

COVID 19



SÉRIE
DESAFIOS

IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

S É R I E
DESAFIOS

DESAFIO: COVID-19

IDEIAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

Edição não venal

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

IDEIAS 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 durante a quarentena. Balanço de quase três meses de confinamento (02/07/2020) <i>El Economista</i>	9
JOSÉ ANTONIO LLORENTE	
ARTIGOS PUBLICADOS NO IDEIAS 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. Criar engagement com os colaboradores num período de incerteza (01/04/2020)	24
MARÍA OBISPO E DAVID GONZÁLEZ NATAL	
3. O papel dos CEO perante o impacto da COVID-19. Como superar a crise e garantir a sustentabilidade das empresas (08/02/2020)	31
PACO HEVIA	
4. Vozes na incerteza: uma visão do Cone Sul sobre a liderança na pandemia (14/04/2020)	46
JUAN CARLOS GOZZER, CLEBER MARTINS, MARIANO VILA E MARCOS SEPULVEDA	
5. Da antecipação de crises à revelação de oportunidades. Como encontrar estratégias vencedoras por entre o ruído das redes sociais (16/04/2020)	59
IVÁN PINO	
6. Identidade verbal de uma marca: posicionar, atrair, convencer. Como diferenciar-se em tempos difíceis (24/04/2020)	71
ANA FOLGUEIRA E BARBARA RUIZ	

7. O papel do CEO na recuperação pós-COVID. Como reiniciar a atividade e rever a proposta de valor para enfrentar a recuperação pós-coronavírus (05/05/2020) 80

PACO HEVIA

8. Empresas familiares: ponto de inflexão e a saída da crise da COVID-19 (20/05/2020) 94

MAR GALTÉS E PACO HEVIA

IMPACTOS NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO (MARÇO-JUNHO 2020)

1. Coronavírus: quando a comunicação faz parte da solução (11/03/2020) 104

Jornal Económico

TÍAGO VIDAL

2. Sete estratégias essenciais para assegurar a eficácia da comunicação interna e o engagement dos colaboradores (08/04/2020) 106

Human Resources

EQUIPA DE TALENT MANAGEMENT DA LLYC LISBOA

3. La stratégie réussie de Lisbonne face au virus (20/04/2020) 109

Jornalistas & Cia

4. O momento exige uma comunicação mais humana (21/04/2020) 112

Executive Digest

MARLENE GASPAR

5. Homo Pós-Covid: uma nova persona (20/05/2020) 116

Marketeer

MARLENE GASPAR

LLYC

Sobre a LLYC 122

Sobre o IDEIAS LLYC 124

Organização 125

Nota do editor

Este número da série DESAFIOS, produzida pela LLYC, contém uma recompilação dos artigos IDEIAS LLYC e dos principais artigos de opinião dos nossos profissionais nos meios de comunicação nos meses de março, abril e maio de 2020, sobre a comunicação em tempos de COVID-19.

Sem dúvida, a pandemia foi, e é, o maior desafio que todos enfrentamos desde há muito tempo, com um impacto incontornável na vida das pessoas. Por isso, o primeiro desafio tem sido cuidar das pessoas e contribuir socialmente para esse objetivo. Além disso, na LLYC, temos procurado oferecer aos nossos clientes o nosso trabalho e a nossa experiência, partilhando o nosso conhecimento em matéria de comunicação desde uma perspectiva global.

Neste volume reunimos uma amostra disso, com aprendizagens relevantes para marcas, líderes, empresas, diretivos e setores específicos que têm enfrentado esta crise sem precedentes. Nem a pandemia, nem as lições aprendidas terminaram. O que já sabemos é que iremos sair desta crise, assumindo que somos mais vulneráveis e também mais solidários.

PRÓLOGO

**Comunicar durante a 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 comunicarmos. Ao contrário de outras pragas, a COVID-19 passou de país para país quase de um dia para o outro. De repente, o mundo inteiro ficou em estado de choque. Estávamos já nas vésperas da pandemia, mas nem os governos nem os cidadãos estavam preparados. Foi preciso improvisar. A incerteza e as mensagens contraditórias geraram terror. Todos nos sentimos seriamente ameaçados e afetados. Entretanto, o sistema de saúde colapsava e até os dirigentes políticos estavam entre os primeiros a serem contagiados. Foi a primeira crise que nos afetou a todos e cada um de nós. Sem espetadores nem público, na pandemia, somos todos protagonistas.

Esta implicação simultaneamente pessoal e planetária tem originado uma evidente infociação. Só importava o vírus; não existia mais nada. Os telejornais duplicaram o seu tempo de emissão, mas eram monográficos sobre o coronavírus. O mesmo aconteceu com o resto dos meios de comunicação e as redes sociais. A situação prolongou-se assim durante muitas semanas. Os jornais digitais adiaram ou suspenderam os seus paywalls. A infodemia tem sido distribuída gratuitamente em grande parte dos suportes, por vezes, sem demasiado critério, sem método nem finalidade. Foi só COVID-19 e mais nada. Foram semanas em que nem sequer podíamos adoecer com outra coisa.

Canais, mensagens e focos foram frequentemente caóticos, mas os recetores seguiram em frente neste tempo. Apareceu uma cidadania disciplinada, solidária e resiliente. Não só nos preocupámos com os nossos e com os outros, como ainda reconhecemos, verbalizámos e visibilizámos isso como nunca. Nestes dias, a realidade familiar reduziu-se com frequência às nossas videoconferências e voltou a humanizar-nos, subitamente e por surpresa. Aprendemos a cuidar de nós para cuidar dos outros.

Perante uma crise tão retroalimentada e em constante direto, tornou-se inevitável que a imprensa tenha perdido o ritmo. Os formatos audiovisuais e digitais apropriaram-se do interesse de alguns cidadãos interligados, transformados constante e quase compulsivamente em consumidores e transmissores de informação. As redes sociais aumentaram neste tempo as suas luzes e sombras, mas impuseram-se claramente na conversa. O Twitter, o Facebook e o Whatsapp têm sido utilizados de forma massiva para

as pessoas se informarem, ligarem e partilharem. O Instagram, o Youtube e o Tiktok, para se entreterem e respirarem.

A crise sanitária permitiu que nos apaixonássemos por novos modelos de liderança. Triunfaram os líderes simples e autênticos. Andrew Cuomo, governador de Nova Iorque; Jacinda Ardern, primeira-ministra da Nova Zelândia, ou José Luis Martínez-Almeida, presidente da Câmara de Madrid, ganharam o afeto e o reconhecimento dos seus cidadãos pela sua autenticidade e proximidade. António Costa e Angela Merkel, pela sua simplicidade e eficácia. Pelo contrário, Donald Trump, Boris Johnson e Jair Bolsonaro destacaram-se no lado dos negacionistas que aproximaram os seus países e, por vezes, até eles próprios, do desastre.

Confirmou-se também que os dados sem emoções de pouco valem. Pensou-se inicialmente que, para resolver os problemas, bastava inundar a realidade de dados. Retransmitiu-se em tempo real a evolução da curva, o seu pico e o seu ponto de achatamento; o número de infetados, diagnosticados e óbitos hospitalares. Não esclareceram nada. A inconsistência dos números e as dúvidas sobre a sua gestão ensombraram o panorama. Espanha foi, provavelmente, o país que mais atenção prestou aos números. Têm afixado na capa dos jornais desde o início da crise um registo que não se repete em nenhum meio estrangeiro dos que costumo seguir. Encontrar séries equivalentes no The Guardian, Le Monde ou Corriere della Sera é simplesmente impossível.

Houve uma exposição excessiva de dados, de comparações, de versões e de opiniões. O Governo tentou monopolizar o foco desde o princípio, mas cada uma

das suas iniciativas foi contestada por dezenas de instâncias e instituições públicas numa feroz batalha por captar a atenção e monopolizar o tempo. O resultado foi uma politização partidária alarmante, onde cada grupo tentou redefinir a realidade a partir daquela sobre a qual interessa argumentar. Foi o terreno fértil perfeito para os boatos. A fórmula redes mais politização costuma equivaler a boatos ao quadrado. Desta vez, foi assim. As pessoas lêem e acreditam no que os amigos ou círculos de contactos lhes enviam. Os grupos de opinião tornaram-se inacessíveis para quem pensa de forma diferente. Só se debate entre partidários, pelo que cada grupo tende a radicalizar-se e a reafirmar-se nos seus pontos de vista.

Entre tanto ruído, os bons vizinhos ganharam presença e valor. Houve empresas inteligentes que escolheram ser boas cidadãs e ficar ao lado das pessoas. Cada um de nós tem a sua própria lista de empresas que fizeram isto. Souberam revalorizar-se perante os seus clientes. Quando começar a recuperação, partirão em vantagem. Souberam explicar o seu propósito e torná-lo realidade. Superaram antes de qualquer outra a quarentena comunicativa. Quando o confinamento sanitário terminar, essas mesmas empresas, sem dúvida, serão parte determinante da reativação. Já chegam tarde as outras que ainda não definiram nem transmitiram à opinião pública o seu propósito. O melhor é que o encontrem o quanto antes.

**ARTIGOS PUBLICADOS
NO IDEIAS LLYC
(março-maio 2020)**

1

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

David González Natal

Sócio e Diretor-Sénior de Consumer Engagement na LLYC

Guillermo Lecumberri

Diretor de Consumer Engagement de Espanha na LLYC

Marlene Gaspar

Diretora de Consumer Engagement de Portugal na LLYC

A 11 de março de 2020, a OMS declarou a situação de pandemia global em consequência do coronavírus, um marco cujas consequências finais ainda são desconhecidas, mas que sabemos já terá um custo elevado, tanto humano quanto económico, em todo o planeta. Vivíamos já num contexto volátil e incerto, complexo e ambíguo, mas a COVID-19 aumentou cada uma destas características em tudo o que nos envolve, e está também a provocar uma disrupção na

aceleração de algumas das tendências de que temos vindo a falar nos últimos tempos.

Respeitando a situação complexa que as pessoas e as empresas vivem neste momento, e com a prudência que advém do reconhecimento de que estamos perante um fenómeno vivo e em evolução, aventurámo-nos a tentar encontrar algumas evoluções potenciais na relação entre consumidores e marcas durante e, especialmente, após esta pandemia.

EVOLUÇÃO DAS MARCAS

1. Flexibilidade na estratégia

Numa situação de constante mudança e com as consequências que o choque da pandemia vai deixar, as marcas que ainda não o faziam, especialmente as que derivam de empresas altamente verticalizadas e com pouca capacidade de resposta no curto prazo, terão cada vez mais de aprender não só as estratégias, mas também por vezes os próprios modelos de negócio das startups, bem como das grandes empresas de tecnologia, que a dada altura foram ágeis na capacidade de transformação e adaptação. Neste sentido, é significativa a mudança da revista Time Out, focada em planos sobre coisas para fazer fora de casa e transformada durante a crise na Time In, com uma mudança nos conteúdos para o entretenimento doméstico, ou a retirada de campanhas (consideradas não sensíveis) de âmbito internacional por parte de marcas como a KFC ou a Hershey's. Um plano rígido pode transformar-se numa prisão que impede a obtenção de resultados num ambiente em mudança. A importância de construir e, especialmente, de gerir marcas com uma identidade forte, mas líquida, que possam

adaptar a respetiva estratégia sem a trair, torna-se crítica para saber responder de forma coerente a diferentes cenários.

2. Antecipação como mantra

Confiar na investigação ajuda-nos a compreender o improvável ou mesmo imprevisível e a trabalhar sobre o mesmo. Na era das mudanças extraordinárias, as marcas procurarão mais do que nunca ter uma visão holística da realidade e trabalhar sempre um passo à frente. O apoio na análise preditiva pode ajudar a melhorar a capacidade de reação e a estar preparado para liderar as tomadas de decisão de acordo com a conjuntura. Não se trata apenas de prever fenómenos específicos, mas também e especialmente de ser capaz de lidar com cenários que vão além dos objetivos de curto prazo. A utilização de tecnologia de análise de dados para a gestão da crise, com o caso da Coreia do Sul na vanguarda, será um incentivo para que as marcas que ainda não o fizeram comecem a incluir uma maior componente de dados nos respetivos sistemas de gestão e a ativá-la para transformar os modelos de inovação.

3. Colaboração com o consumidor

Hoje, mais do que nunca, as marcas pertencem às pessoas. A análise da comunicação da marca durante a crise mostra-nos que não vale a pena pretender ser mais rápido ou mais original que os consumidores. As marcas com maior reconhecimento público na reação que tiveram foram as que se adaptaram às conversas que os utilizadores já estavam a promover e as que encontraram o ponto de ligação com o objetivo de

serem relevantes. Fizeram-no de três maneiras: oferecendo valor sob a forma de descontos ou serviços / produtos gratuitos (o caso da Naturgy, com energia gratuita para hotéis e residências, ou de operadores de telecomunicações que oferecem serviços de entretenimento ou dados); gerando uma sensação de conforto e compreensão através da comunicação (o caso da Ikea ou da Vodafone com as campanhas que levam a cabo em Espanha); ou sendo úteis nestes momentos tão difíceis (Inditex ou Pernod Ricard, produzindo, respetivamente, EPI ou desinfetantes). Os que tentaram manter a comunicação habitual ou, em alguns casos, usar a crise como uma desculpa oportunista, foram recebidos com rejeição pela sociedade.

4. Envolvimento com a sociedade

Nestes tempos difíceis, o envolvimento das empresas com as sociedades onde operam também se torna evidente. O exemplo de numerosas marcas que atualmente imbuíram a comunicação e marketing de uma aura de responsabilidade e sensibilidade coloca-nos mais do que nunca perante o papel social das marcas, que não compete com o dos organismos públicos, mas que o complementa e valoriza. As que já estavam a trabalhar na ativação do propósito que têm alcançam-no agora com maior facilidade no momento de estabelecer uma ligação com a sociedade em abordagens que transcendem a atividade comercial habitual ou as próprias capacidades económicas. A atenção que dão aos grupos mais afetados (principalmente aos idosos), em especial no caso do retalho de alimentos, também acentua uma linha de marcas mais empáticas e humanizadas, desvinculadas de certos valores

corporativos que muitas vezes têm sido priorizados. Neste sentido, o envolvimento social manifesta-se de forma mais clara quando se traduz na atitude dos líderes, e especialmente dos CEO das empresas, como figuras-chave que, com o próprio exemplo, transmitem os valores da empresa.

5. Ativismo estável

Em tempos de perda generalizada de confiança, esta torna-se um bem precioso e necessário, e, para a construir, a comunicação é uma das ferramentas-chave que as marcas têm. Apoiar-se em plataformas e comunidades mais estáveis ajuda as marcas a reforçar a consonância das mensagens, reforçar a legitimidade e coerência e construir naturalmente o ativismo dos funcionários e consumidores. Hoje, mais do que nunca, as marcas e as empresas por trás das mesmas têm visto a necessidade de ter verdadeiros ativistas em todos os respetivos grupos de interesse, os quais partilham os valores e apoiam as decisões em momentos difíceis. Centrar a atenção na construção de um ativismo real e sustentado será uma das grandes tarefas do pós-crise.

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 em que se tornou a comunicação de marca nestes tempos de crise é difícil de transpor, mas faz sobressair a comunicação de quem a constrói a partir da autenticidade, mesmo perante as decisões mais dolorosas, como no caso da já viral

comunicação intitulada “Joder” da marca de sapatos Pompeii ou da mensagem emocional do presidente da Marriott nas redes sociais. Esta autenticidade tem muito a ver novamente com uma humanização das mensagens-chave, com o uso de um tom empático e próximo e, nomeadamente, com uma transparência complexa mas essencial.

EVOLUÇÃO DOS CONSUMIDORES

1. Incerteza e procura de segurança

No relatório de tendências de 2020 falámos sobre o consumidor em crise, que tinha mantido características da crise económica, mesmo depois de esta ter passado. Parece claro que a sensação de ansiedade e incerteza que esta pandemia está a gerar, impulsionada pelo medo da perda de empregos, acentuará estas características, que poderão afetar o consumo para além do momento específico do confinamento. Por outro lado, esta situação também tem mostrado que os cidadãos em geral olham para as marcas como um pilar de estabilidade nos momentos mais difíceis, em busca de um conforto ou de uma segurança que nem sempre encontram noutras áreas (embora o setor público vá assumir uma nova importância), levando a que as marcas que reforcem a sensação de tranquilidade e bem-estar criem laços emocionais mais positivos. A crise também vai levar a uma aceleração do consumismo consciente, dada a abundância de apelos à realização de compras on-line de empresas locais e de proximidade e ao apoio a marcas gravemente afetadas, com vista a poderem fazer entregas, quando terminar o confinamento.

2. Consciência pessoal

A percepção da importância do autocuidado e do equilíbrio entre o corpo e a mente é outra tendência que já existe há muito tempo e que foi acelerada pela necessidade durante a pandemia. Especificamente, os conteúdos relativos a mindfulness, fitness, yoga ou meditação e as aplicações que os impulsionam estão a passar por um crescimento no consumo durante os períodos de confinamento, enquanto se intensificam as conversas sobre o bem-estar pessoal ou a importância de gerir o próprio tempo para o prazer e o lazer, por oposição ao trabalho. O fim do confinamento transformar-se-á numa grande oportunidade para marcas e serviços relacionados com a saúde, a ciência, a atividade física e os cuidados pessoais, ao mesmo tempo que intensificará as conversas sociais sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e aumentará o gosto pela culinária em vez de alimentos preparados.

3. Consumo digital e criatividade

O isolamento oferece-nos a oportunidade de explorar novas alternativas para nos divertirmos, comunicar, fazer compras ou trabalhar utilizando o mundo digital. O lazer virtual, o acesso às entregas no domicílio, a compra de produtos on-line e o uso de plataformas de teletrabalho vão reeducar os nossos hábitos e provocar uma mudança mais acelerada do que o esperado em áreas como a informatização, os serviços on-demand e o desenvolvimento do comércio eletrónico, fazendo também cair alguns debates regulatórios sobre a criação de barreiras a ferramentas ou empresas

centradas no digital. Esta crise também está a acentuar a desintermediação de que já falámos em função de experiências como a da Amazon Go à época, reduzindo necessariamente o número de interações entre pessoas. Por outro lado, também incentiva a criatividade dos utilizadores das redes sociais, não só no momento de consumir, mas também no de produzir em massa o próprio entretenimento baseado em desafios, jogos, listas etc., o que também tem repercussões na popularização de ferramentas como o Instagram Live e na extensão do humor como um mecanismo para lidar com a ansiedade da situação.

