos das massas de conversas e conteúdos publicados nas mídias e redes sociais da Internet; e ainda, outras, advindas de pesquisas e demais estudos quantitativos que realizamos em amostras representativas.

Em qualquer um destes casos, não devemos perder de vista os conselhos de Gemma Muñoz e Eduardo Sánchez (2020): “Você precisa pensar grande, mas começar pequeno: «Small is the new Big»” (Mais uma vez, o paradoxo do “pequeno”).

Antes que engenheiros e cientistas de dados abordem a aquisição e o gerenciamento de grandes quantidades de informações, e antes que o analista também comece a buscar e visualizar as respostas para esses grandes dados, precisamos “meditar” sobre as questões que devemos resolver e as hipóteses que queremos refutar, considerando o modelo e o ambiente de negócios.

Perguntas “pequenas”, concretas, acionáveis, úteis a curto prazo. Para as quais usamos técnicas qualitativas, como as utilizadas por Martin Lindstrom (2016), autor do célebre *Small Data: as pequenas pistas que nos alertam sobre as grandes tendências*. Este consultor dinamarquês, Lindstrom, trabalha com suas hipóteses de *marketing* como um antropólogo social, perguntando aos membros da comunidade e observando seus comportamentos na vida cotidiana.

Nesta linha de estudo, também podemos seguir os procedimentos da “netnografia”, termo cunhado por Kozinet (2002) para definir a observação participante das interações pessoais nos canais digitais. E, é claro, apoiar a análise da experiência do cliente em seu relacionamento (jornada do consumidor) com a marca, identificando os “pontos problemáticos” e os “momentos da verdade” por meio de workshops e grupos de discussão.

ADVOCATE O PROMOTER PERSONA

Por fim, procuramos responder às perguntas que nos permitirão delinear o arquétipo pessoal de nosso “público mínimo viável”. De maneira semelhante a como se desenha as *Buyer Personas*, de acordo com a metodologia desenvolvida por Adele Revella (2015),

devemos indagar sobre as questões que nos levarão a desenhar as nossas *Promoter Personas* nos grupos de interesse selecionados e definir o perfil do nosso defensor da marca.

Nesse ponto, quando observamos, perguntamos e experimentamos uma representação qualitativa desses grupos de interesse, propomos ter em mente os elementos que atraem, vinculam e mobilizam seu “sentido de comunidade”, com base nas pesquisas de McMillan e Chavis (1984), com contribuições de outros pesquisadores de comunicação e *marketing*:

1. Quais são as expectativas em relação à marca?

Sabemos que a identificação das pessoas com os símbolos, valores e propósitos compartilhados da marca são determinantes para definirem sua adesão. E também, que isso deve se manifestar nos comportamentos não apenas expressivos, mas também executivos de toda a empresa.

Nesse sentido, Lin (2008) analisou os fatores de sucesso de uma comunidade virtual e concluiu que o fator mais determinante para o senso de pertencimento era a confiança (*trust*), definida como “a aceitação de uma das partes como vulnerável a ações de outros”. A reputação da marca, mas também de seu setor, indústria ou mercado, tem uma enorme repercussão nessa identificação e sentimento de confiança.

2. Quem influencia a opinião da pessoa sobre a marca?

O reconhecimento de uma influência recíproca entre a pessoa e a marca é outro fator-chave para alcançar seu vínculo. Daí a importância de as marcas praticarem a

escuta, a conversação e a cocriação constante com as pessoas, imprensa e entidades que lideram a comunicação em seus grupos de interesse.

Nesse sentido, Brown, Broderick e Lee (2007) explicaram como o *Word-of-Mouth* influenciou as atitudes e decisões do consumidor com três chaves: a fraqueza ou força dos laços pessoais (em termos de interação recíproca em um ambiente digital), a homogeneidade ou heterogeneidade das pessoas relacionadas (considerada pelos interesses e quadros mentais compartilhados) e pela credibilidade da fonte (entendida como merecedora de confiança e também como especialista em um determinado conhecimento). São ingredientes vitais da influência recíproca que devemos levar em consideração ao abordar esta questão.

3. Que necessidades procura satisfazer no relacionamento com a marca?

A sensação de satisfação das necessidades, recompensa e reconhecimento pela interação são outros dos elementos que geram “sentido de comunidade” que McMillan & Chavis confirmaram. Quando se trata de encontrar nosso “advogado” ou defensor de marca, este é um item obrigatório. Saiba quais necessidades você está interessado em satisfazer (e quais são as palavras-chave que eles pesquisam nos mecanismos de busca), mas também, quais necessidades satisfeitas provocarão sua recomendação para outras pessoas (quais delas serão divulgadas por meio de marcações nas redes sociais).

Sobre este último assunto, Berger (2014) estudou os fatores que motivam a disseminação boca a boca e chegou a definir os seis fatores mais determinantes:

valor da moeda social (*social currency*), transmissão de emoções ativadoras (*emotion*), utilidade prática de informação (*practical value*), conexão com o contexto do receptor (*triggers*), visibilidade pública (*public*) e integração em uma narrativa de valor (*stories*).

4. Que motivações tem para vincular-se à marca?

Além das motivações extrínsecas (tão usadas no marketing por meio de incentivos e promoções), aqui nos referimos principalmente às motivações intrínsecas, que conectam os objetivos da pessoa ao propósito da marca, satisfazendo seu senso de dominância e autonomia (Pink, 2010). Falamos de gratificações emocionais, porque o sentimento de conexão emocional é outro dos fundamentos do senso de comunidade.

A adesão das pessoas a uma marca é acentuada pela superação de situações críticas, pela experiência de vivências memoráveis e interações regulares com carga emocional positiva. Algo que é bem conhecido e estimulado a partir da disciplina de Experiência do Cliente (VV.AA., 2017), com o objetivo de gerenciar seu relacionamento com a marca de uma maneira que gere uma memória positiva em sua mente.

DESIGN THINKING

Responder a todas essas perguntas nos ajudará a desvendar as estratégias inovadoras de diferenciação e fidelização que precisamos para nos conectarmos com nosso público em um ambiente saturado de ruídos, como o da comunicação pós-digital.

Como é feito, na realidade, quando o *design thinking* (conjunto de ideias para resolver um problema) é aplicado à inovação de produtos e serviços. “Uma

metodologia que imbui todo o espectro de atividades com um *ethos* criado a partir do foco no homem”, conforme explicado por seu impulsor, Tim Brown (2008).

Tudo começa com empatia, compreendendo os problemas, necessidades e desejos dos usuários envolvidos na solução que estamos procurando. Tudo começa com a empatia com o nosso “público mínimo viável” de promotores e defensores da marca.

6

**Identidade verbal de uma marca:
posicionar, atrair, convencer. Como
diferenciar-se em tempos difíceis
(24/04/2020)**

Ana Folgueira

Sócia e Diretora Executiva Estudo Criativo do LLYC

Barbara Ruiz

Gerente da Área Branding da LLYC na Espanha

**IDENTIDADE VERBAL: A PONTE ENTRE
ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO**

Com a chegada da COVID-19, enquanto cada um está isolado em sua casa, temendo por sua saúde e de seus entes queridos, as marcas reconquistam nossa atenção. Além disso, observamos como elas tendem a se sobrepôr e gerar iniciativas e conteúdos semelhantes, enfrentando-se a um grande desafio de comunicação, uma vez que nunca foi tão fácil falar e um erro nunca custou tão caro.

O que sua marca pode fazer para construir uma recuperação comercial e uma reputação sólida?

Em momentos como esse, é necessário lembrar que nossa marca é muito mais que um logotipo ou um simples anúncio de publicidade: é um dos ativos estratégicos mais importantes da empresa, encarregado de construir relacionamentos emocionais com as pessoas. E, especialmente agora, sentimos falta de um elemento de autenticidade e diferenciação chave da marca para transferir o DNA da organização e conectar-se com os grupos de interesse, como a identidade verbal—uma ferramenta que utiliza técnicas de linguagem e escrita e que possibilita às marcas contarem sua história e serem percebidas de maneira tangível e consistente.

A identidade verbal, mesmo que seja a dimensão do *branding* menos conhecida, é a chave para humanizar a marca e conectá-la aos seus públicos. Porque não é “apenas” fazer e dizer, mas saber COMO fazer e dizer. É tão importante ter uma estratégia de comunicação para enfrentar qualquer crise, quanto implementá-la protegendo, transmitindo e reforçando a identidade da sua marca.

E sua marca construiu uma identidade verbal? Caso sim, isso o ajudou a responder de maneira mais eficaz aos desafios da COVID-19?

TOM DE VOZ

é a maneira pela qual expressamos o que queremos comunicar. São os aspectos verbais, visuais e de atitude da marca que expressam como é a empresa. É revelado no QUE DIZ a marca (valores e traços de personalidade) e em COMO diz (palavras, estruturas, expressões e bordões). Um guia de tom de voz con-

têm todos os recursos linguísticos necessários para demonstrar a atitude da empresa em qualquer mensagem, através de qualquer canal de comunicação da marca e continuamente ao longo do tempo.

Você consegue imaginar se a Ikea lhe tratasse de “senhor” ou que o Cirque du Soleil dispensasse a música em seus shows? Consegue imaginar a Nike incentivando você a maratonar uma série durante o confinamento?

Tomamos como exemplo a Lowi, a operadora móvel virtual da Vodafone, na Espanha, que tem uma identidade verbal tão forte e reconhecível, que suas equipes e agências a consideram como norte para construir as comunicações da marca. O tom de voz da Lowi é baseado em leveza, empatia, em conversar de igual para igual com diversão e conceitos transversais que são refletidos em todos os seus conteúdos e que destacam a estratégia “*customer-centric*” da empresa. O mais interessante é que, apesar de ser uma marca virtual, ela não apenas aplica seu tom de voz nas campanhas publicitárias e em suas redes sociais, mas em todos os pontos de contato da marca: a carta de boas-vindas aos clientes, *router*, padrões do *call center*, etc., gerando uma experiência de marca consistente e memorável.

É precisamente essa consistência no uso de sua própria linguagem, que permitiu que se diferenciasse do restante dos concorrentes em um mercado saturado com produtos similares, no qual a marca se torna o principal elemento de diferenciação para as empresas.

E é graças ao tom de voz da marca que a Lowi pode lançar campanhas como esta última durante a COVID-19, focadas nas redes sociais “Se você ficar em casa, ficaremos com você”. Por quê? Pois a marca já

possui uma personalidade construída que é percebida entre seus clientes e que permite lançar iniciativas para gerar engajamento e reforçar seu posicionamento, sem comprometer sua legitimidade. Na campanha, Lowi identifica os *insights* sociais que emergem da crise, como compartilhamento, varandas e mensagens de incentivo, alterando seu tom de voz para cada rede social

MANIFESTO DA MARCA

é um elemento-chave, pois é uma declaração pública das intenções e pilares estratégicos nos quais a empresa se baseia. É uma peça de comunicação inspiradora, emocional e corajosa, porque revela o compromisso que a marca tem com os outros – sociedade e/ou seus clientes. É um “grito de guerra” por meio do qual a marca transmite sua visão e busca mobilizar audiências internas e externas para unir forças. Para desenvolver o manifesto, você deve levar em consideração os valores, a personalidade, a atitude da sua empresa e responder qual o papel que ela desempenha na sociedade.

Mas um manifesto da marca não é suficiente, pois é apenas mais um elemento de um quebra-cabeça maior que deve se encaixar perfeitamente. As marcas que possuem um manifesto poderoso são aquelas que sabem se posicionar diferentemente de seus concorrentes e transmitem, sem deixar dúvidas, uma personalidade única com a qual seus consumidores se identificam. É o caso da Estrella Galicia, uma marca espanhola de cerveja que pretende ser uma “love brand”: a marca mais queridinha.

Estrella Galicia tem uma identidade bem construída e que sabe como identificar e aderir, integralmente, a

seus atributos diferenciadores: autenticidade, o fator artesanal e a qualidade galega. Parte de seu sucesso está na capacidade de se afastar da padronização própria do mercado, diferenciando-se de outras marcas fortes de cerveja. Como? Através do cuidado de seu produto e de sua atitude reivindicativa e rebelde - que juntamente com seu propósito, a Estrella Galicia refletiu perfeitamente em seu manifesto de marca.

Fragmento do Manifesto da Estrella Galicia

Por meio de seu manifesto, a marca se dirige aos consumidores com os quais compartilha sua filosofia de vida. Porque, ao contrário de outras empresas que falam massivamente, correndo o risco de não servir para nada, a Estrella Galicia toma decisões corajosas. Como costumamos dizer “estratégia é a arte do sacrifício”, e em um manifesto de marca é essencial sacrificar-se para apostar no assertivo.

MATRIZ DE MENSAGENS

Será determinante para exemplificar quais mensagens a empresa deve emitir, garantindo a comunicação alinhada à identidade da marca e gerando reconhecimento no mercado. Essa matriz é composta de mensagens padrão com a finalidade de ensinar outras pessoas da empresa e para que as agências gerem conteúdo que garanta uma comunicação consistente. O sucesso de uma matriz de mensagens é saber adequar os conceitos de tom de voz para cada canal de comunicação e grupo de interesse, porque sua marca deve ser flexível e capaz de se adaptar aos seus públicos, sem perder sua essência.

Como exemplo de uma marca cujo reconhecimento global é amplamente atribuído à sua poderosa identidade verbal, apontamos a DOVE, uma marca que, em todos os países em que está presente, lança mensagens consistentes que giram em torno de seu conceito de beleza: a beleza real.

A voz da Dove é a de uma marca que incentiva as mulheres a criarem um mundo onde a beleza é um símbolo de confiança, não de frustração e preocupação. Uma das chaves do seu sucesso se baseia na capacidade de aplicar, de maneira consistente, seu tom de voz único e reconhecível, independentemente das circunstâncias. E as mensagens que a Dove utiliza são, em seu conteúdo e forma, sem dúvidas, a “cara” da marca: homogêneas, positivas, encorajadoras e que abordam a beleza real.

O fato de a Dove não apenas ter uma identidade bem construída, mas também ativar sua marca alinhada com essa mesma identidade, a posicionou indiscutivelmente no mercado. A Dove tomou decisões como dispensar modelos em suas campanhas e apostar em aprendizado para melhorar a autoestima de meninas e mulheres que nada fazem além de contribuir positivamente para sua imagem.

Em plena crise do Coronavírus, a Dove lançou sua campanha “A coragem é linda”, para homenagear os profissionais de saúde. Uma campanha que visa destacar que a coragem é bela e que continua desafiando os padrões estéticos criados pela mídia. Somente uma marca como a Dove, que construiu credibilidade e um espaço único por meio de sua identidade verbal, pode lançar uma campanha desse tipo sem soar oportunista.

NAMINGS

o conjunto de nomes de suas marcas, produtos, serviços, campanhas, hashtags etc., diz muito sobre sua empresa para o público interno e externo. Você já pensou em como é o ecossistema de *namings* da sua marca? Eles reforçam sua promessa de valor? São coerentes entre si? Provavelmente, você encontrará *namings* em diferentes idiomas, tipologias e que apelam para diferentes territórios semânticos, e isso não faz mais do que distorcer a imagem da sua marca. A criação de qualquer *namings* envolve um exercício estratégico-criativo que leva em consideração vários aspectos a serem considerados, e é de tal relevância que dedicaremos um artigo inteiro para abordá-lo corretamente, explicando os benefícios de ter um guia para a criação de nomes.

Qual é a utilidade de construir uma identidade verbal?

Os mesmos exemplos que usamos anteriormente nos ajudam a entender que apenas as marcas que construíram uma identidade verbal ao longo do tempo, podem sair fortalecidas mesmo em tempos de crise.

Uma identidade verbal nos ajudará a:

- Posicionar a empresa no mercado através de histórias consistentes que dão vida à promessa da marca, inequivocamente.
- Atrair, impactar, convencer e vender, pois a maneira e o estilo com que a empresa se dirige a outras pessoas é essencial para impactar, ter credibilidade e se conectar com os demais.

- Criar regras e normas que treinem e ajudem as equipes a gerarem conteúdos, garantindo a coerência da marca.

Todos os elementos descritos acima são estímulos que vão para o exterior e que, como um todo, ou reforçarão o posicionamento da marca ou, ao contrário, gerarão confusão e ruído. Definir um guia de identidade verbal ajudará a empresa a ser percebida da maneira desejada, alinhada com sua identidade.

No entanto, apesar dos bons exemplos, vemos que são muitas as marcas que, durante a COVID-19, estão se esquecendo de sua personalidade quando deixam seus territórios de comunicação habituais. A oportunidade para elas reside exatamente no oposto, em valorizar a marca. Com uma identidade genérica, incompleta ou inconsistente, abre-se espaço para que os consumidores ignorem mensagens ou as confundam com as de outras empresas. E assim, como acontece com as pessoas, se nos renunciarmos a transmitir aquilo que nos define como marca, renunciaremos a causar algum impacto nos outros.

Para finalizar, se depois do que você leu você quiser saber se sua identidade verbal está definida corretamente, siga essas três etapas:

- Faça uma análise das últimas ações e campanhas. Você consegue identificar a personalidade da sua marca nelas?
- Tomando como referência o conteúdo de seus ativos digitais, substitua os elementos visuais da marca, como logotipo, tipografia, cores, etc., pelos de um concorrente. Alguém perceberia as diferenças entre as duas marcas?

- Faça um pequeno rastreamento ou pesquisa para conhecer a saúde do seu tom de voz. A percepção que o público tem da sua marca se encaixa na personalidade da mesma?

Se você respondeu NÃO a qualquer uma das perguntas acima, você tem um desafio de *branding* pela frente que, depois de enfrentá-lo, será uma oportunidade de reforçar o posicionamento da sua marca.

7

O papel do CEO na antecipação da recuperação. Como reiniciar as atividades e revisar a proposta de valor para enfrentar a recuperação pós-coronavírus (05/05/2020)

Paco Hevia

Diretor Sênior da área de Comunicação Corporativa
e Conselheiro Independente da LLYC

Há duas semanas, compartilhei as reflexões sobre o papel do principal executivo para conter a sangria causada pela chegada da crise da COVID-19, e quais são as medidas chave para superar o impacto causado nas empresas, tendo foco no propósito, na gestão dos *stakeholders* e nos capitais da organização.

Para as organizações que foram capazes de superar essas fases da crise, chegou a hora de focar no processo de recuperação a curto, médio e longo prazo, e por isso, novamente, permito-me recorrer a vocês

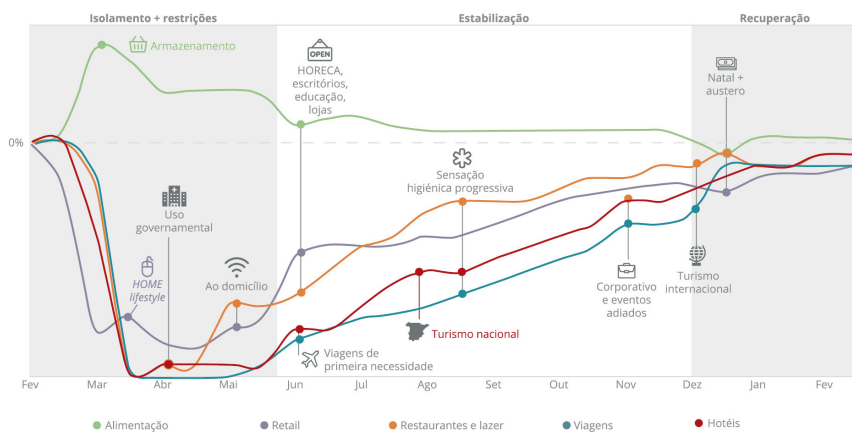
para compartilhar algumas ideias que esperamos que sejam úteis a todos.

Como vimos no documento anterior, nunca é fácil gerenciar, mas o que está claro é que liderar é sempre difícil e chegou a hora de nos prepararmos para a retomada.