4. O paradoxo da sustentabilidade ambiental

A consciência da sustentabilidade do planeta, a gestão dos resíduos, a importância do consumo de produtos biológicos, a poluição, a reciclagem ou o cuidado com o meio ambiente assumem especial relevância neste contexto de reflexão. Por um lado, esta pandemia é a maior experiência global de redução da poluição. A NASA relatou que, por exemplo, a poluição foi reduzida em 30 % entre 1 e 20 de janeiro na China, e algo semelhante aconteceu em Itália, de acordo com dados do satélite europeu Sentinel-5P. Por outro lado, o debate sobre sustentabilidade ambiental, que se tornou tão importante recentemente através do impulso dado à divulgação sobre a urgência climática, provavelmente será ofuscado por outras prioridades relacionadas com a procura de segurança e a atenção a dar à saúde pessoal, ainda que o caso da China nos deixe a lição do modo como provocou uma procura crescente de produtos biológicos e um aumento da preocupação com os cuidados ambientais. Resta saber para que

lado se inclinará a balança, quando o choque inicial da crise der lugar a uma reflexão no longo prazo.

5. Consumidores exigentes

A necessidade de gerir o nosso tempo, a importância das relações pessoais, o cuidado do nosso ambiente mais próximo, a consciência social, a gestão inteligente dos recursos... Os consumidores estão a aprender mais depressa, todos os dias, e procuram marcas significativas que sejam úteis e que se transcendam os aspetos menos superficiais, para se concentrarem em tornar as vidas mais fáceis e mais simples. A necessidade de informação constante provocada pela situação de pandemia também acentuará as expectativas dos consumidores no que respeita à transparência dos processos, especialmente nos casos que têm a ver com a segurança alimentar, como assistimos hoje com o esforço feito pelos serviços de entregas no domicílio para informar constantemente os respetivos utilizadores sobre os protocolos seguidos para evitar a contaminação dessas entregas. Da mesma forma que atualmente as autoridades não se cansam de exigir dos cidadãos a exemplaridade necessária para superar a situação, essa mesma cidadania vai exigí-la de volta, mais do que nunca, não só das instituições, mas também das marcas com as quais se relacionam.

6. Uma nova empatia vs. isolamento

24 horas de convivência diária obrigam-nos a trazer à superfície toda a nossa criatividade, partilhar novas formas de entretenimento familiar e aprender a administrar as nossas próprias emoções e as dos outros. Nesse sentido, a pandemia está a reforçar o

papel das relações afetivas, da construção de valores de equipa nas empresas e a importância da luta e colaboração conjuntas para enfrentar as adversidades. Está também a ser dada uma maior atenção ao bem-estar pessoal e relacional, acima da acumulação de riqueza ou do consumo desenfreado, em linha com a previsível estagnação do crescimento económico. Os debates sobre o bem coletivo podem ser muito significativos no contexto de novas eleições, por exemplo nos EUA, onde a sensação de insegurança da crise apoia posições mais progressistas sobre a importância do setor público, nomeadamente, sobre a cobertura dos sistemas de saúde. Paradoxalmente, a crise e o confinamento continuado também irão aumentar a sensação de isolamento e a explosão de sintomas próximos da perturbação de stresse pós-traumático.

2

COVID-19. Criar engagement com os colaboradores num período de incerteza (01/04/2020)

María Obispo

Diretora da Área de Talent Engagement na LLYC

David González Natal

Sócio e Diretor-Sênior de Engagement na LLYC

Quando demos as boas-vindas a esta nova década, no dia 1 de janeiro, não imaginávamos a dimensão do desafio com que nos depararíamos agora – uma verdadeira “guerra” à escala mundial. Não restam dúvidas de que vivemos num contexto repleto de incertezas, e até o acrónimo anglo-saxónico VUCA (volátil, incerto, complexo, ambíguo) parece ficar aquém na tarefa de descrever este momento em que vivemos.

As repercussões desta pandemia têm gerado mudança em todas as dimensões, nomeadamente no

modo como trabalhamos e nos relacionamos com a nossa empresa. De acordo com um estudo conduzido pela Gartner, 88 % das empresas tem vindo a encorajar ou mesmo a impor um regime de teletrabalho aos seus funcionários. Por outro lado, muitas outras empresas de serviços e bens essenciais exigem um esforço colossal aos seus profissionais para que continuem os seus trabalhos – são, às vezes, autênticos “heróis à força”. Há ainda os casos de empresas que se vêem obrigadas a recorrer a planos de *lay-off* (planos de reestruturação temporária de emprego). Em todo o caso, estamos perante situações de carácter excepcional, que nos lançam pelo menos três grandes desafios: como manter motivadas as equipas, quando lhes é exigido que priorize a responsabilidade social acima do seu bem-estar individual; como fomentar o *engagement* entre a empresa e os seus colaboradores, agora que trabalhamos isoladamente; e como recuperar o ânimo perdido, após uma etapa tão angustiante como esta.

Estamos certos de que a comunicação desempenha um papel crucial na resposta a estes desafios.

«A transmissão de segurança não passa pela cedência de informação, mas sim por garantir a existência de uma ligação», afirma Yago de la Cierva, docente no Instituto de Estudos Superiores da Empresa (IESE). Assim sendo, em períodos de incerteza, a comunicação deve partir sempre de uma boa narrativa, uma narrativa que cativa, que trace o rumo e o tom do discurso, e que resuma o mais importante a ser transmitido. Esta narrativa deve ser construída com base na empatia e plena consciência das preocupações dos nossos profissionais e, apoiada no reconhecimento, deve agir como uma alavanca de *engagement*; deve ser comunicada internamente, mas deve também ser visível

externamente, capaz de se materializar e desdobrar numa multiplicidade de conteúdos e experiências que partilham uma mensagem em comum.

Com base numa boa narrativa, e com a motivação de trazer ânimo à comunicação das *empresas num momento como este, a área de Talent Engagement* da LLYC refletiu sobre as características que a comunicação corporativa deve hoje reunir:

- Proximidade. A comunicação deve ser capaz de assimilar, compreender e dar resposta às preocupações dos profissionais. É agora mais importante do que nunca usar uma linguagem clara, acessível e direta. O tempo dos discursos corporativos demorados e complexos faz parte do passado.
- Sinceridade. Para ser credível (uma característica que deve estar sempre presente, e principalmente nos tempos que correm), é necessário que seja radicalmente honesta, o que passa, muitas vezes, por expressar vulnerabilidade. Partilhar as nossas inquietações face ao futuro não é algo a evitar; na verdade, pode ser benéfico aceitar o estado de incerteza e conceder-lhe o espaço que lhe é devido.
- Continuidade. Nas palavras de Yago de la Cierva, «a ansiedade vai crescendo no vazio». Mais do que nunca, é preciso assegurar uma comunicação fluída com os nossos colaboradores, sem nunca perder o contacto com eles. Devemos ser a primeira fonte de informação de tudo o que esteja relacionado com a atividade laboral.
- Bidirecionalidade. Manter uma comunicação bidirecional torna-se um desafio para muitas organizações, uma vez que, ao exercício de ge-

rar conteúdos, acresce a tarefa de garantir uma resposta. Contudo, se permitirmos que as preocupações dos profissionais fluam livremente, disponibilizando espaços próprios nos quais as possam expressar, e mostrando-nos disponíveis para as ouvir e trabalhar de forma a implementar medidas, então, o benefício será muito maior. Uma comunicação de natureza unidirecional confere uma falsa sensação de controlo, mas não é algo que reflita a realidade da organização. Não nos esqueçamos de que, se um profissional estiver a sentir uma certa inquietação, é provável que não seja o único.

- Proatividade. A preocupação dos nossos profissionais brota do desconhecimento do futuro, de não saber o que virá depois. Ao prevermos este sentimento e estabelecermos uma comunicação que o antecipe e esteja já um passo à frente desta necessidade, estaremos a melhorar a nossa ligação e o engagement com os nossos colaboradores.
- Coerência. A comunicação deve, em todos os momentos, revelar-se coerente com as nossas ações. É durante certas fases difíceis que surge a melhor oportunidade para provar qual é a nossa cultura organizacional e a abordagem que tomamos face aos problemas. Desta forma, importa sublinhar que devemos resistir à tentação de criar narrativas pomposas, mas esvaziadas de significado. Novamente, *storydoing* antes de *storytelling*, ou seja, muito antes da narração de histórias, deve vir a respetiva edificação.
- De longo prazo. Façamos por manter a narrativa e a comunicação, mesmo após estar ultrapassado

este momento que vivemos. São raros os aspetos que voltarão a ser como eram, pelo que, com o retomar da nossa rotina, é importante ter presente que os nossos funcionários, sem exceção, enfrentaram um momento traumático. Vejamos aqui uma oportunidade de gerar conteúdos e experiências que sirvam de catarse coletiva nos espaços de trabalho. Procuremos sempre aliar à capacidade de reação uma visão no longo prazo.

Além de uma sólida comunicação, outro aspeto fundamental é a forma como esta é estabelecida. A nossa narrativa ou comunicação corporativa deve ser feita:

- Através de canais digitais criados ou adaptados especificamente para as circunstâncias atuais da organização e dos seus profissionais, canais digitais ágeis, interativos e que se adequem à dada situação. É importante aferir se os canais que temos disponíveis são válidos e, caso tal não se verifique, que não tenhamos receio de criar novos canais.
- Os quadros intermédios desempenham um papel fundamental e, durante fases como esta, é frequente que estejam sob uma enorme pressão, pois nem sempre têm à disposição informação em primeira mão e, ao mesmo tempo, são eles o principal contacto pessoal que muitos profissionais têm com a empresa. Deverá ser criado um manual próprio para estes quadros intermédios, bem como disponibilizadas orientações sobre como gerir a equipa durante estes momentos e fornecidas ferramentas úteis de comunicação.

- O modo de atuar é mais importante que nunca, pelo que dar o exemplo revela-se como uma via adicional de transmitir a nossa narrativa. Não podemos exigir que os nossos profissionais ajam de uma certa forma, enquanto nos comportamos de outra. É fulcral reconhecer e premiar os comportamentos que deseja encorajar e garantir que estes são adotados de imediato pelas posições de chefia da empresa.
- Através de uma rede de embaixadores, tanto externos quanto internos, que impulsionem a comunicação de registo mais informal. Procurar manter a normalidade é fundamental, dado que esta auxilia no reforço à tranquilidade da equipa. Deverão ser nomeados embaixadores dentro da organização e convidados a partilhar publicamente (via redes sociais, grupos etc.) e em privado (entre os colegas) o modo como decorre o quotidiano laboral nestas novas circunstâncias.

Por último, mas não menos importante, devemos manter registos e efetuar análises de forma permanente. Hoje em dia, a tecnologia permite-nos recolher informação dos nossos profissionais quase em tempo real. Faça uso de ferramentas de inquérito para aferir como estão os profissionais da sua equipa e do que sentem falta. Ao ver que os tem em consideração, os seus profissionais sentir-se-ão ouvidos e, além disso, esta prática irá muni-lo de ideias sobre o tipo de mensagens e/ ou ações que devem ser reforçadas.

Não há dúvida de que a COVID-19 trouxe consigo uma onda de mudança: mudou o modo como trabalhamos, como nos relacionamos com a nossa empresa e como se relacionam os colaboradores entre si. Mu-

daram as nossas prioridades e os nossos comportamentos. Por isso, mudemos também a nossa forma de comunicar com as nossas pessoas, para estarmos unidos não só aqui e agora, mas também depois de passar esta momento excepcional.

3

O papel dos CEO perante o impacto da COVID-19. Como superar a crise e garantir a sustentabilidade das empresas (08/02/2020)

Paco Hevia
Diretor Sénior de Comunicação Corporativa

OUVIR, PENSAR E AGIR

A responsabilidade do diretor executivo é sempre um desafio.

Sempre que há um desafio, há também uma oportunidade para o enfrentar e para demonstrar e reforçar a nossa vontade e determinação. – Dalai Lama

Tornar uma organização sustentável é algo difícil de concretizar, mas fácil de concetualizar. Só é preciso ser-se capaz de executar uma proposta que crie valor para todos os principais *stakeholders*.

Para tal, o CEO deve receber dos representantes dos donos da empresa um propósito, uma visão e valores que marquem claramente a genética da mesma, um campo de ação definido, dentro do qual se enquadrará uma estratégia a seguir para, na medida do possível, dar resposta às necessidades de cada um dos principais grupos da organização.

A compreensão do ecossistema da empresa e das megatendências às quais as pessoas precisam de se adaptar permite ao CEO estabelecer um quadro de referência claro e partilhá-lo com aqueles que o devem seguir para obter os resultados esperados no curto e no longo prazo.

O TERRAMOTO COVID-19

Estávamos a meio desse processo de compreensão, quando a disrupção se fez sentir. Trata-se de um agente externo imprevisível que mudou tudo de forma repentina e cujas implicações para a saúde são óbvias, as implicações económicas começam a surgir e as sociais chegarão nos próximos meses.

Quais deveriam ser as prioridades neste momento para poder gerir a crise como uma oportunidade e tirar partido da mesma? Já não basta minimizar os danos; o que os donos das organizações esperam dos diretores executivos é que naveguem neste ambiente e que sejam capazes de se fortalecerem nesta situação e de criar valor na adversidade.

Para o efeito, parece lógico pensar que, se tivermos um bom sistema de gestão, basta aplicá-lo e ter em conta as especificidades da situação que estamos a viver.

MANTENHA-SE FIEL AOS SEUS PRINCÍPIOS

Concentre-se em manter o seu propósito, a sua visão e os seus valores. Traí-los nestas circunstâncias poderá adicionar valor no curto prazo, mas os *stakeholders* sentir-se-ão frustrados por verem que qualquer dificuldade o faz alterar o rumo e o modo de ser.

Ter um propósito ajuda as empresas a respeitar a razão existirem, uma vez que têm de tomar medidas novas e céleres, o que será muito importante para manter as equipas aptas para a empresa. Os *millennials* começam agora a integrar o mercado como consumidores, funcionários, fornecedores e até como acionistas, e procuram fazer parte de algo maior, deixar uma marca neste mundo e contribuir positivamente para o mesmo.

Saber porquê e para que existe a organização, como somos e como fazemos as coisas ajuda a estabelecer com as pessoas ligações necessárias para a sustentabilidade da nossa atividade. Considerar os funcionários, os fornecedores, os cidadãos e os acionistas aquando das decisões e da comunicação com os clientes ajudar-nos-á a permanecermos ligados ao nosso projeto e à nossa empresa.

As empresas que reagem melhor nesta situação são as que filtram as decisões pelo propósito e pelos valores. Ter o farol aceso ajuda a chegar a bom porto.

OUÇA OS SEUS STAKEHOLDERS

Certamente, as prioridades deles também mudaram. Observe-as, preste atenção e adapte a estratégia e o plano de ação em conformidade. Responda claramente às novas exigências e reforce os laços e as relações com eles nesta fase complexa.

Dê prioridade aos *stakeholders* durante a crise. O objetivo é manter todos relativamente satisfeitos ao mesmo tempo. No entanto, também é verdade que, em situações extremas como a atual, precisamos de estabelecer prioridades para tomar decisões com critérios claros. Neste momento, os clientes, os funcionários e os fornecedores financeiros são fundamentais. Depois de estabelecer as prioridades, poderemos então dedicar tempo à gestão de fornecedores de bens e serviços, aos cidadãos e aos acionistas.

COMPREENDA O EFEITO QUE A COVID-19 TEM NAS MEGATENDÊNCIAS E TIRE PARTIDO

Este terremoto é uma oportunidade para acelerar os planos de transformação rumo às megatendências. Reflita sobre a forma como a COVID-19 acelerou as mudanças globais e como pode tirar partido das mesmas.

É preciso pensar no efeito da mesma na gestão da globalização enquanto um problema mundial que exige soluções abrangentes; no estímulo para a autogestão que se tem verificado no teletrabalho, no progresso da automatização dos processos de produção e de informação; no aumento da utilização da tecnologia nas comunicações ou nas impressoras 3D; no desenvolvimento da economia partilhada, na qual o voluntariado surge enquanto solução; na escassez de recursos (neste caso, recursos de saúde, tais como equipamentos, medicamentos e colaboradores); no aumento da regulamentação com um decreto atualizado para a adaptação a situações de emergência; na incerteza política e socioeconómica, entre outros aspetos.

ADAPTE A ESTRATÉGIA COM PLANOS DE CONTINGÊNCIA CENTRADOS NO QUE É IMPORTANTE

- Proteja a caixa. Sem a tesouraria, irá afogar-se. Garanta as cobranças e os pagamentos. Elimine tudo o que for supérfluo e recorra a um orçamento de base zero que permita a reavaliação dos custos que não fazem sentido no novo cenário. Externalize os custos e calcule o risco, para que não haja custos se não houver receita. Procure financiamento para garantir a liquidez necessária à sua atividade.
- Procure financiamento. Para tal, é preciso fazer uma projeção financeira que vá além da previsão das cobranças e dos pagamentos. Faça uma projeção do futuro com base no balanço e no fundo de maneiio para saber quais as necessidades de liquidez, qual o montante a ser financiado e o prazo. Seja prudente e peça mais dinheiro e tempo do que prevê que venha a necessitar inicialmente. Cancelar e pagar mais cedo é mais fácil do que pedir mais ou atrasar os pagamentos.
- Aceite ajuda. Toda a ajuda conta, por mais pequena que seja. Atualmente, estamos a testemunhar propostas de adiamento do pagamento de dívidas, ajudas financeiras, ofertas para flexibilizar os contratos de trabalho, uma melhoria dos prazos de cobrança por parte das grandes empresas, atrasos no pagamento de impostos, a negociação de condições contratuais etc. Face à incerteza, tire partido de todas as medidas, proteja-se o máximo possível e aceite toda a ajuda que lhe é oferecida, por mais pequena que possa parecer.