VOLTE. ADAPTE-SE. MUDE.

As diferentes análises e estudos publicados nas últimas semanas sobre o impacto socioeconômico da crise da saúde apontam que ainda não se sabe como sairemos desse período, o que dependerá, em grande parte, do comportamento que tenhamos com a fase sanitária da crise e o processo de contenção da COVID-19.

Análise setorial (% Var. sobre Ano Anterior)



Assim, o estudo realizado pelo Monitor da Deloitte Consulting, “COVID-19 - Impacto e cenários de recuperação do consumo e da distribuição”, de 27 de março, mostrou uma curva que apontava para um processo de retorno da atividade ao longo da primavera, uma recuperação progressiva da economia ao longo do

verão e outono – em que a adaptação à nova realidade será chave – e um processo de consolidação das mudanças ao longo de 2021.

Um relatório similar da McKinsey, *“COVID-19 na Espanha: o duplo imperativo de saúde e bem-estar econômico”* de 6 de abril, nos ajuda a refletir sobre as três fases que os CEOs terão que gerenciar nos próximos meses.

ACHATE A CURVA

A primeira fase consiste em se preparar para o retorno às atividades, em que o duplo foco é marcado pela minimização do impacto negativo na saúde da população, e a segunda, pelo exercício da liderança para minimizar o impacto na economia e nos empregos, que sofrerão uma parada. Será uma fase eminentemente técnica, com foco no curto prazo.

Para todos os gestores, tanto do sistema de saúde, quanto aqueles que se destacam na esfera econômica, o mantra a seguir é achatar as curvas, que no caso da saúde já foi suficientemente explicado, mas que no âmbito econômico ainda há questões em que seria bom nos aprofundarmos.

O compromisso de políticos e gestores de empresas deve estar orientado a minimizar a profundidade do impacto econômico do rompimento, já que enfrentar um processo de recuperação que parte de um impacto negativo de -4,6% do PIB não é a mesma coisa que enfrentar um impacto que se inicia em -12,2%. Para isso, é importante que a fase de latência da atividade econômica seja o menor possível com as atividades interrompidas. Precisamos garantir que qualquer atividade econômica que possa ser desenvolvida em condições de segurança sanitária possa continuar sendo feita.

O imperativo de hoje: Salvar vidas e proteger o bem-estar da população

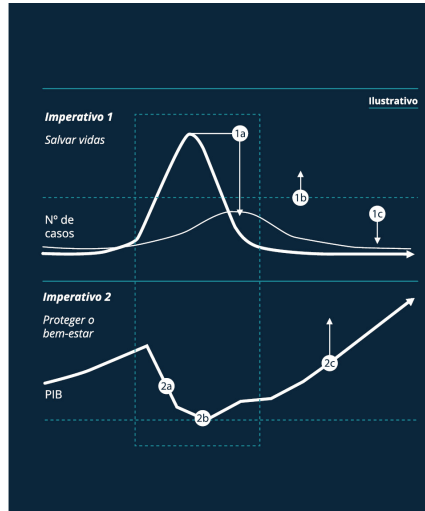
O duplo imperativo que enfrentamos

Imperativo 1: Salvar vidas

- 1a) **Conter o vírus** assim que for possível
- 1b) **Aumentar a capacidade de tratamento e testes**
- 1c) **Desenvolver tratamentos, medicamentos e vacinas**

Imperativo 2: Proteger o bem-estar

- 2a) **Apoiar pessoas e empresas** afetadas pelos confinamentos
- 2b) **Preparar o regresso seguro ao trabalho** quando o vírus ceder
- 2c) **Preparar a aceleração da recuperação** a partir de uma descida do PIB estimada de -4,6 a -12,2%



Iniciativas como a [#EstoNoTieneQueParar](https://estonotienequeparar.com/) <https://estonotienequeparar.com/> fomentada pela rede agroalimentar que promove a Mercadona, é um exemplo de como a sociedade civil responsável pela geração econômica está liderando para além das administrações públicas competentes.

O segundo eixo deste trabalho é reduzir a duração da desaceleração econômica ao longo do tempo e acelerar a curva de retomada da economia. Como indica o relatório da McKinsey mencionado acima, ainda há muitas incertezas sobre como será a curva de recuperação, então devemos nos concentrar em gerenciar as alavancas que, sim, estão nas mãos de empresas e CEOs, a fim de estarmos preparados para acelerar o retorno da atividade operacional e, acima de tudo, reativar o consumo.

Um bom exemplo de iniciativas para a reativação do consumo é a campanha [#SaveTourism](https://sextaplanta.com/no-canceles/), focada em “Não cancele, adie” <https://sextaplanta.com/no-canceles/>, ou a campanha para incentivar o turismo

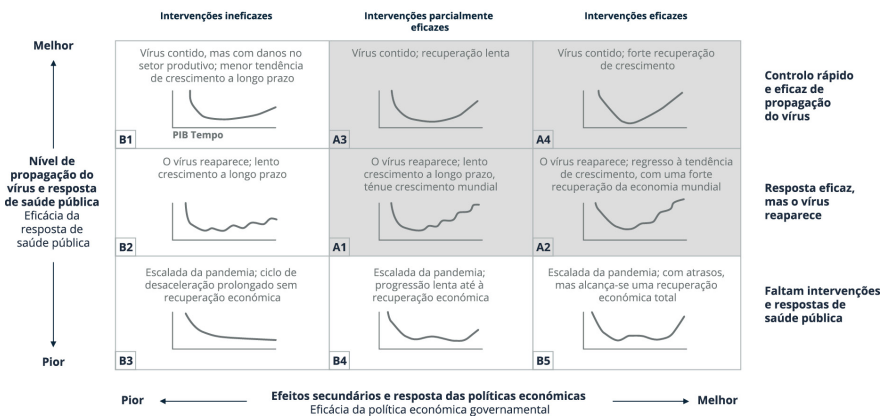
nacional dentro da Espanha para este verão, lançada pelos hoteleiros, também vai nessa direção.

À medida da capacidade de gestão de cada CEO, o foco nesta fase deve estar na reativação do consumo, e que a parte operacional da sua organização seja capaz de responder com agilidade à reativação.

Há 9 cenários possíveis de desenvolvimento da crise do COVID-19 em função do impacto das intervenções económicas e de saúde

Ilustrativo

9 cenários propostos segundo a eficácia das intervenções nas dimensões de saúde pública e economia



ACELERE A INCLINAÇÃO

Quando chegar a hora de recomeçar a operar e já tivermos alcançado esta meta, uma nova etapa se abrirá, na qual a chave será a capacidade das organizações de se adaptarem às circunstâncias conjunturais que ocorrerão no ambiente dos *stakeholders* críticos da empresa. Será uma fase com foco tático e a ser desenvolvida a médio prazo que supomos que deva ocorrer no segundo semestre de 2020.

Se uma organização for capaz de se adaptar com agilidade e eficiência a tudo isso, ela fará com que a sua curva de retomada em direção à recuperação

seja mais rápida. Será uma questão de agilidade, flexibilidade e abertura à mudança, o que quer dizer que organizações mais hierárquicas e lentas para a tomada de decisão terão mais dificuldades em reduzir o período de retorno às atividades.

Vários estudos que analisam quais serão as circunstâncias que irão impactar algum dos *stakeholders* já estão disponíveis online, mas, como indicado no meu artigo anterior, o fundamental e o desafio do CEO é ver o todo, bem como poder priorizar entre todas as chaves dos diferentes grupos de interesse e tomar decisões rápidas. A segunda peça indispensável será a eficiência das equipes na implementação, pois a capacidade de aproveitar essa “onda” depende muito de como as equipes estão configuradas e da cultura de melhora contínua e adaptação que foram cultivadas nos anos anteriores.

Resumo aqui algumas peças chaves separadas por stakeholders que parecem estar gerando consenso nos campos do pensamento como pontos essenciais a serem considerados nessa fase.

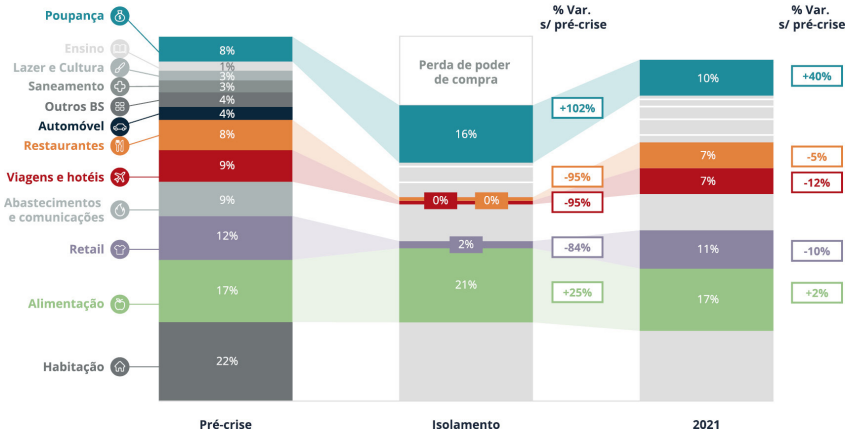
1. Consumidor

As empresas devem concentrar a proposta de valor em satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e clientes. Nesse caso, o terremoto foi tão intenso que é provável que ocorram mudanças conjunturais que nos obriguem a revisar como estamos entregando o produto ou serviço, as condições de pagamento, como comunicá-lo ou como resolvemos novos requisitos em relação à segurança, confiança ou confiabilidade.

O consumidor precisa se sentir entendido, acompanhado e parte de uma comunidade. As empresas que

estão se esforçando para fazerem parte da solução da crise da saúde, e para isso adaptarem sua oferta à nova realidade, terão um impacto cada vez menor.

Estimativa da distribuição do rendimento disponível per capita (%)



Obviamente, não devemos perder de vista o fato de que, de acordo com o estudo da Deloitte Consulting mencionado no início, parece evidente que ocorrerá uma restrição de renda, tanto por fatos objetivos como subjetivos, que levarão as pessoas a consumirem menos.