- Planeie a saída. Defina o impacto nas vendas. Tratam-se de vendas que se podem recuperar na saída ou de vendas verdadeiramente perdidas? Depois de esclarecer o ponto de situação, concentre-se na recuperação da atividade comercial. Defenda os preços para a saída; não caia no erro de competir nos preços e de destruir valor. Regressar ao mercado numa boa situação competitiva vai depender das suas ações e omissões durante a gestão da crise.
- Centre-se nos clientes. Ligue-lhes, procure perceber o que se passa com eles, pergunte o que esperam de si e em que é que os pode ajudar. Mesmo em isolamento, os clientes continuam a ter necessidades. Como pode adaptar a oferta à nova situação? Agora mais do que nunca, precisam de sentir que está por perto e que faz parte da equipa. Vivemos das vendas, e temos de construir a base para as recuperar o quanto antes. Adapte a sua oferta e comunique-a para que a conheçam e para que lhe possam transmitir opiniões.
- Cuide das suas equipas. São as equipas que possibilitam o funcionamento da empresa, e as prioridades que têm voltam-se para questões básicas: em primeiro lugar, vem a saúde; em segundo, ter o rendimento necessário para ultrapassar a crise; em seguida, a continuidade do emprego; e, por último, o sentimento de pertença à empresa, de reconhecimento e de ligação ao propósito. Priorize que ações deverá tomar tendo em conta estas prioridades, e conseguir que estabeleçam essa ligação.
- Colabore com os seus fornecedores. Por trás de cada organização, há uma cadeia de valor, mais

ou menos longa, que permite a realização da atividade. É preciso reduzir os custos e eliminar os gastos que não podemos suportar. No entanto, nesta conjuntura, também é importante manter uma relação saudável com os fornecedores. Ouça, aproxime-se e explique a sua situação, chegando a acordo relativamente a soluções que minimizem os danos.

- Relacione-se com os cidadãos. A reputação criada agora será um ativo importante para a recuperação. Pense no que a sua organização pode fazer para contribuir para uma solução, e faça-o também. A empresa é uma cidadã corporativa que se deve envolver na crise e trabalhar para a resolver.
- Transparência para com os acionistas e os investidores. Se pretende que reforcem o envolvimento com a organização, tem de saber de que maneira a situação atual alterou as expectativas que tinham. Depois de compreender a situação, informe-os de forma transparente acerca da realidade da empresa, do plano de contingência e dos planos de saída da crise. Quem investe numa empresa tem o direito de conhecer os respetivos planos, e receberá de bom grado informações que construam confiança e visão no médio prazo.
- Olhe para dentro. Analise as suas capacidades e ponha-as a funcionar. Fazer um bom diagnóstico da situação e centrar-se na utilização máxima das suas capacidades ao custo mais baixo irá possibilitar a saída da conjuntura no curto prazo e a ênfase na recuperação o quanto antes. Tudo pode ser discutido e reorientado, desde que os princípios da organização se mantenham intactos.

- Reoriente a gestão. Seja ágil. O sentido de urgência é fundamental. Todos os envolvidos devem compreender que a rapidez da reação ao desafio no curto prazo e a reativação no longo prazo são fundamentais.
- Aprenda. Este processo permitir-lhe-á conhecer coisas novas e compreender melhor a organização e as pessoas. Adote-o no seu dia-a-dia e partilhe com a sua equipa a necessidade de aprender com o processo.
- Inove. A fonte mais eficaz da inovação é a mudança. Quanto mais brusca for a mudança, mais oportunidades de disrupção se produzirão na inovação em todas as áreas, como o modelo de negócio, a forma de trabalhar, a aplicação tecnológica, as alianças com terceiros etc. Tire partido da inovação e adote-a como parte de um quadro de referência da recuperação.
- Cuide da sua marca. A sua carta de apresentação para os stakeholders é um ativo que pode adquirir valor em momentos de crise. O que faz, como o faz e como o reproduz é fundamental para que os principais agentes o compreendam bem e para que os compreenda também.
- Garantia jurídica. Reveja os contratos com clientes, funcionários e fornecedores, para se inteirar de todas as opções de partilha de risco e de quais as obrigações e direitos associados à organização. Para evitar um possível litígio ou incumprimentos, negocie as condições de prazos de entrega, os prazos de pagamento e de cobrança, as características do serviço etc.
- Lidere a confiança. Este ativo intangível não se reflete na demonstração de resultados nem no

balanço da organização. No entanto, a gestão deste ativo é fundamental para que os stakeholders o ajudem a ultrapassar a crise e a sair de forma organizada rapidamente. Gerir a confiança é fundamental, e para o fazer é necessário exercer a liderança do conselho de administração e centrar o *storydoing* e o *storytelling* na proximidade e no comportamento responsável.

- **Comunique.** Há muitas pessoas com os olhos postos na organização. Querem saber o que vai acontecer ao produto, ao serviço, aos empregos, aos pedidos, aos empréstimos etc. Querem saber o que a empresa está a fazer, e não há ninguém melhor para lhes dizer do que o diretor executivo.

COMO ENVOLVER OS *STAKEHOLDERS* PARA TIRAR PARTIDO DA CRISE DA 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 percecionados».

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 mantem 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 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 equipas 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 equipas 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 percecionados.

- Tire proveito da organização. Ajude os seus colaboradores a perceber que são melhores do que o que pensam que são. Desafie-os, recordando continuamente o propósito da organização e uma meta concreta para sair da crise. É necessário que revejam os conhecimentos, as competências e as aptidões, e que os utilizem no âmbito do plano. Todos contribuem, todos são importantes e devem sentir que o são. Ajude-os neste ponto, a demonstrarem a si mesmos como são importantes e a verem a mais-valia que representam para a organização.
- Estabeleça relações. É altura de criar alianças, de unir as pessoas e de reforçar essa união. Na crise, vê-se, verdadeiramente, quem contribui, quem persiste, quem é uma força motriz na organização e quem é um fardo. Aproveite esta oportunidade para reforçar as relações e para criar laços com todos os stakeholders, uma vez que são eles que o vão ajudar a ultrapassar a crise. Depois disso, será necessário reconhecer e recompensar aqueles que se comprometeram com a organização e afastá-los daqueles que apenas se envolveram na situação.
- Defina prioridades sem perder a sua essência. Organizar e escolher é a função do CEO. Em tempos

de crise, nos quais a velocidade das decisões e das mudanças é vertiginosa, devemos ser claros sobre as prioridades no curto prazo. No entanto, também temos de nos concentrar nos objetivos da organização no longo prazo. A paixão das pessoas deve-se aos objetivos que as fazem sentir-se realizadas. Evite que a reação urgente da sobrevivência transforme a organização numa estrutura sem alma, sem propósito e sem paixão.

- A mudança é a única constante. Uma das megatendências que temos visto e analisado é a mudança, que chegou para ficar. Uma crise é apenas um tipo de mudança que se centra na velocidade e na própria profundidade. Aproveite a situação para incorporar a paixão pela mudança na cultura da organização. Deste modo, irá construir um futuro melhor. Antecipe-se, sempre. Para tal, deverá ter criado a cultura adequada no seu ecossistema empresarial.

COMUNIQUE

É óbvio, mas em tempos de angústia, as pessoas, enquanto seres sociais, precisam de comunicar, de se relacionar e de manter laços.

Para tal, é necessário comunicar, dialogar, ouvir e transmitir as nossas mensagens de forma clara e responsável. Isto é válido tanto para os indivíduos quanto para as empresas, e recomendamos que se concentrem nas seguintes boas práticas:

- Ouça, observe e entenda a situação em que os outros se encontram. Conhecê-la e interiorizá-la vai tornar a sua comunicação mais relevante e eficaz.

- Fale apenas quando tiver algo relevante para comunicar. Neste momento, o ruído é abundante, e, em muitos casos, desnecessário, senão mesmo negativo. A pertinência das mensagens é muito valorizada.
- Seja claro e conciso. Neste momento em que há uma proliferação de mensagens, seja conciso, pois, para bom entendedor, meia palavra basta. O que diz deve ser de fácil compreensão e a mensagem deve cingir-se ao essencial.
- Seja constante, comunique o que está realmente a fazer, não faça promessas e não crie expectativas. Dedique a sua comunicação aos factos e à realidade do que está a fazer.
- Transmita uma atitude positiva. Em momentos difíceis como este, devemos tentar ser uma fonte de ânimo e otimismo. Torne positivas as suas mensagens. Não minta nem mascare a realidade; transmita mensagens de esperança aos que o rodeiam para que se envolvam mais nos seus planos.

E DEPOIS? O QUE VAI ACONTECER?

É sempre difícil encontrar uma bola de cristal e tentar adivinhar o futuro, mas parece que o consenso geral é que esta crise global vai ter efeitos na atividade política, social e económica em todo o mundo.

Em breve, os CEOs das organizações serão questionados pelos donos das mesmas acerca do futuro, dos aspetos fundamentais das mudanças e dos objetivos dos modelos de negócio. Talvez seja prematuro, mas acredito que podemos avançar já na mudança da estrutura da globalização, uma vez que muitos países vão querer recuperar, para as suas economias, as cadeias

de valor cruciais e os centros de conhecimento e de investigação que já teriam enviado para outros países.

Mudança na geopolítica. A China tem tirado partido da crise de forma inteligente, e sairá reforçada política e economicamente. Os Estados Unidos reagiram tarde, mas o estatuto de potência económica pode fazer do plano de reativação o mais potente de todos. A Europa continua num labirinto, e as diferenças entre o norte e o sul bloqueiam a ação. Ficará novamente para trás.

Parece provável também que haja um aumento do protecionismo económico durante a fase de recuperação da economia. Os governantes pretenderão liderar as sociedades e posicioná-las como referências poderosas da nova era, pelo que corremos o risco de cair nas velhas fórmulas.

Os cidadãos viveram e testemunharam o lado negro dos populismos com responsabilidades governamentais, e é provável que valorizem os especialistas e os tecnocratas nos próximos ciclos democráticos. Além das fórmulas políticas, os cidadãos podem vir a ponderar a presença dos melhores gestores para as maiores responsabilidades, o que poderá afetar também as empresas.

CONCLUSÕES

Todos os CEOs estão perante um desafio. Podem vê-lo como um risco, e dedicar-se a minimizar os danos, ou como uma oportunidade, e dedicar todo o esforço da organização à maximização da criação de valor.

O mundo vai mudar, e temos de nos antecipar. Há que aproveitar, entrar na onda e surfá-la para poder cumprir a responsabilidade enquanto CEO, que é navegar e levar a organização a bom porto.

Para tal, precisa de conhecer a realidade, de ouvir os principais stakeholders do seu negócio, de refletir para encontrar o melhor quadro de referência e de exercer a liderança para mobilizar todas as pessoas que têm de se comprometer com o plano.

Para transmitir a sua mensagem, deve comunicar de forma pró-ativa, com transparência e com clareza sobre o seu propósito, o seu *storydoing* e os seus valores. Está na hora de criar engagement junto dos principais *stakeholders* e de construir um futuro juntos.

Não será fácil, mas será emocionante.

4

Vozes na incerteza: uma visão do Cone Sul sobre a liderança na pandemia (14/04/2020)

Juan Carlos Gozzer

Sócio e Diretor-Geral Cone Sul

Cleber Martins

Sócio e Diretor-Geral Brasil

Mariano Vila

Sócio e Diretor-Geral Argentina

Marcos Sepulveda

Director-Geral Chile

O LADO BOM, O LADO MAU E O QUE SE PODE ESPERAR

Uma de questões mais importantes na dinâmica financeira, de negócios e reputação é a gestão das expectativas. Expectativas do futuro, dos resultados e, definitivamente, de como andam as coisas. O mundo, desde há algum tempo, move-se à volta da confiança.

Políticos, CEO e, em geral, pessoas em cargos de liderança têm trabalhado desde sempre na gestão da confiança e das expectativas. Não cumprir o que se promete ou prometer o que não se pode cumprir é um dos erros mais importantes no mundo da gestão da reputação. As pessoas esperam *storytelling* e *storydoing* dos líderes.

E aquilo que nos move no meio do confinamento e da pandemia do COVID-19 são as expectativas: de como os nossos governos, empresários, meios de comunicação e qualquer outro tipo de organização ou pessoa que tem de tomar decisões atuam perante a crise; de quando voltaremos à normalidade (se voltarmos); daquilo que acontecerá com o nosso posto de trabalho e a nossa empresa; de quando (e se) encontraremos uma vacina contra o vírus.

Num momento de incerteza mundial sem precedentes imediatos, a sociedade (como um todo e em grupos de *stakeholders*) procura referências que possam transmitir confiança e sirvam como ponto de apoio nesta complexa jornada.

Por todo o mundo, temos visto o aparecimento de líderes - políticos, empresariais, entre outros - que deram um passo em frente e o desaparecimento de outros sobre os quais recaem grandes expectativas ou responsabilidades.

O que caracteriza esta liderança em tempos de COVID-19 e como isto pode mudar a nossa forma de ver o futuro?

OS LÍDERES EMERGENTES, PRÓXIMOS E SINCEROS

No meio da Pandemia, temos visto as ações de proximidade como um elemento-chave na liderança. Esta proximidade manifesta-se não só pela empatia que

se gera (perante uma circunstância comum a todos), mas também na linguagem verbal e não verbal.

Em diferentes países e meios, os líderes emergentes desta crise falam de forma clara e direta. As boas notícias escasseiam, as más são dadas com sinceridade.

CEO e dirigentes políticos manifestam-se por transmissões online desde as suas casas e/ou gabinetes de trabalho (no caso dos governos) e, em muitos casos, com menos protocolo do que noutras circunstâncias. A confiança reside não na capacidade de antecipar o futuro (que não se tem), mas na leitura do presente de forma próxima e honesta.

Líderes como o governador de Estado de Nova Iorque, Andrew Cuomo, são um exemplo claro disto. Ele que era, até há umas semanas, uma figura menos conhecida nos meios mundiais, é agora visto como um dos líderes na luta contra o coronavírus, graças à sua capacidade de empatia: “(Andrew Cuomo) É rigoroso com os dados, mas, ao mesmo tempo, usa a linguagem da rua. Procura exemplos práticos e histórias humanas para chegar a toda a gente. Fala da sua mãe como grupo de risco, expõe as suas conversas mais íntimas com a sua família e as suas preocupações.”¹

Por sua vez, a atuação do Ministro da Saúde do Brasil, Luiz Henrique Mandetta, na gestão da Pandemia, levou a popularidade do seu Ministério aos 76% contra 33% de apoio às ações do Presidente Jair Bolsonaro². Os segredos desta popularidade estão, não só na confrontação que soube manter com as posturas de Bolsonaro, mas também na sua forma

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

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/>

próxima e pedagógica de explicar e transmitir informação. Sempre vestido em mangas de camisa e com um colete com o logotipo do Sistema Único de Saúde (SUS) estampado³, Mandetta consegue transmitir essa proximidade e honestidade na sua linguagem verbal e não verbal. E isto é fundamental para os líderes que surgirão desta crise.

No outro extremo, a falta de empatia de muitos líderes atirou-os para um segundo plano reforçando a ideia de que liderança não vem por acréscimo ao cargo no cartão-de-visita, mas antes pela forma como se atua, especialmente em tempos difíceis.

A senadora paraguaia Maria Eugenia Bajac está sob os holofotes do Ministério Público do seu país ao ignorar a quarentena e negar-se a fazer o exame do COVID-19 depois de regressar de uma viagem ao Peru em meados de março. Ainda assim, a parlamentar participou em sessões do Senado sem seguir orientações de precaução⁴. Esta atitude valeu-lhe inúmeras críticas tanto dos seus colegas como dos cidadãos nas Redes Sociais.

Hoje, os cidadãos têm um papel preponderante, e um sem-fim de ferramentas para fazer os líderes sentirem a pressão quando estes parecem subestimar a situação.

AS PESSOAS E A ECONOMIA

Nunca uma crise tinha posto tão em evidência a tensão entre as pessoas e a economia. É um facto que uma

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/>

das reflexões (entre muitas) que esta pandemia nos deixará é a validade do nosso modelo económico e de sociedade e da liderança que queremos. O mundo já não será o mesmo.

Os líderes emergentes desta crise têm dado prioridade às pessoas em detrimento dos seus resultados. Muitos CEO por todo o mundo têm sido contundentes no apoio e cuidado dos seus colaboradores, enquanto outros (políticos e empresários), não escondem a sua maior preocupação pela economia e pela continuidade do negócio do que pela saúde e pelo bem-estar das pessoas.

No Brasil, o dono e *Chef* de uma importante rede nacional de hamburguerias lançou um vídeo no *Instagram* com declarações minimizando a importância dos mortos pelo novo Coronavírus perante o impacto na economia do confinamento social⁵.

As declarações rapidamente se transformaram numa rejeição geral por parte da sociedade e de outros chefs de renome e a cadeia de restaurantes desse *Chef* é objeto de boicote por parte dos cidadãos.

Em contraposição, no Chile, um grupo de empresários uni-u-se para criar um fundo de ajuda que angariou 40 milhões de dólares (aprox.) nas primeiras 24 horas⁶.

O valor constrói-se sobre o talento e as pessoas. E a liderança baseada nas pessoas como parte importante do propósito das marcas e empresas é tão evidente como a debilidade de muitas empresas atualmente para sustentar o seu discurso de valor com ações.

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.

TRANSPARÊNCIA FACE À INCERTEZA

Embora seja considerado um elemento-chave da gestão atual, o exercício da transparência tinha-se tornado, em muitos casos, uma faca de dois gumes: muito válida para as boas notícias e menos utilizada para as más.

A atual crise do COVID-19 revelou que a transparência, a par com a coerência, é um requisito básico destes líderes emergentes: a gestão das expectativas não se baseia no *wishfull tinkering*, mas sim em dar, em primeira mão e pela voz do CEO, todas as notícias, por piores que sejam. Não podemos subestimar a capacidade de apreensão das nossas equipas de trabalho. A informação também chega a elas.

Juntamente com isto, a coerência na hora de assumir as limitações das ações ou os erros, as decisões diárias colocaram os novos líderes num lugar de maior confiança.

Em Milão, capital de um dos epicentros da pandemia em Itália, o presidente da Câmara, Giuseppe Sala, pediu desculpas públicas por ter lançado a campanha “Milão não para” em finais de fevereiro, durante o aparecimento da crise⁷. Como ele, muitos líderes demonstraram ter uma capacidade constante para admitir erros de gestão no meio desta crise.

Apesar de ter doado quase 1 milhão de dólares para a luta contra o novo coronavírus⁸, a estrela brasileira Neymar foi duramente criticado por publicar fotos com amigos na sua casa durante o período de quarentena

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-milao-nao-para/>

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/>

incumprindo as recomendações das autoridades e revelando o peso da coerência na ação dos líderes⁹.

Na Argentina, o Presidente Alberto Fernández foi um dos primeiros líderes a impor medidas de isolamento social na América Latina. Perante a incerteza, o Presidente argentino foi transparente nas suas ações sem antecipar nem se comprometer com prazos fixos. A sua mais recente declaração, na qual anunciou a extensão da quarentena e outras medidas de proteção, o apoio de grande parte da população.

Em tempos como os que vivemos, não se espera que um líder seja infalível, mas sim transparente. A incerteza sobre o que virá é comum a todos; o líder tem sempre de ter a capacidade de manter a calma. Não parecer que sabe tudo, mas mostrar-se sempre como uma pessoa que tem todos os cenários em análise permanente.

A COMUNICAÇÃO, FUNDAMENTAL PARA A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

A incerteza da crise e o confinamento social valorizam mais a importância da comunicação como elemento-chave na continuidade do negócio não só desde a ótica produtiva, mas de valor e propósito.

A comunicação para dentro, para os colaboradores que estão a trabalhar a partir de casa ou a expor-se para dar seguimento a tarefas essenciais, é vital. A comunicação é proximidade no momento em que mais se precisa. As empresas e os líderes que apostaram em reforçar a sua comunicação interna sairão fortalecidos

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>

desta crise. Os que não o fizerem terão um percurso muito mais além da Pandemia.

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

Juntamente com isto, a comunicação para fora. Os líderes emergentes da crise conhecem a sua importância como líderes de opinião em tempos de incerteza e notícias falsas; e têm reorientado as suas estratégias de comunicação tanto para reforçar o sentido de pertença de colaboradores (ao verem impactos externos) como para ter uma voz ativa na sociedade.

Luiza Trajano, que lidera a Magazine Luiza, uma das maiores redes de retail no Brasil, tem sido uma das vozes mais destacadas durante a crise ao apelar à calma de todos os empresários do país e evitar ao máximo os despedimentos. A sua influência e presença no debate nacional levaram uma mensagem de tranquilidade a muitas organizações¹¹.

A comunicação é, para estes líderes, uma ferramenta-chave para a continuidade do negócio.

Mesmo assim, observa-se como muitas empresas dão prioridade à redução da comunicação (em muitos casos, certamente inevitável) como primeira opção de um plano de ajuste, ignorando a importância que tem

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

para a continuidade do negócio. Porque esta crise passará e haverá um “dia seguinte”. Talvez nunca antes a Humanidade tenha tido a possibilidade de desenvolver um plano de comunicação colaborativo.

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

UMA NOVA DINÂMICA DE COLABORAÇÃO

Em épocas de crise, a sociedade exige atitudes e rostos. As empresas (assim como os governos) sabem que os seus CEO e executivos são o seu principal ativo para ter uma voz credível e de confiança na sociedade.

Os novos líderes emergentes desta Pandemia demonstram uma alta capacidade para gerir “a sua voz” através de canais digitais e alinhando as suas perceções com o propósito da empresa.

O presidente CEO da Marriott Internacional, Arne Sorenson, tem sido um dos líderes que, nesta linha, usou a sua conta no LinkedIn para publicar um vídeo no qual, com uma mensagem direta e transparente, abordou o impacto do COVID 19 nas atividades da empresa, falando de cortes de gastos e encerramento de hotéis, entre outros.

No Chile, uma mensagem de Whatsapp de Guillermo Tagle, Presidente da Credicorp Capital no país, tornou-se viral tanto entre empresários como nas redes sociais. Nela, Tagle apelava à ação e à reflexão do ponto de vista profissional e pessoal sobre as implicações da Pandemia na sociedade¹².

Mas este fenómeno não é intuitivo, nem espontâneo. Líderes que são hoje referências no debate têm

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-convirtio-viral/>

trabalhado desde há algum tempo na construção das suas identidades digitais, do seu posicionamento na sociedade e na construção das suas mensagens.

Infelizmente, nem todos os líderes dão este passo em frente. No Brasil, o Presidente de um grupo financeiro fugiu da quarentena para ir para a praia com um grupo de pessoas, depois de ter tido diagnóstico positivo para o COVID-19¹³.

O PROPÓSITO É DETERMINANTE

A crise do Covid-19 também pôs à prova a capacidade dos líderes para atuar segundo uma nova dinâmica de colaboração.

Inclusive de forma isolada, nunca foi tão importante para todos estarmos juntos e ajudarmo-nos mutuamente. Os líderes emergentes descobriram como trabalhar em sintonia com outros líderes, com governos e com outras empresas, especialmente em dois aspetos: partilhar experiências e atuar conjuntamente.

Por ser uma crise global, comum a todos, é possível extrair bons e maus exemplos e práticas de outros países, mercados, setores, incluindo o facto de o avanço da doença no mundo ocorrer em diferentes etapas entre os países.

Em algum lugar do mundo, alguém já enfrentou os cenários de fecho de uma empresa, confinamento, lockdown. A capacidade de extrair o “benchmark social” de outras experiências pode representar a tomada de decisões correta e rápida. E isso pode ser um ponto de sobrevivência para as pessoas e as

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-fogede-isolamento-apos-testar-positivo-para-covid19-e-vira-alvo-da-pge>

empresas. Não o fazer é uma necessidade a que os líderes de hoje não se podem permitir.

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

Do mesmo modo, novas formas de trabalhar em equipa serão outro legado positivo do triste capítulo da história empresarial gerado pelo Covid-19.

Embora as lideranças se possam construir, há líderes que têm “dons” naturais. Em qualquer dos casos, essa liderança não pode ser individual por mais que pareça contraditório. Juntamente com os líderes emergentes, há sempre uma equipa.

Este trabalho em equipa é fundamental. A distância física do confinamento é complementada com espaços de reflexão comum. Um exemplo são as campanhas que foram lançadas em vários países.

Na Argentina, #SomosResponsables foi talvez uma das atividades comunicacionais mais importantes dos últimos tempos quando os meios de comunicação se alinharam para partilhar a capa dos jornais diários sob o mesmo argumento que o próprio governo lhes pediu, “...ajudem-se a informar responsabilmente”. Juntamente com esta campanha, grande parte do setor empresarial, organizações do setor terciário e os cidadãos em geral acompanharam nos seus canais de comunicação a referida # que perdura até hoje como um legado da reação do povo argentino.

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/>

E isto também se aplica ao trabalho colaborativo entre o setor público e privado, e entre privados. “Cortar apenas” pode ser uma vantagem a curto prazo, mas a longo prazo, não trará nenhum benefício. Pelo contrário. A pandemia passará, mas as atitudes ficarão.

Com a pandemia, por exemplo, vêem-se casos dignos de elogio de empresas de bebidas e perfumes que começaram a produzir álcool em gel para abastecer os hospitais. Os serviços de app de entrega rápida foram-se consolidando como os principais agentes que fomentam o comércio e o abastecimento. Há muitos outros exemplos de como a criação de redes, em linha com o propósito das empresas, pode ser um elemento vital de desenvolvimento da sociedade empresarial.

Todos estes atributos de liderança são testados em situações de crise extrema. Em nome do bem comum, todos os líderes enfrentam cenários totalmente excepcionais, como o fecho obrigatório de empresas, a confiscação da produção ou até o risco de falência. Os novos líderes deverão utilizar cada vez mais a flexibilidade e a resistência dos “cenários de guerra” e consolidar-se como gestores especialistas de crises.

O MUNDO COVID-19: LIDERANÇA E INCERTEZA

Em dias de mais perguntas do que respostas, a sensação de que a sociedade resultante desta crise será diferente da que conhecemos até agora é cada vez mais forte.

E, nessa sociedade, surgirão ou consolidar-se-ão (esperamos) novas lideranças. E, na memória coletiva, permanecerá a imagem das empresas que fizeram mais parte da solução do que do problema.

Não será de surpreender que esse “dia seguinte” venha acompanhado de uma prestação de contas sobre o que se fez e o que não se fez. Novos líderes, com características como as descritas anteriormente, serão os encarregados de reativar a locomotiva da sociedade.

Por isto, em tempos como este, trabalhar com um propósito é determinante.

Seguramente, acelerar-se-ão alguns processos que o mundo já vinha experimentando, como é o caso da transformação digital ou da flexibilidade em matéria laboral. Surgirão novos jogadores, alguns transformar-se-ão e outros desaparecerão. Mas a oferta e a procura continuarão a existir, fiéis à teoria económica. Depende das pessoas, de nós, poder reagir e adaptar-nos o mais rápido possível ao mundo “novo”.

Nessa locomotiva de mudanças, estes novos líderes estarão à cabeça. Outros, os que não se aperceberam, verão o comboio passar e, com sorte, poderão acenar, nostálgicos, com a mão.

5

Da antecipação de crises à revelação de oportunidades. Como encontrar estratégias vencedoras por entre o ruído das redes sociais

(16/04/2020)

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Global da área Digital da LLYC

SEGUNDO DESAFIO DA COMUNICAÇÃO PÓS-DIGITAL

Imaginemos que trabalha na área de comunicação digital de uma empresa relevante no mercado em que atua. A sua ferramenta de monitorização regista, ao longo do dia, milhares de menções que ocorrem nas redes sociais. No monitor, tem acesso às conversas *on-line* integrais respeitantes à sua empresa, tanto as que provêm do fluxo dos canais da sua empresa, quanto as que englobam alguma palavra-chave associada às suas marcas ou às da sua concorrência.

Programou alertas que o informam sobre as subidas nos níveis habituais de referências feitas às vossas marcas; situações de publicação de certas expressões críticas sobre as mesmas; menções da parte de certos perfis influentes ou ativistas. Tem conhecimento de todos os riscos possíveis. Sabe o que fazer em cada caso, quer seja em questões de apoio ao cliente, gestão de crises mediáticas, contratempos, situações de emergência ou mesmo em contexto de ativismo. Perfeito.

Agora, reflitamos: quase todos os diapositivos das suas apresentações apenas possuem um protagonista – a sua empresa, as suas marcas e, em suma, a vossa concorrência. Quantos diapositivos são dedicados à análise dos vossos grupos de interesse (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas...), sejam eles seguidores dos vossos perfis ou não, e independentemente de mencionarem ou não a sua empresa? Não muitos, não é verdade?

No entanto, é junto desses grupos de cidadãos, consumidores, investidores ou outros profissionais, que lhe serão reveladas as respostas que lhe permitirão atrair, vincular e garantir vários promotores das vossas marcas; é junto deles que encontrará as suas estratégias de diferenciação e de fidelidade de clientes, muito além do ruído prevalecente.

E tudo isto porque, perante um ambiente tão volátil e incerto, já não se nos revela útil manter o foco nas nossas próprias marcas, no mercado em que atuamos ou no setor a que pertencemos. Por vezes, temos de dar um passo atrás e, com um *zoom out*, estender-nos a outros territórios. Outros casos requerem já um olhar mais atento, em *zoom in*, que nos permita perscrutar certas comunidades. Seja como for, é neces-

sário procurar incessantemente novas perspectivas e planos distintos, que nem sempre serão lineares, tanto nas vastas margens do que nos rodeia, quanto nos pormenores mais ínfimos do que nos é mais próximo.

Contudo, no domínio da comunicação corporativa, parece que ainda nos deparamos com algumas das inércias associadas a uma informatização de postura defensiva, mais centrada em proteger a reputação da empresa, do que em promovê-la. Ou então, em alternativa, ainda nos encontramos a assimilar a mudança cultural mais importante da transformação digital, esta ideia já tão consumida, mas nem por isso bem digerida, de colocar o indivíduo no centro das decisões empresariais, antes de toda a burocracia, interesses e políticas da própria organização.

Porém, as redes sociais, os serviços de mensagens instantâneas, as aplicações móveis, o comércio eletrónico etc. são fenómenos que fazem já parte das nossas vidas. Vivemos numa era pós-digital que acarreta novos desafios de comunicação, aos quais devemos uma mudança de foco definitiva. Vejamos como podemos fazê-lo.

CRÍTICOS / PROMOTORES

Em primeiro lugar, é necessário assimilar uma ideia contraditória, talvez difícil de conceber, mas cuja aceitação é crucial para que possamos mover-nos naturalmente na era pós-digital. Nas palavras do professor Kotler (2018):

Quando uma marca se mantém fiel ao seu ADN e avança com coerência em direção ao seu segmento-alvo, então adquire a capacidade de polarizar o mercado onde se insere. Terá consumidores que a

prezem e, simultaneamente, críticos tenazes, porém, neste contexto atual de conectividade, o parecer negativo de um consumidor não tem de ser encarado como algo nefasto. Por vezes, aquilo que fica a faltar a uma marca é uma crítica negativa, que provoque e faça disparar as opiniões positivas dos consumidores que dela discordem.

Nestes pontos por ele apresentados, Kotler refere também, como exemplos, os casos da McDonald's e da Starbucks, duas marcas que, segundo a fonte YouGov Brand Index, têm uma «polarização quase perfeitamente equilibrada». A McDonald's detém uns 33 % de aficionados e 29 % de detratores; já a Starbucks apresenta 30 % e 23 %, respetivamente. As percentagens que restam diriam respeito a consumidores passivos. «Sem esta discórdia entre defensores e detratores, o diálogo estabelecido em torno das marcas tornar-se-ia fastidioso e muito menos atrativo.»

Qualquer indivíduo ligado às áreas de comunicação e *marketing* digital está a par desta dicotomia. Posto isto, a que devemos então dar mais atenção? Devemos optar por uma monitorização e contenção dos detratores da marca? Ou identificar e potenciar as vozes dos respetivos defensores? Se encararmos os detratores como um mal necessário, e em certa medida inevitável, então a resposta parece-nos bastante evidente.

MERCADO MÍNIMO VIÁVEL

Outra ideia significativa e contraintuitiva tem a ver com o conceito de «pequeno». Alguém que pondere o fenómeno de economia digital acaba por conceber a ideia de um mercado global de enorme dimensão: uma Amazon imensa, detentora de milhões de produtos,

uma Google infundável, com conteúdos ilimitados. No entanto, esta lógica interna afasta-se bastante da que se verifica no mercado de massas e, conseqüentemente, na comunicação social também.

Como demonstrado por Chris Anderson (2007), na definição que dá de economia de Cauda Longa (*Long Tail*), o objetivo não deve passar por conseguir quebrar recordes em vendas em enormes mercados, mas sim de procurar garantir microvendas concentradas em mercados de nicho, em linha com o conceito de «personalização em série» ou de «exclusividade massiva». O mesmo se verifica na comunicação pós-digital, que se organiza mais em torno da agregação de pequenas comunidades, do que pela aquisição de um público massivo.

Quem melhor que Seth Godin (2019) para explicar este fenómeno: «A Internet não foi criada a pensar nas interrupções publicitárias nem nas massas.» Para Seth, «a busca implacável pela conquista do público de massa acaba por aborrecer, pois este corresponde à média». Essa via representa um caminho seguro em direção à irrelevância e, por isso, o autor recomenda começar pelo «público mínimo viável», ou seja, «a mínima quantidade de indivíduos que é necessário influenciar para que o esforço valha a pena».

Godin vê o *marketing* como «a atividade de tornar a mudança realidade», mas explica que «é impossível conseguir mudar toda a gente», razão pela qual a pergunta essencial a que devemos responder é: «A quem se destina?»

É necessário encontrar esse grupo de indivíduos com os quais vamos partilhar uma «visão do mundo» que esteja sintonizada com a «narrativa interior»

peçoal de desejos, expeativas e interesses, essa comunidade de pessoas «neófilas», capazes de conagiar os outros com o sentimento de pertença, esse público mínimo viável, junto do qual encontraremos os defensores da nossa proposta de valor, a partir dos quais poderá crescer a reputação e o negócio das nossas marcas.

STAKEHOLDERS: GRUPOS DE INTERESSE

E onde os podemos encontrar? Em primeiro lugar, encontramos-os nos nossos stakeholders, ou partes interessadas e «grupos de interesse», as traduções mais comuns para a nossa língua do termo original em inglês. Este termo surgiu pela primeira vez em 1963, num memorando interno do Stanford Research Institute (SRI); até aos dias que correm, o conceito tem estado em constante evolução, desde que foi definido por Edward Freeman, em 1984, na obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Define-se *stakeholder* como sendo «qualquer grupo ou indivíduo que venha a afetar ou seja afetado pela consecução do objeto social da empresa» (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Entre as partes interessadas primárias encontramos os clientes, os fornecedores, os acionistas, as várias comunidades e os funcionários. Já as partes interessadas secundárias (aquelas que podem afetar a relação da empresa com as partes interessadas primárias), englobam os meios de comunicação social, os governos, as empresas concorrentes e as organizações sociais e civis.

Com base na análise dos desafios da empresa face ao respetivo ambiente e modelo de negócio, dá-se então o mapeamento entre os grupos de interesse e

aqueles que, dadas a própria predisposição favorável ao objeto social da empresa e a influência positiva que têm no processo da sua consecução, possam ser categorizados como possíveis defensores ou promotores da marca em questão. Será então nesses *stakeholders* que encontraremos o público mínimo viável, com base na análise dos respetivos dados.