2. Colaboradores

Segundo lemos no “Statement on the Purpose of a Corporation”, da Business Roundtable, as empresas devem investir continuamente no seu capital humano, e gerenciá-lo adequadamente.

Sem perder o foco de tudo o que devemos fazer para satisfazer o restante das necessidades da Pirâmide de Maslow, estamos em uma etapa em que o essencial são as necessidades básicas, que diz respeito à saúde e garantia de condições para evitar contágios,

e segurança, em termos de favorecer a manutenção do emprego e o *modus vivendi* das pessoas que trabalham em sua organização – tudo isso proporcionará um retorno importante em termos de engajamento com a equipe.

Isso não significa que não temos que seguir fomentando o teletrabalho, a reconciliação, a diversidade, o gerenciamento de talentos ou o envolvimento de pessoas com o propósito da organização de criar a cultura que buscamos.

3. Fornecedores

Para aqueles fornecedores que são parceiros autênticos da sua organização na criação de valor, aqueles que realmente têm um papel de contribuição para sua própria cadeia de valor, é essencial se sentirem parte dela e que sejam tratados de maneira justa. Cada um receber pelo que contribui e ser tratado respeitando os direitos humanos e com a transparência que merecem, é essencial para que participem do seu processo de retomada.

Esses são elementos fáceis de dizer, mas difíceis de implementar, já que levamos décadas de reinado da captura de valor em nossa própria conta de resultados à custa da retirada de valor da conta de resultados dos fornecedores. No entanto, é necessário tratá-los como um elemento essencial de nossa atividade e eles têm o mesmo direito à sobrevivência que nós. Em muitos casos, nossa própria sustentabilidade depende da deles, e acho bom lembrar o aforismo “sua cadeia é tão forte quanto o elo mais fraco”.

Pagar as contas em dia, ou até adiantá-las, se sua situação financeira permitir, como já estão fazendo

muitas grandes empresas espanholas, é uma maneira eficiente de cuidar deles, como também pode dar visibilidade aos seus planos de retomar a atividade e solicitar colaboração nesse caminho.

4. Cidadãos

As empresas são cidadãos corporativos que vivem em parceria com pessoas físicas e jurídicas. O bem social comum a todos é o mesmo; se uma sociedade se desenvolve e avança, é bom para as pessoas e também para as empresas e outras organizações.

As empresas, devido ao seu tamanho e capacidade organizacional, têm papel relevante na geração de valor por meio de impostos, empregos e atividade econômica que mobilizam a sociedade para o bem-estar. Para isso, precisamos ir além da gestão do capital econômico e incorporar ao dia-a-dia empresarial a gestão do impacto ambiental e a geração de conhecimento e tecnologia que farão todos avançarem.

É importante incluir uma reflexão sobre como a empresa incorporou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU em seu dia-a-dia e como atualizamos as prioridades durante o gerenciamento da COVID-19 para agregar valor às novas urgências do ODS 2 Fome Zero, tal como fizeram as empresas da cadeia agroalimentar, distribuição e hospitalidade; o ODS 3 Saúde e Bem-estar, conforme realizado por empresas farmacêuticas e de saúde; o ODS 7 Energia Acessível, facilitada pelas empresas de eletricidade e gás; o ODS 8 Trabalho, como fizeram todos esses empresários que priorizaram a manutenção dos empregos acima dos benefícios. Essa crise permitiu demonstrar que a Responsabilidade Corporativa já é maior de idade e é crítica na gestão de empresarial.

5. Acionistas

Em um momento de colapso do valor das ações em todos os mercados e de forte contração econômica, deve-se lembrar que durante o Fórum Econômico Mundial, no Manifesto elaborado em sua reunião de Davos 2020, foi definido um marco universalmente aceito para demonstrar a criação de valor sustentável em que a Governabilidade Corporativa e a gestão do impacto social e ambiental (ESG por suas siglas em inglês) deveriam se unir com a medição do rendimento empresarial.

Nesses momentos de verdade, lembre-se de que em sua carta anual aos CEOs, Larry Fink, CEO da BlackRock, observou que os critérios ESG são “um fator determinante nas expectativas das empresas a longo prazo”, e assinalou que eles não voltariam a investir em negócios que apresentem alto risco para a sustentabilidade.

É um bom momento para demonstrá-lo com fatos, e as empresas que o fizerem obterão uma vantagem competitiva relevante para a fase de retomada.

MUDE

Desde o início do século, tomamos como certo que a velocidade da mudança tornou inútil a estrutura de gestão baseada em planos estratégicos de longo prazo e passamos a planos de ação de médio ou curto, nos quais o sucesso foi ponderado com base no desempenho na conta de resultados do exercício.

É verdade que isso nos impede de esbarrar em obstáculos imediatos, mas também é muito provável que, evitando colidir com o próximo problema, em

alguns anos nos encontraremos perdidos na mata ou sejamos devorados por algum concorrente.

Devemos recuperar a visão a longo prazo e a abordagem estratégica com base na análise de macro-tendências que causam mudanças no cenário competitivo e impactam diretamente as necessidades e expectativas que nossos stakeholders têm de nós como empresa.

Nesse caso, não é diferente. Devemos incorporar no processo de planejamento de 2021 uma análise aprofundada de como a COVID-19 acelerou a chegada de diferentes tendências e como isso está impactando os grupos de interesse. Após a conclusão dessa análise, é necessário ter valentia e coragem para incorporá-la à reflexão estratégica e alterar o que precisa ser mudado para enfrentar o próximo ano e poder dizer, daqui algum tempo, que não apenas superamos a crise da COVID-19, mas também nos tornamos mais fortes, sábios, competitivos e sustentáveis.

Para facilitar essa reflexão, trago alguns apontamentos sobre os relatórios de macro-tendências que a consultoria WGSN realiza periodicamente e que podem fornecer pistas úteis nesse processo.

O mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) se impôs, e a incerteza levou a preocupações com o impacto econômico, financeiro e socio trabalhista, que protagonizarão nos próximos meses.

O fator medo irá aflorar comportamentos associados a reações em situações de estresse geradas pelo “trauma” causado pela COVID-19.

A necessidade de proteção, segurança e mensagens positivas terá um impacto na maneira como nos relacionaremos como empresas com os *stakeholders*.

O retorno do hiper localismo terá seu lugar nos próximos meses, a rejeição ao global, juntamente com o medo de viajar, fará com que o local, o vizinho, a família, os amigos, as vilas e os vizinhos ganhem peso nos padrões de comportamento e consumo. Adaptar a oferta ao local e ajudar na recuperação do próximo serão apreciados.

O critério de emergência climática será reforçado, mas será necessário ir além, pois se valorizará as empresas que reforçarem suas linhas de ação real e deem protagonismo a sua proposta de valor ao cuidado com o meio ambiente e com os momentos de relacionamento com os grupos de interesse nesse eixo. As pessoas querem ser protagonistas e ser parte da ação.

Essa crise nos permitiu sentir a importância da família e, principalmente, dos mais velhos. O equilíbrio geracional será uma tendência crescente nos próximos meses. Gerar ofertas adaptadas à terceira idade, aceitar capital humano sênior e valorizar a experiência será um eixo de atuação que terá um impacto positivo nos próximos tempos.

O coronavírus acelerou várias mudanças geopolíticas importantes. A ascensão da China e a geração de relacionamentos criados com base no comércio de equipamentos médicos e de proteção terão efeitos rápidos. A busca de novos mercados para reativar a economia nos fará focar novamente nas questões da África. A realocação dos processos da fábrica para obter autossuficiência produtiva gerará oportunidades de negócios para empresas que investem e tendências de consumo em compras locais.

A gestão do decrescimento positivo, o efeito dos novos padrões migratórios, a irrupção do teletrabalho

como padrão, a mudança nos canais de comercialização e relacionamento, etc., são tendências que devem ser incorporadas ao processo de reflexão estratégica que define o tempo de rota dos próximos dois anos e que nos permita concluir todo esse processo, podendo afirmar que aprendemos e que mudamos tudo o que é necessário para sermos mais forte.

GERENCIAR O HOJE PARA CONQUISTAR O FUTURO

As organizações devem ser capazes de criar e realizar propostas de valor sustentáveis para seus grupos de interesse, principalmente para seus clientes, mas devem levar em consideração seu dever de entender e cuidar do ecossistema em que operam.

Agora, mais do que nunca, as organizações precisam enfrentar dois desafios em paralelo: o gerenciamento eficiente do hoje, a visão a curto prazo para evitar tropeçar nos obstáculos ao longo do caminho e a gestão eficaz de mudanças para poder vencer o futuro, a visão a longo prazo que guia o caminho.

Como pudemos ver, as fases que temos de enfrentar são diversas e com focos e enfoques diferentes. A curto prazo, precisamos nos concentrar em fazer o que precisa ser feito para atrasar a curva e retornar o mais rápido possível. A médio prazo, devemos nos adaptar às circunstâncias e alcançar uma curva de recuperação acelerada. A longo prazo, precisaremos entender quais dessas mudanças permanecerão, quais macrotendências aceleraram e gerenciar as mudanças organizacionais para não ficamos para trás.

A única maneira de gerenciar as transformações múltiplas e profundas é liderar o gerenciamento de mudanças com solvência e torná-lo uma atividade

principal nas estratégias de nossa organização – uma atividade à qual dediquemos tempo e recursos suficientes dos conselhos de administração e dos comitês de direção.

Temos o dever, como organizações, de sermos o motor da mudança, de assumirmos o controle e nos prepararmos conscientemente para agir em um ecossistema em constante evolução. Só assim venceremos o futuro.

Não será fácil, mas será emocionante.

8

**O esporte frente à COVID-19:
o maior desafio de uma
indústria quase perfeita
(14/05/2020)**

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio de LLYC

Ana Ibero

Diretora da área Esporte e Estratégia de Negócio de LLYC

A crise global gerada pela pandemia do Coronavírus COVID-19 levou a sociedade, após o choque do primeiro momento (se é que já houve um primeiro momento a ser deixado para trás), a uma situação de transição inóspita rumo a um novo mundo desconhecido. Os diferentes campos dessa sociedade atravessam o transe como podem. As famílias olham para as sacadas da esperança e batem uma mão na outra para despertar do pesadelo, enquanto aos poucos começam a sair às ruas; a sanidade se desafia e

prova valer ouro; a ciência está dividida entre competir e compartilhar; a cultura inova para retornar ao que todos conhecemos; e a política vota em como escapar de um drama.