SMALL DATA / BIG DATA

De facto, precisamos de adquirir, gerir, estudar e visualizar os dados daqueles que pretendamos converter em seguidores da marca. Parte destes dados encontra-se acessível em grandes bases de dados, já relativamente estruturados, tendo sido gerados durante os diferentes processos de negócio. Outros são obtidos a partir das massas de debate e conteúdos publicados nos meios de comunicação e redes sociais na Internet. E, por fim, é também possível obter parte destes dados nos inquéritos e estudos quantitativos realizados em amostras representativas.

Em qualquer dos casos, é importante ter sempre presente o conselho de Gemma Muñoz e Eduardo Sánchez (2020): «Há que pensar em grande, mas começar sempre por algo pequeno: *Small is the new Big*». (Novamente, o paradoxo do conceito de «pequeno»).

Antes de os cientistas de dados poderem tratar da aquisição e gestão de grandes quantidades de informação, e antes ainda de o analista de dados dar início às tarefas de procura e visualização de respostas relativas a estes megadados, é fulcral meditar sobre as perguntas que queremos resolvidas, sobre as hipóteses que pretendemos refutar, tendo sempre em consideração o modelo e o ambiente comercial.

Essas perguntas deverão ser curtas, concretas, úteis e, no curto prazo, relevantes. Deverão ser o tipo de perguntas às quais chegamos ao empregar técnicas qualitativas, nomeadamente, as utilizadas por Martin Lindstrom (2016), autor da célebre obra *Small Data. The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*. Este consultor dinamarquês explora as hipóteses que tem na área de *marketing*, como se de um antropólogo social se tratasse, interrogando os membros da comunidade e estudando os comportamentos desta na vida quotidiana.

Nesta mesma linha de estudo, podemos também seguir os procedimentos da área da netnografia, um termo cunhado por Kozinet (2002), que se refere à observação participante de interações pessoais que decorrem em canais digitais, e, como tal, recorrer à análise da experiência do cliente na relação deste com a marca (*customer journey*), identificando assim os «pontos mais fracos» e os «momentos da verdade», em *workshops* e grupos de discussão.

ADVOCATE OU PROMOTER PERSONA

Afinal, procuramos obter as respostas às questões que nos permitirão delinear o arquétipo pessoal do nosso público mínimo viável. À semelhança do que acontece com as figuras de Compradores (*Buyer Personas*), de acordo com a metodologia desenvolvida por Adele Revella (2015), é igualmente importante indagar sobre as perguntas que nos guiam no processo de construção das nossas *Promotor Personas* nos grupos de interesse selecionados, na construção do perfil do defensor da nossa marca.

A este respeito, ao observar, questionar e testar uma representação qualitativa dos grupos de interesse,

propomos que tenha em consideração os elementos que atraem, vinculam e impulsionam o «sentimento de comunidade», com base nas investigações de McMillan e Chavis (1984), juntamente com os contributos de outros investigadores das áreas de comunicação e *marketing*:

1. Quais são as suas expetativas sobre a marca?

Sabemos que a identificação de indivíduos detentores de traços, valores e fins compatíveis com a marca é um passo determinante para merecer a adesão dos mesmos. Sabemos ainda que essa identificação deve transparecer também nos comportamentos executivos da empresa, e não apenas nos expressivos.

Neste sentido, Lin (2008) analisou os fatores de sucesso de uma comunidade virtual e concluiu que o fator mais determinante para o sentimento de pertença é a confiança (*trust*), definida como «uma das partes aceitar ser vulnerável às ações das outras». A reputação da marca e, simultaneamente, do setor, da indústria e do mercado em que a mesma insere tem um enorme impacto nesse processo de identificação e sentimento de confiança.

2. O que influencia a opinião das pessoas sobre a marca?

Outro dos fatores cruciais envolvidos na tarefa de garantir esta vinculação é o reconhecimento da existência de uma influência recíproca entre o indivíduo e a marca. É precisamente devido a esta relação que é tão importante garantir que as marcas tenham boas práticas de escuta, diálogo e cocriação constante com os indivíduos, meios de comunicação e entidades

responsáveis pela comunicação com os grupos de interesse.

A respeito deste ponto, Brown, Broderick e Lee (2007) explicitaram como o fenómeno de *Word-of-mouth* (divulgação passa-a-palavra) influenciava as atitudes e decisões do consumidor com três aspetos fundamentais: a força ou fraqueza das ligações pessoais (relativamente às interações recíprocas, num ambiente digital), a homogeneidade ou heterogeneidade das pessoas que se relacionam (considerando os interesses e enquadramentos mentais partilhados) e a credibilidade da fonte (considerada digna de confiança e especialista numa determinada área). Trata-se de ingredientes fundamentais para uma influência recíproca, a ter em consideração sempre que abordemos esta questão.

3. Que necessidades procura satisfazer na sua relação com a marca?

A sensação de satisfação de necessidades, bem como o sentimento de recompensa e reconhecimento que derivam da interação com a marca são também fatores capazes de gerar o sentimento de comunidade, referido por McMillan e Chavis. Na tarefa de encontrar um promotor da nossa marca, esta é uma questão prévia que é imprescindível resolver: saber não só quais as necessidades a satisfazer (e quais as palavras-chave a tal associadas, introduzidas nos motores de busca), mas também quais as necessidades satisfeitas mais prováveis de gerar uma recomendação a terceiros (quais é que seriam capazes de se propagar nas redes sociais, por meio de etiquetas específicas).

A respeito deste último ponto, Berger (2014) estudou os fatores que motivam a divulgação passa-a-palavra, e definiu os seis mais determinantes: o valor da moeda social (*social currency*), a transmissão de emoções ativadoras (*emotion*), a utilidade prática da informação (*practical value*), a ligação ao contexto do recetor (*triggers*), a visibilidade pública (*public*) e a integração numa narrativa de valor (*stories*).

4. Que motivações tem para criar um vínculo com a marca?

Mais do que motivações extrínsecas (tão usadas no marketing através de incentivos e promoções), referimo-nos aqui sobretudo a motivações intrínsecas, que relacionam as motivações das pessoas com o propósito da marca, satisfazendo a ideia de domínio e autonomia (Pink, 2010). Falamos de gratificações emocionais, porque o sentimento de conexão emocional é outro dos fundamentos do sentido de comunidade.

A ligação emocional do cliente a uma marca é intensificada pela superação de situações críticas, pela vivência de experiências memoráveis e por interações regulares com carga emocional positiva. Este fundamento é uma noção já largamente conhecida e explorada, desde o estudo da vertente Experiência de Consumidor (AA.VV., 2017), orientada para a gestão da relação dos clientes com a marca, de forma a criar uma recordação positiva na sua mente.

DESIGN THINKING

Nas respostas a todas estas questões encontraremos a ajuda necessária para desvendar as estratégias inovadoras de diferenciação e de fidelização do cliente,

essenciais para construirmos uma ligação com o nosso público, num ambiente saturado de ruído, tal como aquele que encontramos numa comunicação pós-digital.

Na verdade, é esse o processo envolvido na aplicação de pensamento concetivo (*design thinking*) na inovação de produtos e serviços. Nas palavras do impulsionador deste conceito, Tim Brown (2008), tal diz respeito a «uma metodologia que impregna uma essência de conceção centrada nas relações humanas na vasta gama de atividades de inovação».

Tudo tem o seu início na empatia, no esforço por compreender os problemas, as necessidades e os desejos dos utilizadores ligados à solução que procuramos. E o primeiro passo é empatizar 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 Estúdio Criativo

Barbara Ruiz

Branding Manager

COMO DIFERENCIAR-SE EM TEMPOS DIFÍCEIS

Com a chegada do COVID-19, enquanto a sociedade se fecha nas suas casas temendo pela sua saúde e pela dos seus entes queridos, as marcas recuperam a nossa atenção. E observamos como costumam sobrepor-se e gerar iniciativas e conteúdos semelhantes, enfrentando um grande desafio de comunicação. Pois nunca foi tão simples falar e nunca podia sair tão caro.

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

Em momentos como este, é necessário recordar que a nossa marca é muito mais do que um logotipo ou um simples anúncio de publicidade: é um dos ativos estratégicos mais importantes da empresa, responsável por construir as relações emocionais com as pessoas. E especialmente agora, sentimos falta de um elemento de autenticidade e diferenciação chave da marca para transmitir o ADN da organização e estabelecer uma relação com os grupos de interesse: a identidade verbal. Uma ferramenta que usa técnicas da linguagem e escrita e que possibilita às marcas contarem a sua história e serem vistas de forma tangível e consistente.

A identidade verbal mesmo sendo a dimensão do *branding* menos conhecida é o segredo para humanizar a marca e estabelecer uma relação entre ela e o seu público. Porque não se trata “unicamente” de fazer e dizer, mas também de saber COMO fazê-lo e dizê-lo. Porque é tão importante ter uma estratégia de comunicação para enfrentar qualquer crise como implementá-la protegendo, transmitindo e reforçando a sua identidade de marca.

E a sua marca, construiu uma identidade verbal? E se assim foi, ajudou-o a responder mais eficazmente aos desafios do COVID-19? Responda sabendo quais são os quatro elementos principais que a compõem:

1. TOM DE VOZ

É a forma como expressamos o que queremos comunicar. São os aspetos verbais, visuais e atitudinais

da marca que expressam como é a empresa. Revelam-se com O QUE DIZ a marca (valores e traços de personalidade) e em COMO o diz (palavras, estruturas, expressões, bordões linguísticos). Um guia de tom de voz contém todos os recursos linguísticos necessários para revelar a atitude da empresa em qualquer mensagem, através de qualquer dos canais de comunicação da marca, de forma continuada no tempo.

Imagina a Ikea a tratá-lo por você ou o Cirque du Soleil a prescindir da música nos seus espetáculos? Imagina a Nike a incentivá-lo a fazer uma maratona de séries durante o confinamento?

Tomamos como exemplo a Lowi, operadora móvel virtual da Vodafone em Espanha, que tem uma identidade verbal tão forte e reconhecível que as suas equipas e agências a consideram o farol para construir as comunicações da marca. O tom de voz da Lowi baseia-se na frescura, na empatia, em falar “tu cá tu lá” e na diversão, conceitos transversais que se refletem em todos os seus conteúdos e que revelam a estratégia “*customer centric*” da empresa. O mais interessante é que, apesar de ser uma marca virtual, não aplica só o seu tom de voz nas campanhas de publicidade e nas suas RS, como também em todos os pontos de contacto da marca: a carta de boas-vindas a clientes, *router*, normas do *call center*, etc. gerando uma experiência de marca consistente e memorável.

É precisamente essa consistência no uso da sua própria linguagem, o que lhe tem permitido diferenciar-se do resto da concorrência num mercado saturado com produtos semelhantes, onde 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 o

COVID-19 focada nas RS “Si te quedas en casa, nos quedamos contigo” (Se ficares em casa, nos ficamos contigo). Porquê? Porque a marca já tem uma personalidade construída que é vista entre os seus clientes e que lhe permite fazer iniciativas com a finalidade de gerar *engagement* e reforçar o seu posicionamento, sem arriscar a sua legitimidade. Na campanha, a Lowi identifica os *insights* sociais que emergem da crise como o partilhar, as varandas e as mensagens de incentivo, declinando o seu tom de voz para cada RS. Gráfico: Imagem publicitaria de Lowi

2. MANIFESTO DE MARCA

Elemento-chave por ser uma declaração pública das suas intenções e pilares estratégicos em que a empresa assenta. Trata-se de uma peça de comunicação inspiradora, emocional e corajosa porque revela o compromisso que a marca adquire com outros (a sociedade e/ou os seus clientes). É um “grito de guerra” através do qual a marca transmite a sua visão e pretende mobilizar públicos internos e externos para unirem forças. Para desenvolver o manifesto de marca, tem de ter em conta os valores, a personalidade, a atitude da sua empresa e responder ao papel que esta desempenha na sociedade.

Mas não basta um Manifesto de marca, pois é só mais um elemento de um puzzle maior com o qual deve encaixar perfeitamente. As marcas que têm um Manifesto poderoso são as que souberam posicionar-se de forma diferente da sua concorrência e transmitem, sem lugar para dúvidas, uma personalidade única com que os seus consumidores se identificam. Este é o caso da Estrella Galicia, marca espanhola de

cervejas que pretende ser uma “Love Brand”: a marca mais amada.

A Estrella Galicia tem uma identidade bem construída e que soube identificar e apegar-se sem descanso aos seus atributos diferenciadores: autenticidade, artesanato e qualidade galega. Parte do seu êxito reside na capacidade de se distanciar da estandardização própria do mercado, diferenciando-se de outras marcas de cerveja fortes. Como? Através do cuidado do seu produto e da sua atitude reivindicativa e rebelde. Uma atitude e um propósito que a Estrella Galicia espelhou perfeitamente no seu manifesto de marca.

Excerto Manifesto da Estrella Galicia

Através do seu Manifesto, a marca dirige-se aos consumidores com que partilha a sua filosofia de vida. Porque, ao contrário de outras empresas que falam para toda a gente correndo o risco de ninguém lhes dar importância, a Estrella Galicia toma decisões corajosas. Como costumamos dizer: “a estratégia é a arte do sacrifício” e, num manifesto de marca, é imprescindível sacrificar para jogar pelo seguro.

3. MATRIZ DE MENSAGENS

Será fundamental para exemplificar quais são as mensagens que a empresa deve emitir garantindo uma comunicação alinhada com a identidade de marca e que crie reconhecimento no mercado. Esta matriz é composta por mensagens tipo com a finalidade de formar outras pessoas da empresa e as agências para gerar conteúdos garantindo uma comunicação consistente. O êxito de uma matriz de mensagens é

saber declinar os conceitos do tom de voz para cada canal de comunicação e grupo de interesse, pois a sua marca deve ser flexível e capaz de se adaptar ao seu público, sem perder a essência.

Como exemplo de marca cujo reconhecimento global é, em grande parte, atribuído à sua poderosa identidade verbal, escolhemos a DOVE. Uma marca que, em todos os países onde está presente, transmite mensagens consistentes à volta do seu conceito de beleza: a beleza real.

A voz da Dove é a de uma marca que incentiva as mulheres a criar um mundo onde a beleza é um símbolo de confiança, não de frustrações e preocupação. Um dos segredos do seu êxito baseia-se na capacidade de aplicar de forma consistente o seu tom de voz, único e reconhecível, sejam quais forem as circunstâncias. E as mensagens que a marca utiliza são, em conteúdo e forma, sem dúvida, a bandeira da marca: homogéneas, positivas, incentivadoras e que incidem na beleza real.

O facto de a Dove ter não só uma identidade bem construída, mas também de ativar a sua marca alinhada com a mesma, posicionou-a indiscutivelmente no mercado. A marca tomou decisões como prescindir de modelos nas suas campanhas e apostar na formação para melhorar a autoestima de raparigas e mulheres, o que só contribui positivamente para a sua imagem.

Em plena crise do Coronavírus, a Dove lançou a sua campanha “Courage is beautiful” (A coragem é a nova beleza), para homenagear os profissionais de saúde. Uma campanha que pretende realçar que a coragem é bonita e com a qual continua a desafiar os padrões estéticos criados pelos meios de

comunicação. Só uma marca como a Dove, que tem construído credibilidade e um espaço único através da sua identidade verbal, pode lançar uma campanha assim sem parecer oportunista.

4. NAMINGS

O conjunto de nomes das suas marcas, produtos, serviços, campanhas, hashtags, etc. diz muito de si aos públicos internos e externos. Alguma vez pensou como é o ecossistema de *namings* da sua marca? Reforçam a sua promessa de valor? São coerentes entre si? O mais provável é encontrar *namings* em diferentes idiomas, tipologias e que apelam a diferentes territórios semânticos. E isto só distorce a imagem da sua marca. A criação de qualquer *namings* implica um exercício estratégico-criativo que tem em conta múltiplos aspetos a considerar e é de tanta relevância, que dedicaremos um paper inteiro a abordá-lo corretamente explicando os benefícios de ter um guia para a criação de nomes.

Para que serve construir uma identidade verbal?

Os mesmos exemplos que usámos anteriormente ajudam-nos a entender que só as marcas que foram construindo uma identidade verbal com a passagem do tempo podem sair reforçadas mesmo em momentos de crise.

Uma identidade verbal ajudar-nos-á a:

- Posicionar a empresa no mercado, através de histórias consistentes que dão vida à promessa de marca, de forma inequívoca.
- Atrair, impactar, convencer e vender. A forma e o estilo de a empresa se dirigir aos outros é fundamental para impactar, ser credível e estabelecer relações com os outros.

- Criar regras e normas que capacitem e ajudem as equipas a gerar conteúdos, garantindo a coerência da marca.

Todos os elementos descritos acima são estímulos que saem para o exterior e que, no seu conjunto, ou reforçarão o posicionamento da marca ou, pelo contrário, gerarão confusão e ruído. A definição de um guia de identidade verbal ajudará a marca a ser vista da forma desejada, alinhada com a sua identidade.

Porém, apesar dos bons exemplos, observamos que são muitas as marcas que, durante o COVID-19, se estão a esquecer da sua personalidade quando saem dos seus territórios de comunicação habituais. A oportunidade para as mesmas reside precisamente no contrário, valorizar a marca. Porque uma identidade de marca genérica, incompleta ou incoerente facilita as coisas aos consumidores para ignorar as mensagens ou confundi-las com as de outras empresas. E, tal como acontece com as pessoas, se, enquanto marcas, renunciarmos a transmitir o que nos define, renunciaremos a ter algum impacto nos outros.

Para terminar, se depois do que leu, quiser saber se a sua identidade verbal está definida corretamente, siga estes 3 passos:

- Reveja as últimas ações e campanhas. É capaz de identificar a personalidade da sua marca nelas?
- Tendo como referência o conteúdo dos seus ativos digitais, substitua os elementos visuais da marca (logotipo, tipografia, cores, etc.) por um da concorrência. Alguém notaria as diferenças entre ambas as marcas?
- Faça um pequeno tracking ou inquérito para conhecer a saúde do seu tom de voz. A percepção

que o público tem da sua marca encaixa com a personalidade da mesma?

Se tiver respondido com um NÃO a alguma das perguntas anteriores, tem um desafio de branding pela frente que, quando enfrentar, se transformará numa oportunidade para reforçar o posicionamento da sua marca.

7

O papel do CEO na recuperação pós-COVID. Como reiniciar a atividade e rever a proposta de valor para enfrentar a recuperação pós-coronavírus (05/05/2020)

Paco Hevia

Diretor sénior da área de Comunicação Corporativa
e consultor independente de empresas

Há duas semanas, partilhava as reflexões sobre o papel do primeiro executivo para poder parar a hemorragia que representou a chegada da crise do COVID-19 e quais eram os segredos para poder superar o impacto que produziu nas empresas de uma perspetiva centrada no propósito, na gestão dos *stakeholders* e dos capitais da organização.

Para as organizações que foram capazes de superar estas fases da crise, chegou o momento de focar o processo de recuperação a curto, médio e longo prazo, pelo que me permito, de novo, dirigir-me a

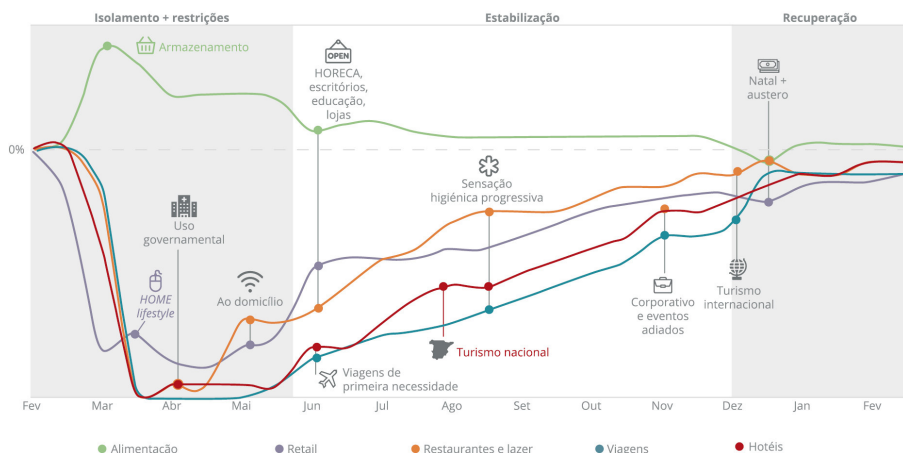
vocês para partilhar algumas ideias que esperamos que vos sejam úteis.

Como já vimos no documento anterior, gerir nunca é fácil, mas o que é certo é que liderar é sempre difícil, e chegou o momento de se preparar para a recuperação.

VOLTA. ADAPTA. MUDA.

As diferentes análises e estudos publicados nas últimas semanas sobre o impacto socioeconómico da crise sanitária apontam para o facto de ainda ser uma incógnita a forma como vai ser a saída da crise, vai depender, em boa medida, do comportamento da fase sanitária da crise e do processo de contenção do COVID-19.

Análise setorial (% Var. sobre Ano Anterior)



Assim, o estudo elaborado no Monitor da Deloitte Consulting “COVID-19 Impacto e cenários de recuperação no consumo e na distribuição”, do passado dia 27 de março, mostrava uma curva na qual se via um processo de regresso de atividade ao longo da primavera, uma recuperação progressiva da economia ao longo

do verão e do outono, na qual a adaptação à nova realidade será fundamental, e um processo de consolidação das mudanças ao longo de 2021.

Num relatório semelhante elaborado pela McKinsey *“COVID-19 em Espanha: O duplo imperativo de saúde e bem-estar económico”* de 6 de abril ajuda-nos a refletir sobre as três fases que os CEO terão de gerir nos próximos meses.

ACHATA A CURVA

A primeira fase é a de preparar o regresso à atividade, no qual o duplo foco está marcado por minimizar o impacto negativo na saúde da população, e a segunda é a de exercer a liderança para minimizar o impacto económico e no emprego que terá a paralisação económica. Será uma fase eminentemente técnica e com foco a curto prazo.

Para todos os gestores, tanto do sistema sanitário, como para os que protagonizam o âmbito económico, o mantra a seguir é achatar as curvas, no caso sanitário, já foi suficientemente explicado, mas no económico, há temas que seria bom aprofundar.

O compromisso dos políticos e dos gestores de empresas deveria orientar-se para minimizar a profundidade do impacto económico da paralisação, pois não é o mesmo enfrentar um processo de recuperação que parta de um impacto negativo de -4,6 % do PIB para um que arranque de -12,2 %. Para isso, é importante que a fase de latência da atividade económica seja o menor possível em atividades paradas. Precisamos de garantir que toda a atividade económica que se possa desenvolver em condições de segurança sanitária, continue a ser feita.

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

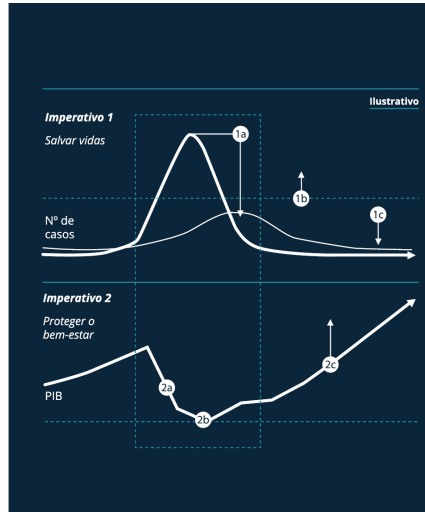
O duplo imperativo que enfrentamos

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 #EstoNoTieneQueParar <https://estonotienequeparar.com/> incentivada pela cadeia agroalimentar Mercadona, é um exemplo de como a sociedade civil, com responsabilidade na parte económica, está a liderar além das administrações públicas competentes.

O segundo eixo deste trabalho é encurtar a duração no tempo da paralisação económica e acelerar a curva de relançamento da economia. Como indica o relatório da McKinsey referido anteriormente, ainda há demasiadas incertezas sobre como será a curva de recuperação, pelo que é preciso concentrarmo-nos em gerir as alavancas que estão nas mãos das empresas e dos CEO para estarmos preparados para acelerar o regresso à atividade operativa e, sobretudo, reativar o consumo.

Um bom exemplo de iniciativas para reativar o consumo é a campanha #SaveTourism centrada em "No cancelés, aplaza" ("Não cancele, adie") <https://sextaplanta.com/no-cancelés/> ou a campanha para

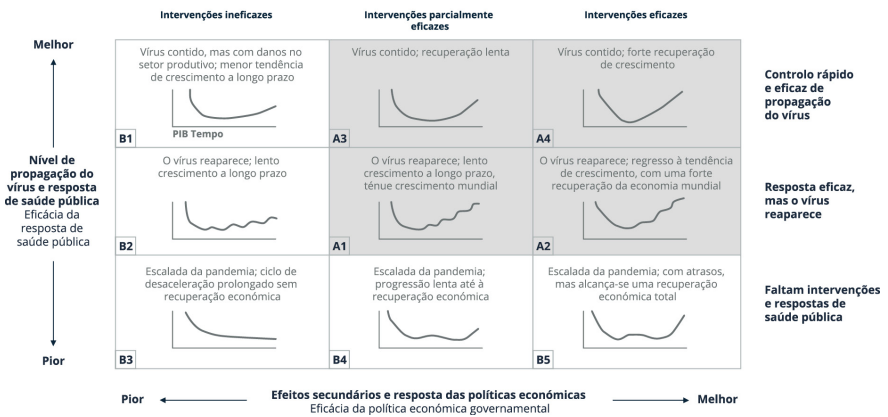
fomentar que o turismo nacional fique em Espanha este verão que a hotelaria está a realizar vão nesta direção.

Na medida da capacidade de gestão de cada CEO, o foco nesta fase deve centrar-se na reativação do consumo, e em que a parte operativa 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



ACELERA A INCLINAÇÃO

Quando chegar o momento de começar a operar e o conseguirmos, haverá uma nova etapa na qual o segredo estará na capacidade das organizações em se adaptarem às circunstâncias conjunturais que vão ocorrer junto dos stakeholders críticos da empresa. Será uma fase com foco tático e a desenvolver a médio prazo que o segundo semestre de 2020 representará.

Se uma organização é capaz de se adaptar com agilidade e eficiência a eles, fará com que a sua curva de relançamento até à recuperação seja mais rápida. Será

uma questão de agilidade, flexibilidade e abertura à mudança, pelo que as organizações mais hierárquicas, e lentas na tomada de decisões terão mais dificuldades para encurtar o período de regresso à atividade.

Já estão disponíveis na rede vários estudos que analisam quais serão as circunstâncias que vão afetar algum dos stakeholders, mas como indicava no meu artigo anterior, o segredo e o desafio do CEO é ver o conjunto e poder estabelecer prioridades entre todos os segredos dos diferentes grupos de interesse e tomar decisões rápidas. O segundo segredo será a eficiência das equipas na sua implementação, na capacidade de “estar na crista da onda e surfá-la” depende, em boa medida, de como estiverem configuradas as equipas e a cultura de melhoria contínua e adaptação que se tiver cultivado nos anos anteriores.

Faço-vos o resumo de alguns segredos por stakeholders que parecem estar a gerar consenso nos âmbitos de pensamento como segredos a ter em conta para esta fase.

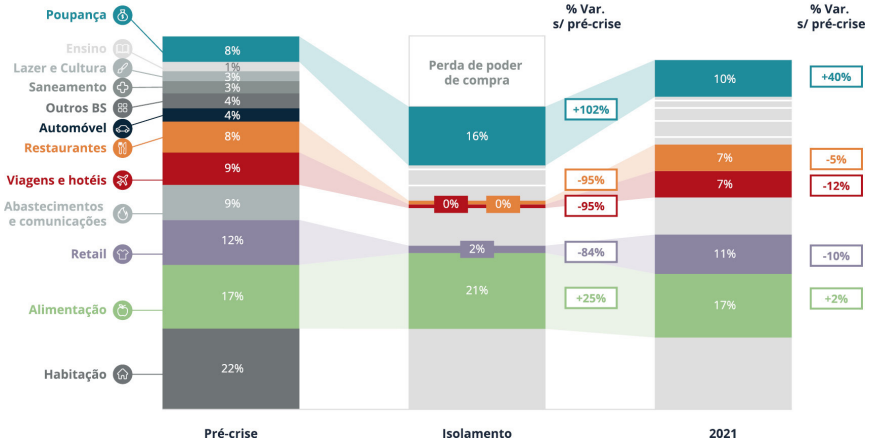
1. Consumidor

As empresas centram a proposta de valor em satisfazer necessidades e expectativas dos consumidores e clientes. Neste caso, o terramoto foi tão intenso que é provável que tenham ocorrido mudanças conjunturais que nos obriguem a rever como estamos a fazer chegar o produto ou o serviço, os prazos de pagamento, a maneira de o comunicar, ou como respondemos a novos requerimentos sobre a segurança, a confiança ou a fiabilidade.

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

se estão a esforçar para fazer parte da solução da crise sanitária e para adaptar a sua oferta à nova realidade terão um impacto menor e mais curto no tempo.

Estimativa da distribuição do rendimento disponível per capita (%)



Todavia, convém não esquecer que, segundo o estudo da Deloitte Consulting referido no início, parece evidente que vai haver uma constrição de rendimentos, tanto por factos objetivos como subjetivos que vai fazer com que as pessoas consumam menos.

2. Funcionários

Conforme pudemos ler em “Statement on the Purpose of a Corporation” da Business Roundtable, as empresas deverão investir continuamente no seu capital humano, e geri-lo adequadamente.

Sem perder o foco de tudo o que devemos fazer para satisfazer o resto das necessidades da Pirâmide de Maslow, estamos numa fase em que as essenciais são as necessidades básicas, as que têm que ver com a saúde e garantia de condições para evitar contágios,

e as de segurança, quanto a favorecer a manutenção do emprego e o *modus vivendi* das pessoas que trabalham na sua organização, obterão um importante rendimento em termos de engagement com o quadro de pessoal.

Isto não quer dizer que não seja preciso continuar a fomentar as linhas de teletrabalho, conciliação, diversidade, gestão do talento ou envolvimento das pessoas com o propósito da organização para criar a cultura que procuramos.

3. Fornecedores

Para os fornecedores que são autênticos colegas da sua organização na criação de valor, aqueles que têm realmente um papel de contributo para a sua própria cadeia de valor, é essencial sentirem-se parte dela e serem tratados de forma justa. Que cada um receba pelo que dá à mesma e que sejam tratados respeitando os direitos humanos e com a transparência que merecem é essencial para participarem no seu processo de recuperação.

São elementos fáceis de dizer, mas difíceis de implementar pois já são décadas em que imperou a captação do valor na minha própria demonstração de resultados à custa de obter valor da demonstração de resultados dos fornecedores. Mas é necessário tratá-los como um elemento essencial da nossa atividade e têm o mesmo direito que nós à sobrevivência. Em muitos casos, a nossa própria sustentabilidade depende da deles, e acho que é bom recordar o aforismo “a tua cadeia é tão forte como o mais fraco dos elos deles”.

Pagar as faturas dentro do prazo ou até em adiantado se a sua situação financeira o permitir como

várias grandes empresas espanholas já estão a fazer, é uma maneira eficiente de cuidar deles. Como também pode ser dar-lhes visibilidade dos seus planos de relançamento da atividade e pedir-lhes a sua colaboração neste caminho.

4. Cidadãos

As empresas são cidadãos corporativos que convivem em sociedade com pessoas singulares e coletivas. O bem social comum para todos é o mesmo, se uma sociedade se desenvolver e avançar, é bom para as pessoas, e também o é para as empresas e o resto das organizações que convivem nelas.

As empresas, pela sua dimensão e capacidade de organização, têm um papel relevante na geração de valor através de impostos, postos de trabalho e atividade económica para mobilizar a sociedade até ao bem-estar. Para isso, devemos ir mais além da gestão do capital económico e incluir no quotidiano empresarial a gestão do impacto ambiental e a geração de conhecimento e tecnologia para fazer todos avançarem.

Incluir a reflexão sobre como a empresa integrou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU no seu dia-a-dia, e como atualizámos as prioridades durante a gestão do COVID-19 para trazer valor nas novas emergências do ODS 2 Fome zero, como fizeram as empresas da cadeia agroalimentar, distribuição e hotelaria; do ODS 3 Saúde e bem-estar, como realizaram os serviços sociais e de saúde ou as farmacêuticas; do ODS 7 Energia acessível, como facilitaram as empresas de luz e gás; do ODS 8 Trabalho, como fizeram todos aqueles empresários que deram prioridade à

manutenção do emprego em detrimento dos lucros. Esta crise permitiu demonstrar que a Responsabilidade Corporativa já é maior de idade e que é crítica na gestão empresarial.

5. Acionistas

Num momento de colapso do valor das ações em todos os mercados e de forte contração económica, é preciso recordar que no Fórum Económico Mundial, no Manifesto elaborado na sua reunião de Davos 2020, já se definiu um marco universalmente aceite para demonstrar a criação de valor sustentável na qual o Governo Corporativo, a gestão do impacto social e ambiental (ESG nas suas siglas em inglês) se devia unir à medição do rendimento empresarial.

Nestes momentos da verdade, recordar que, na sua carta anual aos CEO, Larry Fink, CEO da BlackRock, realçou que os critérios ESG são “um fator determinante nas expectativas das empresas a longo prazo”, e referiu que não voltariam a investir em negócios que representassem um elevado risco para a sustentabilidade.

É um bom momento para o demonstrar com ações e as empresas que o fizerem terão uma vantagem competitiva relevante para a fase de recuperação.

MUDA

Desde o início do século, partimos do pressuposto que a velocidade da mudança tornava inútil a estrutura de gestão baseada em planos estratégicos a longo prazo e passámos a planos de ação a médio ou curto prazo, onde o êxito se ponderava com base no rendimento na demonstração de resultados do exercício.

É certo que isto evita tropeçarmos nos obstáculos imediatos, mas também é muito provável que, ao evitarmos chocar com a árvore seguinte, em poucos anos, nos encontremos perdidos numa clareira da floresta, ou mortos devorados pela concorrência.

Devemos recuperar a visão a longo prazo e o foco estratégico baseado na análise das macrotendências que provocam mudanças de cenário competitivo e afetam diretamente as necessidades e expectativas que os nossos stakeholders têm em relação a nós como empresa.

Neste caso, não é diferente. Devemos incluir o processo de planificação de 2021 uma análise profunda sobre como o COVID-19 acelerou a chegada das diferentes tendências e como está a afetar os grupos de interesse. Depois de fazer esta análise, é necessário ter a coragem de o incluir na reflexão estratégica e mudar o que for preciso mudar para enfrentar o próximo ano e, daqui a alguns anos, poder dizer que não só superámos a crise do COVID-19, como também nos tornou mais fortes e sábios, mais competitivos e mais sustentáveis.

Para facilitar esta reflexão, deixo-lhe algumas reflexões sobre os relatórios de macrotendências realizadas ciclicamente pela consultora WGSN e que podem dar pistas úteis neste processo.

O mundo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) impôs-se, a incerteza levou à preocupação sobre o impacto económico financeiro e sociolaboral que protagonizarão os próximos meses.

O fator medo originará comportamentos e reações associados a situações de stress geradas pelo “trauma” gerado pelo COVID-19. A necessidade de proteção, segurança e mensagens positivas terão impacto na

maneira como nos relacionaremos como empresas com os stakeholders.

O regresso do hiperlocalismo terá o seu lugar nos próximos meses, a rejeição do global juntamente com o medo de viajar fará com que o local, o vizinho, a família, os amigos, o bairro, o próximo ganhem peso nos padrões de comportamento e consumo. Adaptar a oferta ao local e ajudar na recuperação do próximo será apreciado.