É o mesmo transe em que se encontra o esporte, um campo de competição com altas e baixas paixões em um país como a Espanha, que sempre soube encontrar o equilíbrio entre prazer e dever. O esporte está quase tão atordoado quanto parado, com algumas disciplinas voltando aos poucos para suas atividades em circunstâncias nunca vistas. Ele sempre se orgulhou de ser uma fábrica de ações e exemplos de aprimoramento para uma sociedade que hoje em dia só procura e encontra heróis em hospitais ou nas ruas. Ele sempre gerou um frenesi informacional e hoje nem ele sabe como ou onde obter informações. Ele sempre aposta tudo em emoção e memória, mas esse castelo de cartas marcadas está fechado para demolição.

Uma indústria de conteúdo quase perfeito encontrou seu verdadeiro calcanhar de Aquiles no distanciamento social e no confinamento distópico. Os Jogos Olímpicos foram adiados e os de Tóquio serão mais homéricos do que nunca, alcançando uma história eterna de cinco anos. As ligas nacionais fecharam sem limpar o parque ou desligar as luzes. Alguns estão agora em pleno processo de retorno à normalidade (sem público, com medidas de distância social, etc.). Competições internacionais estão desesperadamente discutindo entre suas propostas de mudança de formatos e cancelamento. A Eurocopa é adiada para o verão seguinte. A NBA acende seus holofotes para um público de ninguém, tal como as luzes da Times

Square, e temos a NFL focada em falar sobre o casamento de Tom Brady porque, pelo menos, ele teve tempo de entregar o anel de campeão de 2020.

Nesse novo contexto, os clubes e atletas se enfrentam, tal como o resto da sociedade se depara a uma situação desconhecida, que afeta todas as áreas. O esporte profissional tem um elemento intrínseco à sua atividade: os torcedores e o relacionamento apaixonado que estabelecem com seus clubes e ídolos. Essa relação foi modificada pela situação de confinamento causada pela COVID-19, que levou à suspensão das competições. Isso mudou substancialmente a maneira como organizações e atletas gerenciam o envolvimento com essas comunidades essenciais para a indústria do esporte. De acordo com os dados da Comscore, na semana de 23 a 29 de março do ano passado, as visitas às redes sociais na Espanha experimentaram um aumento de 51 % em comparação com a semana de 13 a 19 de janeiro. As visitas aos conteúdos relacionados a entretenimento também aumentaram 29 %. Em outras palavras, há públicos ansiosos para consumir diversão através de várias mídias. E o esporte é, em grande parte, entretenimento.

NOVOS FORMATOS E CONTEÚDOS

Esta nova situação nos permitiu observar recentes chaves na comunicação esportiva:

- O atleta como um cidadão. Na maioria dos casos, sua própria atividade esportiva marcou a estratégia de conteúdo dos esportistas em seus diferentes canais. Devido ao confinamento, eles permaneceram isolados em suas casas, como o

resto da população. Esta foi uma oportunidade para introduzir uma maior frequência de publicação de conteúdo mais focado no aspecto pessoal: vida familiar, planos com crianças pequenas, participação em plataformas de videogame com mais usuários ... Enfim, o atleta tornou-se terreno. É mais um personagem deste nosso drama.

- Até agora, a crise do Coronavírus está permitindo, de certa forma, uma maior aproximação entre atletas e torcedores, que veem como seus ídolos devem respeitar as mesmas regras que eles.
- Mudança de paradigma: o atleta, o motor dos clubes. As estratégias de conteúdo dos clubes também tiveram que ser adaptadas. O uso de conteúdo vintage (competições históricas, datas específicas etc.) está tomando a frente das *timelines* e das grades dos diferentes canais oficiais dos clubes e federações. Nesse sentido, também estamos testemunhando mudanças no fluxo usual de definição de conteúdo: tradicionalmente, os clubes nutriam atletas. Agora, são os próprios clubes que se apropriam de conteúdo dos atletas (em muitos casos, referindo-se à esfera mais privada) para alimentar suas *timelines*.
- Maior interação e proximidade. Muitos atletas aproveitaram essa quarentena para realizar ações de interação direta, tanto com os fãs, quanto com outros colegas de profissão. Assim, nos últimos dias, existem muitos casos de *lives* no Instagram. Plataformas como TikTok ou Twitch também ganharam força, nas quais muitos esportistas se conectam para jogar seus videogames favoritos enquanto interagem em tempo real com outros

usuários. O ídolo se aproximou. Essas plataformas, até agora usadas para públicos de nicho, também estão ajudando a construir a reputação de clubes e atletas. Em um ambiente mais descontraído do que os cenários habituais de aparência frente à mídia - como salas de imprensa ou zonas mistas - ocorrem conversas mais agradáveis, nas quais muitos atletas se sentem mais à vontade para falar abertamente sobre aspectos relacionados ao esporte, sua vida, seus clubes, etc. Isso também representa de certa forma, um desafio para os departamentos de comunicação, que devem garantir que as mensagens transferidas nesses ambientes não comprometam a reputação do clube ou instituição a qual pertencem. Isso não pode e não deve ser chamado de jornalismo, mas é algo que talvez marque o caminho de um futuro no qual as novas gerações se sintam mais identificadas com sua paixão, seus atletas e seus clubes.

Nesse sentido, alguns clubes de futebol estão realizando várias iniciativas, como coletivas de imprensa virtuais, nas quais os jogadores respondem às perguntas dos torcedores ou ligações entre jogadores veteranos e membros ou jogadores da equipe juvenil. Situações que permitem uma conexão e proximidade incomuns e frequentes enquanto as diferentes competições estão em andamento.

- Faceta de solidariedade. Muitos atletas também estão defendendo iniciativas de solidariedade em nosso país, a fim de ajudar a aliviar os efeitos da pandemia. Rafa Nadal, Pau Gasol, Sergio Ramos, Fernando Alonso e Leo Messi são apenas alguns

dos exemplos mais significativos de figuras relevantes do mundo dos esportes que desejaram se juntar à luta contra o Coronavírus, aproveitando seu status de figuras públicas e sua capacidade de influenciar. Instituições como a LaLiga também promoveram, em colaboração com os clubes, ações como o #LaLigaSantanderChallenge, um desafio de solidariedade para arrecadar fundos para lutar contra a COVID-19, que reuniu 18 equipes da Primeira Divisão representada por um jogador da primeira equipe de cada time em um torneio da FIFA 20. Muitas iniciativas sinceras que transmitem os valores do esporte avançaram. E isso não é apenas gratidão. É admirável manter a locomotiva da esperança coletiva em funcionamento.

- **Atleta... e assessor.** Outro movimento frequente entre as associações esportivas tem sido a aplicação prática e pública do conhecimento valorizado por sua profissão. Assim, numerosos atletas se tornaram treinadores pessoais, oferecendo rotinas de treino e fortalecendo o estado de ânimo neste momento. Eles também afiaram as facas para mostrar suas melhores receitas e promover uma alimentação saudável em uma época em que a geladeira está mais próxima do que nunca. Outros até se atreveram a “coach” dando recomendações em *stories* do Instagram. Muitos encontraram um trabalho além de sua profissão. O torcedor precisa da paixão do jogo e do ídolo, mas o jogador também precisa sentir o torcedor próximo. Seus aplausos e, até suas críticas, mas todos se aproximaram. E embora agora você precise se afastar fisicamente, também precisa estar mais próximo

do que nunca emocionalmente. E daí a imaginação e a interação desenfreada dos próprios atletas.

- A União faz a força. Não se engane, o esporte também é uma competição de egos, de grandeza, de números (salários) e sociais (seguidores), de inovação... e é sobre atletas que tem a competição no sangue e isso se aplica a todas as ordens da vida. Mas neste novo contexto, muitos alertaram que talvez juntos, para além das cores, eles possam aumentar exponencialmente o alcance. Houve ações de solidariedade pelas grandes primeiras espadas do nosso esporte, videochamadas ao vivo entre jogadores de futebol de alto nível, aparições espontâneas em conversas no Twitter... porque, de fato, juntos chegamos mais longe.
- Continue planejando a estratégia de conteúdo. O modelo dessas ações de comunicação deve ser muito bem trabalhado. Não é tanto sobre blindar o atleta, mas fazer com que ele entenda que as regras mudaram. Nesse contexto excepcional, uma ação mal comunicada pode significar uma perda na reputação do atleta, se houver uma percepção social de que é feita com um desejo mais estético do que ético. Da mesma forma, os consumidores estão cada vez mais superexpostos, mas à medida que o confinamento avançou, o risco de cair na repetição de conteúdo que não se conecta ao público aumenta, uma vez superada a novidade dos primeiros dias. Ter um bom planejamento de conteúdo, a flexibilidade e a criatividade necessárias para continuar se conectando com os fãs parecem essenciais para manter um vínculo emocional com os fãs e com toda a sociedade.

ATRAVÉS DE UM CENÁRIO INCERTO, MAS CHEIO DE OPORTUNIDADES

Sem dúvida, estamos envolvidos em uma crise que transformou e transformará a sociedade. O esporte não é alheio a essa mudança. Aleksander Ceferin, presidente da UEFA, reconheceu há alguns dias em uma entrevista para o jornal italiano La Repubblica que “nada será o mesmo de antes”, em relação ao futuro do futebol profissional. O Coronavírus está mudando completamente a maneira como atletas e entidades se comunicam com seus fãs. Os novos formatos promovidos pelo confinamento definirão o tom para futuros engajamentos com os fãs.