Reforçar-se-á o critério de emergência climática, mas exigir-se-á passar das palavras à ação, pelo que se valorizará as empresas que reforçarem as suas linhas de ação real e terão protagonismo na sua proposta de valor para o cuidado com o meio ambiente e nos momentos de relação com os grupos de interesse neste eixo. As pessoas querem ser protagonistas e meter as mãos na massa.

Esta crise permitiu-nos sentir a importância da família, e especialmente dos nossos idosos. O equilíbrio geracional será uma tendência crescente nos próximos meses. Gerar ofertas adaptadas à terceira idade, aceitar capital humano sénior e valorizar a experiência será um eixo de atuação que terá impacto positivo nos próximos tempos.

O coronavírus acelerou várias mudanças geopolíticas importantes. A ascensão da China e o estabelecimento de relações criadas com base na comercialização de equipamentos de proteção e médicos terão efeitos rápidos. A procura de novos mercados para reativar a economia fará com que as perguntas se foquem de novo em África. A realocização de processos fabris para ganhar autossuficiência produtiva gerará oportunidades de negócio para as empresas que invistam e tendências de consumo para a compra local.

A gestão do decrescimento positivo, o efeito dos novos padrões migratórios, a irrupção do teletrabalho como norma, mudança nos canais de comercialização e relacionamento, etc., são tendências que terão de ser incluídas no processo de reflexão estratégica que nos defina o roteiro dos próximos dois anos e que nos permita finalizar todo este processo podendo afirmar que aprendemos e que mudámos tudo o que era necessário para sermos mais fortes.

GERIR O HOJE PARA GANHAR O AMANHÃ

As organizações devem ser capazes de criar e tornar realidade propostas de valor sustentáveis para os seus grupos de interesse, principalmente para os seus clientes, mas devem ter em conta o seu dever de entender e cuidar do ecossistema em que operam.

Agora, mais do que nunca, as organizações têm de abordar em paralelo dois desafios: a gestão eficiente do hoje, a visão a curto prazo para não tropeçar nos obstáculos do caminho, e a gestão eficaz da mudança para poder ganhar o amanhã, a visão a longo prazo que nos orienta o caminho.

Como pudemos ver, as fases que temos de enfrentar são várias e com focos e enfoques diferentes. A curto prazo, precisamos de nos focar em fazer o que for preciso para achatar a curva e regressar o mais depressa possível. A médio prazo, devemos adaptar-nos às circunstâncias e conseguir gerar uma curva acelerada de recuperação. A longo prazo, teremos de entender quais destas mudanças se vão manter, que macrotendências se aceleraram e gerir a mudança organizativa para não ficarmos para trás.

A única maneira de gerir as múltiplas e profundas mudanças é liderar com solidez a gestão da mudança e que seja uma atividade principal dentro das estratégias da nossa organização. Uma atividade à qual devemos dedicar o tempo e os recursos suficientes nos conselhos de administração e comités de direção.

Temos o dever, como organizações, de ser o motor da mudança; de assumir as rédeas e prepararmo-nos conscienciosamente para atuar num ecossistema em permanente evolução. Só assim ganharemos o amanhã.

Não será fácil, mas será apaixonante.

8

Empresas familiares: ponto de inflexão e a saída da crise da COVID-19

(20/05/2020)

Mar Galtés

Diretora da LLYC Barcelona

Paco Hevia

Diretor Sénior da área de Comunicação Corporativa

As empresas familiares são cruciais para a economia, e não só porque representam mais de 90% de todas as empresas a nível global e proporcionam 70% dos empregos no setor privado, juntamente com uma parte muito considerável da riqueza produzida nas áreas tão diversas como a indústria, turismo, agricultura, banca, calçado, construção, energia, engenharia, saúde, tecnologia, têxteis ou transportes. A sua importância vai além dos números, e é independente do tamanho de cada empresa, que pode ser micro

ou multinacional: a vocação a longo prazo e a fidelidade para com os seus stakeholders, sejam clientes, fornecedores ou funcionários, tornam as empresas familiares num motor de desenvolvimento social, que contribuem decisivamente para fomentar uma cultura de empreendedorismo, responsabilidade, sustentabilidade e, cada vez mais, igualdade nos negócios. Porém, vivem num paradoxo: a sua cultura de comunicação e a atenção que recebem estão, regra geral, longe de acompanhar o papel que desempenham na vida de todos os europeus.

A crise da Covid-19 posicionou-nos como sociedade num momento de máxima incerteza perante o futuro. Um momento em que nos faltam respostas e certezas, e no qual será determinante a liderança do legado perante as grandes mudanças que, sem dúvida, enfrentaremos.

ENCONTRAR UM PROPÓSITO E PARTILHÁ-LO: DA LIDERANÇA À NARRATIVA

A transformação digital trouxe mudanças indeléveis ao mundo da comunicação: os meios, os canais e os formatos transformaram-se; há um novo paradigma que define as regras do jogo. É crucial que as empresas usem a sua voz e que liderem a conversa sobre si mesmas e sobre os temas que são estratégicos para os seus negócios. Se não o fizerem, outros o farão no seu lugar.

Num contexto marcado por fenómenos como a infoxicação - que dificulta que as pessoas distingam o que é valioso do que não é -, a personalização - um enorme poder do indivíduo e uma capacidade relevante de influência - e a hipertransparência - o poder

das forças individuais de empresas para se comportarem de maneira ética, aberta e transparente -, para reclamar, para comunicar o seu papel na sociedade é essencial para gerar confiança, proteger a reputação da empresa e continuar a ser competitivas.

Os líderes têm um papel destacado nesta mudança: é importante que cada organização reflita sobre o seu legado e a razão que há por detrás da sua empresa. Muitas empresas dizem o que fazem, algumas explicam como o fazem, mas muito poucas explicam para que o fazem.

A forma como se faz esta explicação, a história que se conta, também é central. A narrativa de uma empresa não está criada para vender um produto ou para realizar uma campanha anual, por mais poderosa e importante que possa ser essa empresa. Baseia-se no propósito e nas crenças partilhadas da empresa e está indissoluvelmente associado à sua estratégia a longo prazo.

As empresas familiares podem ser uma voz para o capitalismo humanista, consciente ou qualquer evolução do conceito do capitalismo que for capaz de implementar essa reivindicada mudança de paradigma que surge desde o mesmo coração do sistema empresarial. Um movimento honesto desde as empresas, empresários e diretores, que valoriza uma gestão mais moderna, eficiente, rentável, responsável e sustentável, e que quer dar resposta a uma sociedade que reclama uma nova liderança social.

As empresas familiares têm um passado, mas isso não significa que vivam ancoradas a ele: a aposta a longo prazo torna-as inovadoras por definição, mas nem sempre se transmite assim. As startups e algumas

grandes corporações apropriaram-se do relato da inovação. As novas empresas, as startups, ganharam um posto no imaginário coletivo à base da epopeia de empreendedores. Mas as empresas familiares também têm muito a dizer nesta conversa. Quem melhor que as empresas familiares para transmitir a epopeia empreendedora? E agora, o público, a sociedade, estará mais disposta do que nunca a ouvi-las.

RESPOSTA AOS DESAFIOS INTERNOS

A comunicação também se afirma como determinante na gestão dos grandes desafios internos que as empresas familiares enfrentam, desde o exercício da liderança até ao processo de sucessão, que começa com a participação e preparação das gerações futuras, ou a profissionalização com gestores externos.

Nas empresas familiares, nem sempre são evidentes os organigramas oficiais, mas sim as lideranças: é fundamental exercê-las com transparência tanto como as comunicar com as ferramentas adequadas-

Centrar o foco na empresa e desenvolver uma estratégia própria potenciando os seus valores e o seu propósito é uma maneira de afastar os riscos que tanto preocupam a empresa familiar no que diz respeito ao seu protagonismo pessoal, especialmente nos casos em que inclusive o apelido familiar é a marca corporativa. Uma boa comunicação é o melhor escudo protetor perante possíveis riscos e ameaças de crise.

Aqui, o Conselheiro Delegado desempenha um papel fundamental: o seu objetivo final é fazer com que todas as partes interessadas se associem ao propósito, além de compreender a narrativa, e que tanto os órgãos de governo como os de gestão tenham o

mesmo roteiro e caminhem ao mesmo ritmo rumo ao seu cumprimento.

É responsabilidade da propriedade de uma empresa definir e transmitir o modelo de empresa que querem e que vão implementar. O Conselho, como representação dos interesses dos stakeholders, deve imbuir-se dele e ser capaz de garantir que, na gestão do dia-a-dia, a empresa é capaz de o respeitar e fazê-lo chegar a todos os coletivos de que a empresa familiar precisa para operar.

Ter sistemas de gestão de stakeholders, no qual a prioridade de lhes saber transmitir o modelo de empresa, o legado e o propósito como modelo integrador dos interesses de todos, é essencial. Portanto, é muito importante para a família de negócios que geralmente fica por detrás de uma empresa familiar partilhar uma única visão empresarial

As dificuldades da empresa familiar costumam começar pelas divergências sobre o “para quê” e o “porquê” da existência da própria empresa, e as discrepâncias sobre o próprio propósito vital dos membros da família com o da empresa familiar.

É um grande desafio alinhar os interesses pessoais com os familiares, e estes com os empresariais, e esta dificuldade multiplica-se quando a empresa familiar passa para a segunda ou seguintes gerações e começam a surgir familiares “políticos” no ecossistema.

Um dos segredos para minimizar este risco é manter a visão de legado e investir tempo e dinheiro para formar e fomentar o espírito empresarial e a cultura empreendedora entre os membros da família.

São muitos os casos em que o foco da geração que, nesse momento, gere uma empresa familiar, é formar

as seguintes com as capacidades de gestão, direção, deixando relegadas aquelas que têm que ver com a governação e a liderança da família empresária.

A realidade demonstrou-nos vezes sem conta que bons gestores, melhores do que qualquer membro da família empresária alguma vez poderia chegar a ser, existem no mercado de trabalho e podem ser integrados com êxito na gestão do dia-a-dia da empresa e obter excelentes resultados. Mas também nos demonstraram que as funções que não são delegáveis, ou externalizáveis na empresa familiar são as de gerir a própria família, formar os seus membros como governadores das empresas familiares que emanam delas e fomentar o espírito empresarial e empreendedor dos seus membros.

Esta é a última fronteira, é a diferença entre pessoas, e o facto de ser membro de uma empresa familiar dá-lhe muito de retorno, dá forma e fá-lo conviver com os princípios do legado, da atividade empresarial e a da criação de valor para a sociedade além de ganhar dinheiro para si próprio. Isto tudo não se aprende como gostaríamos nas escolas de negócio, centradas historicamente nas capacidades de gestão. Esta escola de empresários é a família empresária e é a sua grande vantagem competitiva em relação aos outros modelos de desenvolvimento empresarial.

Criar escolas de empresários no seio das famílias empresariais ajudará a duas coisas: continuar a criar empresas, e evitar a luta pelo poder sobre as empresas que já existem. Formá-los para serem empresários e não gestores de empresas é a grande diferença, e este foco só se pode dar na família empresária.

LIDERAR A EQUIPA DE GESTÃO

Depois de conseguirmos alinhar os proprietários e os seus representantes no Conselho de Administração, surge um novo desafio, como nos rodeamos de profissionais que partilham a visão da empresa familiar e como conseguimos que a transmitam para a organização?

A profissionalização das equipas de gestão é uma tendência lógica para conseguir evitar a endogamia da família empresária, enriquecer os focos e adquirir novas capacidades e conhecimentos, mas tem um desafio de integração dos profissionais na cultura da empresa familiar.

Este desafio não é simples pois estes profissionais geralmente desenvolveram uma carreira sobre paradigmas empresariais baseados no rendimento e na obtenção de valor a curto prazo, não na criação do valor a longo prazo, e muito menos na criação e gestão do legado.

É por isso que passa a ser crucial para a integração bem-sucedida no modelo da empresa familiar que se dedique tempo a explicar as diferenças do modelo e que se assuma com humildade que é necessário iniciar um processo de desaprendizagem, um tempo em que os cargos diretivos devem enfrentar as suas crenças contra as da empresa familiar e gerir a mudança que representa para eles.

Muitos dos fracassos de excelentes diretores de empresas cotadas e multinacionais que se integram em empresas familiares, produzem-se pelas diferenças de ambos os modelos e a mudança de prioridades e maneiras de fazer que isto produz.

Gerir a mudança passa a ser uma tarefa-chave nestes processos de integração. Há que saber de que ponto se parte, onde se quer ir, e definir um trajeto para chegar à meta. Não é simples, já que desaprender é sempre doloroso e complexo, mas deve-se refletir sobre isso se se quiser facilitar a integração deste tipo de profissionais na empresa familiar.

SOCIALIZAR O CONCEITO DE LEGADO

Para destacar o valor dos atributos diferenciadores da empresa familiar, como o propósito, a missão e o reflexo na cultura interna, incentivar a participação dos funcionários e criar participação com eles, contribui para gerar um sentimento - e orgulho - de pertença, afetando a capacidade de atrair e reter talento, sem importar a dimensão do negócio. A lógica aplica-se à relação com com todas as partes interessadas.

A empresa familiar aspira a ter uma operação perfeita para demonstrar a sua excelência. Mas esquece-se que, para construir a reputação, não basta fazê-lo bem: também é preciso explicá-lo. E para ser credível, é preciso ter essa narrativa e o contexto e os líderes de opinião: construir o relato permite liderar a conversa.

A crise provocada pela Covid-19 obrigar-nos-á a rever questões como a localização, a sustentabilidade e a segurança da produção e dos produtos que consumimos. E, neste novo contexto, a confiança que nos traz o legado da empresa familiar será um valor determinante também perante os consumidores. Valorizá-lo, exercê-lo e também explicá-los dar-nos-á uma vantagem competitiva no mercado, necessitando de valores e produtos sólidos, próximos e confiáveis.

CUIDAR DO DIA-A-DIA

Depois de superar os desafios do âmbito de governação da família empresária, e responder às perguntas-chave sobre estratégia de família e alinhado aos seus membros, estaremos preparados para dar os seguintes passos.

Depois de a governação da empresa familiar ter revisto a estratégia, o modelo de negócio e as equipas necessárias para o desenvolver, poderemos passar a dedicar tempo à gestão.

Quando entrarmos na gestão, será necessário tomar decisões difíceis. Passámos recentemente pela última das grandes crises económicas e isto ajudou-nos a afinar as propostas de valor e as organizações para sermos mais eficientes, competitivos e ágeis.

Perante esta nova etapa de convulsão, estamos mais preparados do que em 2008, de um modo geral, surpreendeu-nos com menos dívida, diversificados tanto em produtos, como em canais de venda ou mercados, com as equipas mais adequadas e com uma cultura de desafio permanente mais desenvolvida.

Ainda assim, será bom recordarmos os princípios fundamentais e cuidarmos da liquidez para evitar problemas de tesouraria, tentarmos fortalecer o nosso financiamento para passar o deserto que enfrentamos e analisarmos toda a cadeia de valor do nosso modelo de empresa para eliminar tudo aquilo que não traga valor e está a prejudicar o nosso dia-a-dia. Será necessário tomar decisões difíceis a curto prazo para vencermos no futuro, mas essa foi sempre uma das características da empresa familiar, olhar para o futuro e lutar por ele.

**IMPACTOS NOS MEIOS DE
COMUNICAÇÃO**
(março-junho 2020)

1

Coronavirus: quando a comunicação faz parte da solução

Jornal Económico
(11/03/2020)

Tiago Vidal

Diretor Geral e Sócio da LLYC em Portugal

Em Portugal, várias empresas ao longo dos últimos dias têm vindo a público anunciar as suas políticas de atuação face à emergência da epidemia da COVID-19. Num contexto como o atual, as empresas têm um papel na gestão deste acontecimento e necessitam comunicar de uma forma clara e transparente quando têm algo de relevante a dizer. O momento assim o exige.

Em cenários de incerteza como este, onde a informação se propaga de forma tão veloz – e às vezes também tão contraditória, a comunicação assume um papel fundamental. E a comunicação que se foca

num elemento em concreto: a antecipação. Antecipar ações, mensagens e cenários, é aquilo que as empresas devem procurar fazer para, de forma estratégica, protegerem a sua reputação e, até, fazerem uso deste momento para fortalecer a confiança junto dos seus *stakeholders* internos e externos.

Muitas empresas já estão a definir um protocolo de gestão face à COVID-19. No entanto, importa considerar a comunicação como uma área essencial para o sucesso de qualquer plano de contingência. É, por isso, necessário definir padrões de atuação, conteúdos das mensagens, estudar possíveis cenários e analisar o impacto de cada um, ajustando sempre as soluções à realidade da empresa e ao desenrolar da crise.

Devemos ter claro que uma situação de crise se gere em três grandes tempos: o antes, o durante e o depois. E que só projetando os cenários nestes três momentos é que teremos um plano de comunicação eficaz e ajustado às necessidades da empresa e das suas comunidades desde os colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas, mas também autoridades, os próprios *media* e a opinião pública. E nunca esquecer o papel que a liderança de uma organização tem na comunicação destas mensagens, já que transparência e responsabilidade são a base para uma imagem de confiança e segurança, tão necessária nos dias de hoje!

2

Sete estratégias essenciais para assegurar a eficácia da comunicação interna e o engagement dos colaboradores

Human Resources
(08/04/2020)

Equipa de Talent Management da LLYC Lisboa

Num contexto em que as empresas se deparam com novos desafios de comunicação, criar proximidade e manter o compromisso das pessoas está na ordem do dia.

Nesse sentido, a LLYC pretende ajudar as empresas a comunicar de forma mais eficiente com as suas pessoas e identificou os aspectos essenciais da comunicação interna para criar engagement:

- Comunicação próxima: Estar próximo implica que a comunicação assimile, compreenda e dê resposta

às preocupações dos profissionais, usando uma linguagem clara, acessível e directa. A comunicação quer-se relacional, mais do que nunca

- **Comunicação sincera:** A comunicação tem de ser genuína e autêntica sob pena de não ser credível. Isso implica que é humano, em circunstâncias como as do atual contexto, poder expressar vulnerabilidade. Partilhar as inquietações face ao futuro quando desconhecemos o impacto que o contexto vai ter é humano e valorizado.
- **Comunicação sempre presente:** É preciso assegurar uma comunicação fluída com as pessoas, sem nunca perder o contacto e de forma a manter toda a equipa informada sobre as decisões tomadas e o seu impacto no negócio. As empresas devem ser uma fonte de informação relevante para as suas pessoas.
- **Comunicação bidirecional:** Dois grandes problemas que as empresas enfrentam na hora de comunicar são, falar sem escutar e falar sem responder. Garantir resposta e feedback é essencial. As empresas devem disponibilizar espaços próprios e os canais adequados para que as pessoas possam expressar os seus receios e as suas dúvidas, mostrando-se disponíveis para as ouvir e trabalhar em soluções.
- **Comunicação proactiva:** Conhecer e monitorizar as preocupações das pessoas permite-nos detetar insights para planear acções de comunicação que antecipem necessidades e criem engagement.
- **Comunicação coerente:** Tempos difíceis trazem uma oportunidade às empresas de mostrar a verdadeira cultura organizacional. Mais do que narrativas pomposas, são precisos relatos envolventes, com

propósito e que consubstanciem a acção. É tempo de storydoing e não de storytelling.

- Comunicação com perspectiva de longo prazo: O mundo como o conhecíamos não será o mesmo. Nesse sentido, há uma oportunidade de gerar conteúdos e experiências que sirvam de “catarse colectiva” nos espaços de trabalho. Reagir agora não deve limitar-nos de pensar proactivamente no que virá depois.

3

La stratégie réussie de Lisbonne face au virus

Jornalistas & Cia
(20/04/2020)

Le Portugal prépare une sortie progressive de confinement à partir du 2 mai prochain. Grâce à son intervention précoce, le pays a réussi à endiguer la vague de contagions et à éviter l'engorgement de son système de santé fragilisé par les années d'austérité.

Lisbonne amorce le retour graduel à l'activité. Au bout de cinq semaines de confinement, le Portugal semble en effet avoir réussi à contenir l'épidémie et prépare la levée progressive des restrictions à partir du 2 mai prochain. « Il s'agit de réactiver sans perdre le contrôle », explique le Premier ministre Antonio Costa qui prévoit un accès aux plages restreint cet été. « Il n'y aura pas de normalité tant qu'il n'y aura pas de vaccin », prévient-il en annonçant des ajustements au jour le jour pour une transition échelonnée, avec usage de masques dans les transports, horaires décalés. Les premiers à rouvrir devraient être les crèches, les établissements scolaires du secondaire pendant que vont redémarrer les commerces de quartier.

C'est une surprise de taille. Personne n'attendait le petit pays atlantique aux moyens limités en champion de la lutte contre le Covid-19. Même s'il est trop tôt pour savoir s'il a gagné la bataille, il fait figure d'exception en Europe du sud. Il a réussi jusqu'ici à limiter le nombre de contagions, avec aux alentours de 20.000 cas déclarés et moins de 750 morts pour 10,3 millions d'habitants. Reste à savoir s'il saura garder le cap à la sortie du confinement.

SANS ATTENDRE LE PREMIER MORT

Le succès de la stratégie portugaise est d'autant plus flagrant, si on compare la situation avec celle de l'Espagne voisine où le nombre de contagions a rapidement saturé un système hospitalier pourtant mieux équipé. La clé de cette réussite? Avoir anticipé et annoncé, dès le 12 mars, la fermeture des écoles et la réclusion du pays avec 112 cas déclarés seulement, sans attendre le premier mort. «Le gouvernement a agi à un stade plus précoce que l'Italie ou l'Espagne et en même temps il a misé plus fortement sur la continuité de l'activité économique, avec le maintien des services de restauration à emporter, du secteur de la construction et des magasins de bricolage notamment», indique Tiago Vidal, du cabinet de conseil LLYC à Lisbonne, soulignant la façon dont les entreprises ont anticipé les mesures d'éloignement social et le civisme de la population face à l'urgence. L'alignement sans faille de la classe politique a aussi sans doute aidé à resserrer les rangs et éviter les dérapages vus en Espagne ou en Italie. «Je ne coopère pas avec le parti socialiste mais avec le gouvernement du Portugal», avait tranché le chef de l'opposition, le conservateur Rui Rio, dès le début de la crise sanitaire.

SYSTÈME DE SANTÉ FRAGILISÉ

Pays du sud, avec une population vieillissante et des noyaux familiaux aux forts échanges inter-générationnels, le Portugal était pourtant particulièrement exposé. Le système public de santé, fragilisé par le manque d'investissements et les années d'austérité, paraissait peu équipé pour résister. Il a pourtant évité la saturation des soins intensifs, malgré ses moyens limités (4,2 lits pour 100.000 habitants contre 9 en Espagne ou 12 en France).

«Si nous avions eu une avalanche de cas comme on en a vu ailleurs, le pays n'aurait pas eu les moyens d'y répondre», avoue Joao Ribeiro, chef du service de soins intensifs de l'hôpital Santa Maria, à Lisbonne. Pas question de crier victoire trop tôt. «Nous voyons des résultats encourageants dans la façon dont nous avons géré la pandémie et nous ne voulons pas perdre ces acquis», insiste la ministre de la Santé, Marta Temido, qui appelle à maintenir la vigilance lors du déconfinement.

4

O momento exige uma comunicação mais humana

Executive Digest
(21/04/2020)

Marlene Gaspar

Diretora de Engagement e Digital da LLYC Portugal

Vivíamos já num contexto volátil e incerto, complexo e ambíguo, mas a COVID-19 exponenciou cada uma destas características em tudo o que nos envolve e está também a provocar uma disrupção e aceleração de algumas das tendências que temos vindo a falar, bem como na transformação digital.

O confinamento é uma realidade que, além de representar uma enorme alteração à nossa forma de viver, trouxe também uma nova forma de trabalhar e de nos relacionarmos com a empresa e com as nossas pessoas. Esta reviravolta do local de trabalho mostra que se a linha entre o pessoal e profissional era ténue, agora deixou de existir. Damos a conhecer a nossa

casa, a nossa família, os nossos animais de estimação deixou de ser algo que acontecia quase por acidente para ser a nova forma de trabalhar.

Mas se trabalhar à distância é a realidade de grande parte das pessoas que trabalham em serviços, depa-ramo-nos também com muitas empresas de serviços e bens essenciais que estão a exigir um esforço sobrenatural aos seus profissionais para que continuem a trabalhar; e ainda com outras empresas que, face ao impacto da pandemia, se veem obrigadas a recorrer a planos de lay-off para assegurar a sua sobrevivência.

Em qualquer um dos casos, estamos perante uma realidade que coloca às empresas novos desafios: como manter o nível de compromisso dos colaboradores com a empresa numa altura em que trabalhamos de uma forma distante?; como manter motivadas as pessoas quando lhes é exigido que dêem prioridade à responsabilidade social acima do seu próprio bem-estar individual?; como recuperar o ânimo das equipas depois de uma época tão angustiante?

O momento exige uma comunicação mais humana do que nunca. É tempo de comunicar bem interna e externamente e tem de se começar por “casa”. Exige-se rapidez na resposta e que esta seja dada de forma sincera e transparente. É com base nesta premissa que traçámos algumas características que a comunicação tem de ter nos dias de hoje:

- Comunicação próxima. É preciso falar com a cabeça, mas também com o coração. Estar próximo implica que a comunicação assimile, compreenda e dê resposta às preocupações dos profissionais, usando uma linguagem clara, acessível e directa. O tempo dos discursos corporativos e abstratos

faz parte do passado – a comunicação quer-se relacional, mais do que nunca;

- Comunicação sincera. A comunicação tem de ser genuína e autêntica sob pena de não ser credível. Isso implica que é humano, em circunstâncias como as do actual contexto, poder expressar vulnerabilidade. O discurso do CEO da Marriott é um excelente exemplo disso mesmo. Partilhar as nossas inquietações face ao futuro quando desconhecemos o impacto que o contexto vai ter é humano e valorizado;
- Comunicação sempre presente. É preciso assegurar uma comunicação fluída com as pessoas, sem nunca perder o contacto e de forma a manter toda a equipa informada sobre as decisões tomadas e seu impacto no negócio. A Edelman refere que “as entidades empregadoras são a fonte de informação mais credível sobre o coronavírus para os colaboradores. Mais que o Governo ou os media. Este insight revela uma oportunidade para as empresas – serem uma fonte de informação relevante para as suas pessoas;
- Comunicação bidireccional. Dois grandes problemas que as empresas enfrentam na hora de comunicar são: falar sem escutar e falar sem responder. Garantir resposta e feedback é essencial. As empresas devem disponibilizar espaços próprios e os canais adequados para que as pessoas possam expressar os seus receios e as suas dúvidas, mostrando-se disponíveis para as ouvir e trabalhar em soluções;
- Comunicação proactiva. Conhecer e monitorizar as preocupações das pessoas permite-nos detectar insights para planear acções de comunicação que

antecipem necessidades e criem engagement. As grandes preocupações dos colaboradores, segundo o que apurámos¹⁵ são: como ser produtivo e manter a concentração (74 %), a segurança do seu posto de trabalho (53%) e como gerir e coordenar uma equipa à distância (47 %). São dados relevantes para pensar em acções de comunicação com impacto para as pessoas;

- Comunicação coerente. Tempos difíceis trazem uma oportunidade às empresas de mostrar a verdadeira cultura organizacional. Mais do que narrativas pomposas, são precisos relatos envolventes, com propósito e que consubstanciem a acção. É tempo de storydoing e não de storytelling;
- Comunicação com perspectiva de longo prazo. O Mundo como o conhecíamos não será o mesmo. Nesse sentido, há uma oportunidade de gerar conteúdos e experiências que sirvam de “catarse colectiva” nos espaços de trabalho. Reagir agora não deve limitar-nos de pensar proactivamente no que virá depois.
- Se a certeza de hoje é que a incerteza está presente, deixemos espaço para as empresas repensarem a forma como estão e vão comunicar com as suas pessoas – porque somos pessoas a falar com pessoas.

¹⁵ Inquérito realizado pela equipa de Talent Engagement da LLYC Portugal, entre 23 e 26 de Março de 2020. Contou com um total de 106 respostas válidas.

5

Homo Pós-Covid: uma nova persona

Marketeer
(20/05/2020)

Marlene Gaspar
Diretora de Engagement e Digital da LLYC Portugal

Já não existe comunicação interna e externa. E se a comunicação não é a mesma, também nós não somos a mesma pessoa de antes do dia 11/3, data em que a COVID-19 foi considerada uma pandemia global pela Organização Mundial de Saúde. “86 % dos consumidores a nível global mudaram o seu comportamento por causa do coronavírus”, segundo a YouGov. Para os que retomaram actividade, para os que ainda não tiveram essa oportunidade, para os que se mantêm em teletrabalho e para os que fazem um híbrido de teletrabalho com idas ao escritório, as “velhas” rotinas ainda não são as mesmas – e será que voltarão a ser? Talvez não, porque há uma era A.C. (antes da Covid) e uma D.C. (depois da Covid).

E é com esta nova persona com quem nos estamos a relacionar – empresas, marcas e até ao nível mais pessoal. Um ser que vive com um vírus em permanente evolução, que descobre e se adapta a novas normalidades todos os dias, que lida com a incerteza do futuro até haver uma vacina. Estamos a escrever a história para que esta persona seja o herói e o coronavírus o vilão. É a este herói que chamámos de Homo Pós-Covid.

Apesar de ter ritmos diferentes, tem preocupações comuns. E está a desafiar as empresas e as marcas, que querem ser úteis, relevantes e próximas. Explicamos porquê:

1. Vivemos num contexto de incerteza e isso faz desta persona simultaneamente um consumidor impactado pelo desemprego e pela quebra do seu poder de compra e um colaborador preocupado com o quando e como será o regresso à normalidade. É por isso que esta crise é uma oportunidade para a comunicação das marcas – ser transparente e relevante é a forma de vingar num cenário incerto. Segundo a Edelman, “as empresas são a fonte de informação mais credível sobre o coronavírus, mais do que os media e o próprio governo”. Neste contexto de infoxificação e de fake news, a empatia e a comunicação próxima, assertiva e clara são a chave. As marcas têm de compreender o outro lado (pessoas com diferentes contextos e situações) e construir um relato inspirador e mobilizador, ainda que por vezes isso seja duro – como foi para a Airbnb anunciar aos seus colaboradores a necessidade de despedimentos em toda a empresa;

2. O Homo Pós-Covid é mais consciente pessoal e socialmente e está a adoptar uma forma de vida sustentável. Estamos mais conscientes do que nos rodeia

e da importância do nosso bem-estar individual e do nosso contributo e impacto na comunidade. Adquirimos novos hábitos de higiene, de uso de espaços comuns, cuidados de alimentação – e o ambiente está a sentir este impacto, com níveis de poluição a descer como nunca antes. As marcas devem responder de forma sustentável e com impacto local. Como refere a McKinsey, as restrições de mobilidade vão desencadear uma preferência por marcas, produtos e serviços locais e talvez criar uma resistência em relação à globalização – é a simplificação do “think global, act local” para o “think glocal.”

As marcas e as empresas devem apelar a um consumo consciente: compra online em negócios locais e de proximidade; ou apoiando marcas mais afectadas. Por exemplo, a Too Good To Go criou o projecto #WeCare, que permite que os restaurantes possam utilizar a app como plataforma de takeaway de forma temporária. É uma iniciativa sem fins lucrativos com o único objectivo de apoiar os estabelecimentos locais que estão encerrados pelas restrições da pandemia;

3. Esta nova persona é hiper-exigente com as marcas e com as empresas devido à necessidade de melhor gerir o seu tempo e recursos, as suas relações pessoais e um maior cuidado com o ambiente próximo. Esta exigência reflecte-se numa maior expectativa no que respeita à transparência dos processos. A solução para as empresas passa por ser credível e activar o seu propósito. Já não estamos na era do storytelling, mas do storydoing. Por outro lado, é importante não abandonar o objectivo a longo prazo: as marcas reagiram ao momento, mas não podem perder o foco nem comprometer a reputação, o regresso à normalidade, a resiliência e a sua visão estratégica para o futuro. A

campanha da Dove “Courage” – é um ótimo exemplo disso. Como resposta ao insight que a beleza deve ser uma fonte de confiança, não de ansiedade, a marca sempre apostou na relação positiva com a aparência, ajudando a aumentar a autoestima. Activou o propósito ao dar protagonismo às marcas que médicos e enfermeiros apresentam na sua pele depois de um final de dia a cobrirem os rostos com máscaras e equipamentos de protecção;

4. A nova persona consome de forma cada vez mais digital, mas se pensamos apenas no e-commerce estamos a ser redutores. O Homo Pós-Covid aprendeu a gerir o infotainment e quarentainment porque, mais do que consumir produtos e serviços online, consome e produz conteúdos. As marcas devem reagir proporcionando experiências phygitais, isto é, abraçando a experiência física com a experiência virtual. A economia “contact-free” criada pelo distanciamento social obrigou à digitalização do mundo. Para os colaboradores, trata-se de criar iniciativas que permitam garantir proximidade, mesmo que à distância. Informando melhor, criando momentos de convívio e teambuilding recorrendo a ferramentas digitais. Para os clientes, a Trendwatching sugeria o “shopstreaming”, isto é, o comércio electrónico que se funde com as transmissões em tempo real;

5. Esta persona redefinirá as suas prioridades várias vezes. Comportamo-nos de forma diferente porque as nossas prioridades se alteraram e passámos a valorizar aquilo que era dado como adquirido. As prioridades actuais, segundo a IPSOS são: assegurar a saúde, segurança e bem-estar da nossa equipa, clientes, consumidores e cidadãos e garantir que continuamos a prestar o nosso serviço, dando assim continuidade às

necessidades dos nossos clientes em tempo de crise, assumindo que os negócios e a economia não podem parar. As marcas terão de reagir de forma flexível e ágil. Terão de ter a capacidade de ser mutáveis, mas assentes em propósitos muito coerentes.

Isto é, com capacidade de reacção e adaptação ao contexto, mas com uma visão clara da sua missão e no seu valor para a sociedade. Como é que as marcas irão responder a esta necessidade de equilibrar momentos de time in (recolhimento, isolamento social...) e time out (reabertura progressiva, retorno à possível normalidade)? A escutar o que é dito pelo consumidor e agir para ser útil e relevante.

O foco nesta nova persona exige-nos fazer uma escuta activa (intelligence) da sua evolução para conseguir antecipar necessidades, riscos e oportunidades e conseguir ser-lhe útil e relevante para (re)criar uma ligação para a nova vida. Andámos nos últimos anos a evangelizar as empresas e as marcas para serem client-centric e a COVID-19 veio demonstrar-nos que, acima de tudo vem a saúde e o bem-estar dos nossos familiares, colaboradores, clientes, parceiros e todos os stakeholders. E, se queremos que todos eles sejam nossos embaixadores, é para este novo Homo Pós-Covid que temos de comunicar. Esta nova persona lembra-nos a importância de sermos people-centric porque nas empresas e nas marcas somos pessoas a falar com pessoas – mais do que nunca.

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

Atualmente, a LLYC tem 16 escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, oferece os seus serviços através de empresas afiliadas no resto dos países da América Latina.

As duas publicações líderes do setor posicionam a LLYC entre as empresas de comunicação mais importantes do mundo. É a 44.^a em termos de receitas

a nível mundial, segundo a Global Agency Business Report 2020 da PRWeek, e ocupa a 48.ª posição do Ranking Global 2019, elaborado pelo PProvoke.

Sobre o IDEIAS LLYC

IDEIAS é o centro de liderança através do conhecimento da LLYC. Porque assistimos a um novo contexto macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança. IDEIAS LLYC é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimentos que identifica, foca e transmite os novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, sob um posicionamento independente. Porque a realidade não é branca ou preta, existe o IDEIAS 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

ESPAÑA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor 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
dgonzalez@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

PRESENÇA NAS REDES

Site corporativo

www.llorenteycuenca.com

IDEIAS 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 editado em Madrid
em Julho de 2020.