Não sabemos ao certo como serão organizados os grandes torneios e pequenas rivalidades quando a tempestade diminuir. Também não é fácil adivinhar as implicações tecnológicas e organizacionais que o novo mundo anunciou sem avisar. Nem sabemos ao certo se praticar esportes ou competir continuará a ter o mesmo significado: sabemos duas coisas que são pelo menos um alívio:

Primeira: esse esporte nunca perderá sua natureza, maior ou menor, a característica de jogo em campo, e isso garante a você sobreviver e ser um humano (“jogar o jogo pelo prazer de jogar”, disse Sherlock Holmes).

Segunda: que continuará sendo uma indústria de geração de conteúdo quase perfeita, na qual sempre haverá milhões de fãs dispostos a interagir com seus atletas, clubes e disciplinas favoritas.

Um novo jogo começará, no qual clubes, atletas e empresas favoráveis ao esporte terão que continuar realizando seu trabalho com a mesma paixão, entusiasmo e esforço.

Um grande desafio, sem dúvida, para um setor que, de acordo com o Anuário Estatístico do Esporte de 2019, publicado pelo Ministério da Cultura e Esportes, tinha em 2018 cerca de 35 mil empresas ligadas ao mundo do esporte, número que aumentou mais de 50% em 10 anos. O papel dos patrocinadores nesse setor também sofrerá uma nova reviravolta provocada pela crise da saúde. As empresas que desejam continuar vinculando sua presença a formatos e conteúdos terão que redefinir sua função: a simples presença ou o acesso a rostos e conteúdos exclusivos não serão mais suficientes. O modelo de consumo de esportes profissionais sofrerá mudanças bruscas em muito pouco tempo: a evolução das instalações esportivas para novos centros de entretenimento familiar compartilhado em torno do evento esportivo de repente deu lugar ao consumo “remoto”. A unidade familiar torna-se assim um novo modelo de consumo. Nesse sentido, o conceito de “nicho” de audiência e até “comunidades” deu lugar a um novo paradigma, em que o desafio para empresas e criadores de conteúdo é responder a demandas muito diversas de públicos com interesses entre diversas gerações.

Os cenários mais otimistas lidam com o retorno às competições sem espectadores, pelo menos durante o restante do ano. A paixão por assistir a uma partida ou competição ao vivo será substituída pela transmissão remota. No entanto, mesmo se eles não forem aos estádios ou pavilhões, os seguidores continuam exigindo essa proximidade com seus times e ídolos, e esse vínculo apaixonado terá que ser mantido. De acordo com dados da Pesquisa de Turismo de Residentes e da Pesquisa de Despesas de Turismo desenvolvida

pelo Instituto Nacional de Estatística, 4,1% do total de viagens realizadas em 2018 (4,1 milhões) para lazer, recreação ou férias dos residentes da Espanha foram por motivos esportivos, aos quais devem ser adicionadas as entradas de turistas internacionais feitas por razões esportivas (1,5 milhão em 2018, segundo a mesma fonte). O que acontecerá com aqueles fãs de esportes? A distância física é um impedimento para perder sua paixão?

O novo cenário mundial e suas restrições aos movimentos populacionais também serão refletidos no mundo do esporte, que terá que suprir essa emoção cara a cara com outros suportes que permitem experimentar sensações semelhantes. A indústria de entretenimento e transmissão de esportes desempenhará um papel essencial nesse processo. Algumas disciplinas e ligas inovam nesse sentido há algum tempo. Por exemplo, em dezembro passado, a Bundesliga realizou a primeira retransmissão no formato vertical (9:16) do encontro que enfrentou Wolfsburg e Werder Bremen, em resposta à crescente demanda do consumidor por dispositivos móveis. Na NFL, também encontramos as primeiras tentativas de fazer transmissões de realidade virtual de 8K usando 5G. Em resumo, também houve progresso na maneira de consumir conteúdo que visa, na medida do possível, proporcionar ao espectador uma experiência o mais imersiva possível, sem sair do sofá.

Em todo o caso, cada vez mais nos acostumamos ao fato de que o esporte como espetáculo tomará seu caminho e fará sua jornada (uma indústria que será tomada por novos modelos chave), enquanto o lazer esportivo, a saúde, a vida saudável, a moda

e a tecnologia popular, longe de diminuir, continuarão aumentando. Não há dúvida de que as pessoas querem seguir o caminho desses valores na primeira pessoa, apreciá-los e vivenciá-los como um grupo. A paixão pelas cores continuará, o VAR nos fará discutir e celebrar o título de nossa equipe com paixão, mas certamente isso virá depois de jogar seu próprio jogo na mesma manhã ou de participar da corrida popular em seu bairro, região ou cidade. Queremos ver, admirar e nos empolgar, mas também participar do show e aí um universo inteiro se abre para a indústria do esporte. E nesse cenário, todos nós devemos e podemos contribuir. Mãos à obra!

9

A era pós COVID-19. A nova normalidade na relação talento-empresa (26/05/2020)

María Obispo

Diretora da área Talent Engagement

Luisa García

Sócia e Diretora-geral Espanha e Portugal

Donald A. Schön detalha em seu livro *“The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action”* três tipos de conhecimentos. Um deles é a reflexão na e durante a ação, o conhecimento que adquirimos enquanto agimos.

A crise da COVID-19 destacou a necessidade de tomar decisões ágeis em um contexto amplamente incerto. Enquanto tomamos essas decisões, de acordo com a teoria de Schön, aprendemos e imaginamos uma nova maneira de fazer coisas que, sem dúvida,

afetarão o relacionamento das empresas com seus profissionais.

Na LLYC, queríamos tirar proveito desse conhecimento compartilhado e do aprendizado na tentativa de lançar alguma luz em um contexto complicado. Por esse motivo, conversamos com profissionais de comunicação e recursos humanos de empresas como Ecoembes, EY, IKEA, Cosentino, Iberdrola, Enagás, Novartis, Bankia, Indra, Naturgy e Coca Cola. Este artigo coleta os resultados dessas conversas para aprofundar a realidade pós-COVID e os desafios que as empresas terão que enfrentar em seu relacionamento com talentos.

A ASCENSÃO DE NOVAS LIDERANÇAS

Em 3 de maio, o *New York Times* publicou um artigo muito revelador para falar sobre a nova maneira de liderar com uma manchete ainda mais relevante: “Os líderes estão chorando no trabalho e pode ser uma boa notícia”. Entre outros casos, inclui uma referência ao vídeo que o CEO da Marriott, Arne Sorenson, compartilhou com sua equipe. Para muitos, uma lição de liderança baseada em honestidade, clareza e transparência.

As conclusões do artigo são muito semelhantes às percebidas pelos especialistas. “Não estamos em uma crise convencional, por isso temos visto líderes agindo de maneira diferente e isso destacou a necessidade de uma nova liderança, que nasce da profunda compreensão da situação do outro”, diz Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA Ibérica. “Isso requer a criação de um clima que favoreça e não penalize os pontos fracos da verbalização. Muitos funcionários se

sentirão culpados por trabalhar em casa enquanto houver colegas na loja ou no escritório, ou por não conseguirem todo o trabalho que desejam. Se existe um clima de confiança, empatia e solidariedade, no qual, por exemplo, a família é normalizada, há espaço para a compreensão e não para a culpa”.

Desta forma, Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização da Ecoembes, está certa que a crise será um verdadeiro teste decisivo para os líderes. “Em situações de crise, é quando você vê o verdadeiro líder. Comunicação, colaboração, transparência e inovação são alavancas essenciais das quais as organizações agora precisam. Além disso, incorporaria dois aspectos que estão se tornando cada vez mais importantes e serão críticos; gerenciar a incerteza e aprender rapidamente. Operamos em um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e incerto e precisamos de pessoas capazes de olhar otimista para o futuro e criar oportunidades em ambientes de mudança”.

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas do Bankia, acrescenta: “Acho que iremos para uma liderança cada vez mais inclusiva, orientada a promover o crescimento e a responsabilidade da equipe, liderança baseada na responsabilidade individual, confiança e na atribuição. Liderança consciente da importância de equipes diversas e coesas”.

A comunicação é outro atributo dessa nova liderança. Esther Castaño, Head Global de Comunicação Interna da Iberdrola, garante que “um líder que não se comunica não é um líder e, nessas circunstâncias, ainda mais. Os líderes precisam transmitir mensagens de calma, atenuar a incerteza de uma maneira muito humana, de você para você”. Inmaculada Vela, Head de Comunicação Interna da EY, também acrescenta as

qualidades de honestidade e transparência: “Trata-se de contar as coisas como elas estão acontecendo com responsabilidade, proximidade e humildade; nossos profissionais precisam saber que são nossa prioridade, que somos uma equipe, uma ótima família e que seguimos na mesma direção para superar todas as adversidades”.

O novo líder deixa o paternalismo de lado para ser mais próximo, acessível e transparente, o que nos leva a um conceito extremamente interessante que poderia ser concebido a priori, contrário ao líder: vulnerabilidade. “Se você me perguntar o que vai acontecer, vou lhe dizer que não sei. Essa frase na boca de um líder poderia nos surpreender antes, mas não é mais corajoso reconhecer suas próprias limitações? Em uma situação de crise como essa, trata-se de informar tudo o que estamos fazendo e transmitir que estamos tentando o nosso melhor para encontrar soluções e antecipar problemas, e no momento em que somos questionados sobre algo que não fazemos, nós temos a resposta, basta dizer isso mesmo”, diz Jordi García Tabernero, Diretor Geral de Comunicação e Relações Institucionais da Naturgy. Para o diretor, a chave é “reconhecer a incerteza e garantir o que pode ser dado, porque o silêncio gera ansiedade, preocupação e boatos. A comunicação com os funcionários é essencial. A empresa deve ser uma das fontes de informação mais confiáveis”.

A TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE NAS MENSAGENS

Se a proximidade é um valor crescente, parece evidente que o papel dos gerentes de nível intermediário será cada vez mais relevante. Eles são os grandes aliados

da comunicação, aqueles que servem de elo entre a empresa e os profissionais e aqueles que se tornam a primeira referência dentro da organização.

Da Cosentino, Maria Luisa García, Chefe de Comunicação Interna, e Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing, estão convencidos da capacitação dos gerentes de nível intermediário. "Tanto se o trabalho remoto está aqui para ficar ou a força de trabalho da fábrica, o papel do gerente é essencial para transmitir confiança. Eles são os facilitadores e os que garantem que as mensagens chegarão à organização. Embora todos os nossos profissionais tenham acesso às mensagens corporativas por meio dos painéis de aplicativos e informações da empresa, eles são os responsáveis pela mobilização na fábrica. Eles garantem que as mensagens penetrem e, se necessário, reforçam-nas."

Luisa Alli, da IKEA, ressalta que isso também implica estar atento e até favorecer a perda do controle das mensagens: "O sucesso da comunicação depende diretamente de 300 profissionais. Os gerentes de nível intermediário são a rede que transmite ânimo e cria confiança. Existem inúmeras regras e regulamentos para não sair da linha, ser correto e obediente, mas chegou o momento de os gerentes assumirem o comando da equipe, para não ter medo de correr riscos. Embora possa parecer um alto risco, o que ganhamos é muito mais poderoso. As coisas estão acontecendo na base da pirâmide e precisamos aproveitar a liderança espontânea para usá-la em favor da comunicação".

DIGITAL: UMA TRANSFORMAÇÃO, AGORA SIM, TAMBÉM CULTURAL

Há anos que conversamos sobre transformação digital, tentando implementá-la com planos de ação, pilotos,

especialistas e processos, mas a transformação não terminou em nossas organizações. De fato, há um estudo devastador da Harvard Business Review que afirma que 91% das organizações falham em processos desse tipo.

No entanto, durante a crise da Covid, as empresas evoluíram rapidamente no caminho da digitalização para manter o ritmo e a qualidade do trabalho: “Demos um passo gigantesco na transformação digital. Digitalizamos de uma só vez. Quando tudo isso acontecer, seremos mais digitais, ágeis e eficientes. Pode-se dizer que estamos evoluindo para a proximidade”, comenta Teresa Gallastegui, da Ecoembes. A pergunta que segue pode ser apenas uma: o que impediu você na era pré-crise de se transformar completamente em uma empresa digital? “Tínhamos as ferramentas, mas não a cultura. A relutância em usá-las desapareceu e, embora estejamos acompanhando nossos profissionais com treinamento, a ‘digitalização imposta’ está se tornando um acelerador de nossa cultura digital”.

Neste sentido, ao falar sobre digitalização, Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca da Indra, comenta que o novo modelo de trabalho também exige um nível mais alto de preparação e gerenciamento eficaz de tempo e agendas: “Sem dúvida, o gerenciamento de equipes agora é diferente, requer um modelo mais estruturado”.

Na nova cultura digital, o teletrabalho teve um papel evidente, como destacou Jordi García Taberner, da Naturgy: “A Covid trouxe uma mudança de paradigma na maneira de trabalhar e se relacionar com terceiros que veio para ficar. Antes da crise, o teletrabalho era caracterizado como uma categoria menor de trabalho, nem as organizações nem os indivíduos pensavam

que ele poderia ser compatível com o trabalho presencial de uma maneira realmente eficaz. No entanto, foi demonstrado que é possível continuar o trabalho realizado no escritório em casa com eficiência e produtividade.”

AS PESSOAS E SUAS EMOÇÕES NO CENTRO DA TOMADA DE DECISÕES

“É essencial ter um entendimento profundo do que está acontecendo com nossos profissionais e, para isso, as primeiras ações são ouvir e identificar quais são seus problemas e estruturar o que as pessoas precisam ouvir. A chave é verificar se a mensagem que a empresa lança responde à necessidade do profissional”, explica María Luisa Benlloch, Responsável pela Comunicação Interna da Novartis.

Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com a Mídia da Coca-Cola Iberia, concorda: “Deve haver uma abordagem pessoal para entender a realidade das pessoas que formam sua equipe e, assim, conectarem-se aos interesses uns dos outros. Qualquer problema que detectamos nas equipes, tanto profissional quanto pessoalmente, nos reportamos ao nosso comitê executivo para que as decisões tomadas sejam baseadas nas circunstâncias pessoais de nossos profissionais”.

Seguindo a mesma linha da Naturgy, Jordi García Tabernero explica como a empresa identifica os “primeiros funcionários” e mostra que são mais que palavras bonitas: “na reunião de cada comitê, os dois criaram ad hoc para o monitoramento operacional de crises, como a da alta administração e mesmo durante a gestão do conselho de administração, em cada um

deles, o primeiro item da agenda é uma pergunta: como estão nossos funcionários hoje e o que mais podemos fazer por eles?”

Para Victoria Cortés, Gerente de Comunicação Interna da Enagás, “o objetivo sempre foi informar com transparência e transmitir segurança. Mas também nos preocupamos muito em destacar o trabalho, o esforço e o comprometimento de nossos profissionais em todas as comunicações corporativas, dentro e fora da empresa”.

OLTAR AO BÁSICO PARA RESPONDER À INCERTEZA

“Verificamos que os valores da Coca-Cola, com 134 anos de história, ainda estão em vigor para superar essa adversidade. Nós provamos ser uma empresa resiliente, empática, universal e democrática. A capacidade de adaptação está em nosso DNA e nós a comprovamos mais uma vez”, diz Sara Blázquez.

A incerteza nos forçou a considerar nosso objetivo como empresas para alavancar nossos valores e reconhecer nossa cultura mais profunda. “É essencial ter sua lição de casa pronta quando surgir uma crise inesperada. Portanto, você não se preocupa com o que automatizou ou aprendeu e se concentra em outros problemas. A comunicação, por exemplo, já fazia parte do DNA da organização, não era uma opção antes, muito menos agora. Por esse motivo, não tivemos que criar novos canais, mas reforçar o que já estávamos fazendo naturalmente”, diz Esther Castaño, da Iberdrola.

Do mesmo modo, Teresa Gallastegui, da Ecoembes, afirma: “Essa situação revelou e traz à tona coisas que foram trabalhadas anteriormente. Se você não tem as estruturas do compromisso com o talento bem

afirmado, o risco de desconectar seus profissionais é muito alto. No nosso caso, a resposta da equipe da Ecoembes a essa crise foi excepcional.”

A crise da COVID foi para as empresas o momento de demonstrar se o que disseram tantas vezes é verdadeiro e isso é percebido pelo profissional com mais intensidade do que nunca.

DO ORGULHO DO PERTENCIMENTO LATENTE À PATENTE

Em busca de respostas e segurança, os funcionários se reconectaram às suas empresas. No caso da Novartis, María Luisa Benlloch, comenta que recebeu centenas de mensagens de agradecimento “isso não acontece todos os dias ou em nenhuma empresa, somente quando você verificar se sua empresa está de acordo com as circunstâncias e, acima de tudo, cuidar de seus funcionários”. Do mesmo modo, Sara Blázquez sabia que a Coca-Cola Iberia era uma empresa com um forte senso de pertencimento, “mas nesta fase, ficou mais evidente através de comentários e mensagens em todos os canais. As pessoas passaram de sentir isso para ter a necessidade de manifestá-lo, compartilhá-lo”.

Nessa mesma linha, Victoria Cortés de Enagás, não apenas notou um aumento muito notável no envolvimento dos profissionais com as comunicações corporativas, mas também: “Essa crise aumentará o orgulho de pertencer, porque o papel principal demonstrou que atuamos como organização. Algo semelhante acontecerá em todas as empresas que possuem profissionais comprometidos com os outros e que estão vinculados com o futuro da sociedade e a criação de valor”.

Jordi García Tabernero, da Naturgy, acrescenta: “A resposta que tivemos como empresa, não apenas pelas medidas internas que adotamos para proteger nossos funcionários, mas também pelo compromisso que demonstramos com a sociedade, reforçou consideravelmente nosso orgulho de pertencer a uma empresa com nossos profissionais. Eles foram mais receptivos, promoveram muitas das ações que lançamos; e também foram mais proativos, não pararam de propor iniciativas de solidariedade e de disponibilizar seu trabalho à sociedade. Além disso, fizeram isso com sua marca na bandeira, tornando-se seus melhores embaixadores. Todos nós trabalhamos - empresa e talento - na mesma direção”.

Luisa Alli, da IKEA, aponta para uma possível causa: “Nestes tempos difíceis, os profissionais percebem como você está. E é nesses momentos, os da VERDADE com letras maiúsculas nas quais você reforça o compromisso ou o perde, talvez, para sempre”.

COMUNICAÇÃO INTERNA PARA CRIAR CONFIANÇA

“Se há alguma evidência dessa crise, é a importância de ter uma força de trabalho comprometida, que se esforça e o faz todos os dias, que segue na mesma direção e sabe como se adaptar às circunstâncias. Isso só pode ser alcançado com a criação de ambientes confiáveis por meio de comunicação permanente com o funcionário, de maneira simples e direta. E isso é comunicação interna. Por isso, estou convencido de que o papel dos comunicadores em qualquer empresa será fundamental para transferir os desafios que enfrentaremos e atingir os objetivos”, afirma Victoria Cortés, da Enagás.

Todos os especialistas concordam que o papel da comunicação, e mais especificamente desta com o talento, se tornou muito importante nestes dias difíceis, uma relevância que, sem dúvida, continuará no futuro. “Era essencial se comunicar em tempo real e de forma empática, transparente e inovadora. Conseguimos nos conectar ainda mais com nosso público interno e que nossas mensagens fossem mais difundidas.

Mas, sem dúvida, esse resultado também se deve à consistência. O que fizemos e as mensagens transmitidas foram totalmente alinhadas com nossa cultura e atitudes; esse DNA que nos torna únicos e que está presente em todos e em cada um de nossos profissionais”, afirma Inmaculada Vela, da EY.

Em uma linha muito semelhante, María Luisa Benlloch, da Novartis, comenta: “Em tempos difíceis, você precisa estar acompanhando. Isso acontece em ambientes menos corporativos e mais humanos que não devem parar de se comunicar. Precisamos aumentar a frequência, mas também construir mensagens mais próximas e empáticas”.

Sobre este tema, Delfina Pérez, do Bankia, enfatiza o potencial das palavras por sua capacidade de criar realidades: “está em nossas mãos trabalhar uma comunicação positiva, destacar sucessos e celebrar bons resultados, sem esquecer-se de deixar um espaço para gerenciar as dúvidas ou medos que possam surgir em nossas equipes para permitir que cresçam como profissionais”.

Maria Luisa García e Santiago Alfonso, da Cosentino, por sua vez, afirmam que a transformação virá do trabalho por objetivos, como consequência da realocação, do modo que a confiança desempenhará um papel essencial nas empresas no que diz respeito ao

relacionamento com os funcionários. “Atualmente, a comunicação interna foi reforçada e valorizada novamente, estamos convencidos de que será um aliado estratégico em todas as áreas da empresa”.

Uma comunicação que precisará criar novos canais de relacionamento com o talento: “A ausência física condicionará claramente o modelo de comunicação. Temos que repensar as ferramentas que usamos. Não se trata de forçar um novo canal, mas de aproveitar inteligentemente aqueles que o profissional já utiliza naturalmente”, afirma Juan José Berganza, da Indra.

O NASCIMENTO DE UMA NOVA ESCALA DE VALORES

As prioridades das pessoas também foram profundamente afetadas durante a crise. “O significado da vida, tanto pessoal quanto profissionalmente, foi questionado. Essa reflexão vital vai impactar a escala de valores como funcionários, pessoas, sociedade e empresas não podem ignorar essa mudança”, diz Delfina Pérez, do Bankia.

Jordi García Tabernero concorda sobre o que valorizamos nas empresas e o que procuramos na área mudou. Agora, mais do que nunca, exigimos que fossem responsáveis com o meio ambiente, que demonstrem solidariedade e que se levantem para a ocasião. Alguns, como Naturgy, viram como sua reputação durante o período de crise aumentou fortemente em comparação com o período da crise anterior. “Os funcionários são nosso primeiro ativo. Essa crise revelou que devemos capacitá-los a também contribuir com sua visão da empresa. O que ficou claro é que eles (he anadido profissionais como em

el español)os profissionais esperam liderança de sua empresa e que agem não apenas para proteger seus interesses, mas também para protegê-los da sociedade como um todo. Sem dúvida, estamos testemunhando um boom de “ativismo dos funcionários” vinculado à sustentabilidade, questões sociais e boa governança”.

“Isso também mudará nossa marca de empregador?”, Juan José Berganza, da Indra, se questiona, “É cedo para descobrir, mas provavelmente veremos como, ao escolher um local para trabalhar no futuro, levaremos mais em conta outros valores, como segurança, que até agora eram menos proeminentes”.

Um futuro cheio de reflexão e análise se abre diante de nós. Pode parecer cedo para fazer um balanço, pois precisaremos de mais perspectiva para analisar algumas mudanças. Mas é indubitável que a crise produzirá novos desafios no relacionamento entre empresas e talentos. Somente se os enfrentarmos e os resolvermos, seremos capazes de trabalhar com sucesso na nova normalidade, porque se os profissionais foram essenciais durante a crise, serão ainda mais durante a recuperação.

Este artigo foi escrito graças à colaboração de:

Bankia

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas

Coca-Cola Iberia

Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com a Mídia

Cosentino

Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing
María Luisa García, Chefe de Comunicação Interna

Ecoembes

Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização

Enagás

Victoria Cortés, Gerente de Comunicação Interna

EY

Inmaculada Vela, Head de Comunicação Interna

Iberdrola

Esther Castaño, Head Global de Comunicação Interna

IKEA

Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA Ibérica

INDRA

Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca

Naturgy

Jordi García Taberner, Diretor Geral de
Comunicações e Relações Institucionais

Novartis

María Luisa Benlloch, Responsável pela Comunicação Interna

EXPOSIÇÕES NA MÍDIA
(março-junho 2020)

Na comunicação corporativa *Jornalistas & Cia* **(05/04/2020)**

Cleber Martins

Sócio e Diretor Geral da LLYC em Brasil

Enquete realizada entre 11 e 15/4 pelo Portal Comunica.Dores, com 47 profissionais autônomos e donos de agências, mostra grande pessimismo com o futuro da atividade, em decorrência da crise do novo coronavírus. Dos que foram ouvidos, 85% projetam perda de receitas à medida que o período de quarentena avançar no País. O portal, vale acrescentar, será lançado oficialmente em maio. (veja+)

Já está no ar a segunda edição do boletim CDI Trends, da CDI Comunicação, com uma entrevista do médico e filantropo José Luiz Egydio Setúbal, presidente do Hospital Sabará e acionista do Itaú Unibanco. Para ele, o SUS sairá fortalecido da crise sanitária provocada pelo novo coronavírus. Confira! N

A LLYC Brasil informa ter desenvolvido neste período de pandemia uma série de ações para clientes, parceiros e colaboradores, a fim de compartilhar experiências, informações e análises. As iniciativas abrangeram, por exemplo, webinars sobre gestão de crises e engajamento de colaboradores; o *Boletim LLYC Brasil*, resumo analítico do cenário político e econômico da crise; uma série de vídeos com as experiências relatadas pelos clientes (*o Radar LLYC – Covid-19*); e um Manual de Resiliência, com reflexões e dicas práticas para os colaboradores da agência vivenciarem melhor a temporada de home office.

“Desde o início de março, quando começamos nossa reclusão para implantar o home office geral, nós, da LLYC Brasil, nos reinventamos, tanto no modo como nos organizamos na nossa rotina de trabalho quanto na oferta de serviços e projetos especiais para ajudar nossos clientes em meio à crise da pandemia”, explica Cleber Martins, sócio e diretor geral da LLYC Brasil.

2

Coronavírus testa relevância das empresas

Estadão
(06/04/2020)

Cleber Martins

Sócio e diretor-geral da LLYC em Brasil

O novo coronavírus trouxe um desafio de gestão de crise à porta de todas as empresas. E um teste capcioso de reputação e sobrevivência.

Situações extremas revelam as fragilidades corporativas. No mundo conectado de hoje, as falhas e o despreparo são potencializados e expostos, em grau máximo e velocidade incontrolável.

As companhias que já enfrentaram momentos adversos sabem que crise, mesmo, é aquela que fere gravemente a reputação. É quando a sociedade questiona a sua função, a sua eficiência, a sua integridade.

O impacto brutal do novo coronavírus no mundo é, antes de tudo, um drama humano, de saúde pública, de vidas. Que traz a reboque uma série de turbulências econômicas e sociais.

Empresas que não entenderam todas as frentes dessa pandemia e não perceberam seu papel nisso tudo são portadoras de um outro vírus, também mortal: a irrelevância.

A crise no mundo corporativo também é pandêmica. Todas as companhias, de todos os tamanhos, lugares e setores, estão expostas ao mesmo risco _em muitos casos, que ameaça a própria sobrevivência do negócio.

E, como todos são instados a dar respostas para um mesmo contexto, a comparação torna-se inevitável. No mar de comunicados, procedimentos e dicas de RH que todos estão produzindo, as empresas precisam se perguntar se estão tomando atitudes concretas e demonstrando, na prática, preocupação legítima com todos os seus públicos, responsabilidade e respeito.

Além de fazer o certo e dar o exemplo, as companhias deveriam ter sempre em mente a busca da antecipação. Mapear e antever os desafios e tomar as iniciativas (laborais, financeiras, produtivas) com irremediável sentido de urgência. Estar preparado para os cenários de risco e saber se comunicar com eficiência e transparência com todos os públicos.

A crise da covid-19 tem nos mostrado como a informação correta e a comunicação transparente são instrumentos poderosos de resistência ao avanço da pandemia.

Mais do que reputação e a sobrevivência da empresa, está em jogo a vida dos cidadãos. Antecipar-se é responsabilidade de todos.

LLYC

Sobre a LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes a tomar decisões estratégicas de forma proativa, com a criatividade e a experiência necessárias de forma a minimizar os riscos, aproveitando as oportunidades e sempre considerando o impacto reputacional. Em um contexto disruptivo e incerto, a LLYC contribui para que seus clientes alcancem seus objetivos de negócio a curto prazo e para que definam uma estratégia de longo prazo para defender sua licença social para operar e aumentar seu prestígio.

Atualmente, a LLYC tem 16 escritórios: Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madrid e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, oferece seus serviços por meio de empresas afiliadas em todos os outros mercados da América Latina.

As duas publicações líderes do setor posicionam a LLYC entre as empresas de comunicação mais importantes do mundo. É a 44ª em termos de receita a nível mundial, segundo o Global Agency Business Report 2020 da PRWeek, e ocupa 48ª posição do Ranking Global 2020 elaborado pelo PProvoke.

Sobre o IDEAS LLYC

IDEAS LLYC é o Centro de Liderança por meio do conhecimento da LLYC. Porque estamos presenciando um novo cenário macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Ela avança. IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimento que identifica, foca e transmite novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação a partir de um posicionamento independente.

Porque a realidade não é preta ou branca, existe IDEAS LLYC.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sénior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a
América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

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

Sócio e Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira

Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia

Diretor Sênior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra

Diretor Sênior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

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

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

ESTADOS UNIDOS

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

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

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

Cidade do México

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
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

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

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

São Paulo

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

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua

Diretora Executiva

dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26

Estúdios 244 e 246 - Glória

Rio de Janeiro - RJ

Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila

Sócio e Diretor-geral

mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8

C1043AAP

Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda

Diretor-geral

msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin

Presidente Conselheiro

faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801

Las Condes

Tel. +56 22 207 32 00

PRESEÇA NA REDE

Site corporativo

www.llorenteycuenca.com

IDEAS LLYC

<https://ideas.llorenteycuenca.com/>

Revista UNO

www.revista-uno.com

www.uno-magazine.com

www.revista-uno.com.br

Fundação LLYC

www.fundacionllyc.org

LinkedIn

www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Twitter

@LlorenteyCuenca

Instagram

@llorenteycuenca

Facebook

www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube

www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

Este livro foi terminado de editar em Madrid
em julho de 2020.