

NEW NORMAL

SÉRIE
DESAFIOS

IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

S É R I E
DESAFIOS

**DESAFIO:
NEW NORMAL**

IDEIAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

O livro *New Normal* foi produzido pela Gerência Geral Corporativa do LLYC. Este livro é o quinto da série *Desafios*, que cobriu os seguintes tópicos: *Cidadania*, *Transparência Radical*, *Disrupção*, *Covid-19* e *New Normal*. A série *Desafios* é uma iniciativa do IDEAS LLYC em que são compilados artigos publicados no IDEAS LLYC e na mídia por executivos da empresa nos 13 países onde atua.

Edição não venal

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

IDEAS LLYC, janeiro de 2021

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)

Direção e coordenação: Equipo IDEAS LLYC
(Cristina Ysasi-Ysasmendi, Marcela de la
Peña, Urien Riveiro y Angela Mateos)

Edição: Punto de Vista Editores
puntodevistaeditores.com

Desenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

PRÓLOGO

New Normal	7
FÁTIMA BÁÑEZ	

NOVA LIDERANÇA: MARCAS E PESSOAS

1. A liderança muda de modelo	14
<i>El Mundo</i>	
JOSÉ ANTONIO LLORENTE	
2. Ativismo de marca ou corporativo. Em que consiste, por que te interessa e como você pode aplicá-lo	18
IVÁN PINO	
3. Desafíos dos CMOS	27
DAVID GONZÁLEZ NATAL, DANIEL VECINO, MARLENE GASPAR, HUGO VALDEZ PADILLA, GUILLERMO TEJADA, IBAN CAMPO, JON PÉREZ URBELZ, ALEJANDRA ALJURE, DANIELA AUGUSTO, ALEJANDRO MARTÍNEZ, MARCOS SEPÚLVEDA E CARLOS LLANOS	
4. Responsabilidade social frente a Covid-19. Desafíos das empresas no combate à pandemia	42
JUAN CARLOS GOZZER E ADELIA CHAGAS	
5. A era pós Covid-19. A nova normalidade na relação talento-empresa	48
MARÍA OBISPO E LUISA GARCÍA	
6. Comunicação ESG: reputação como pilar da transformação corporativa	62
CLEBER MARTINS	
7. Um novo paradigma de liderança: o CEO ativista	69
ALMUDENA ALONSO E JUAN CARDONA	

NOVO NORMAL, NOVAS TENDÊNCIAS

1. Efeito Covid-19: os territórios de conversa da nova normalidade 80
DAVID GONZÁLEZ NATAL, CARMEN MUÑOZ JODAR, DANIEL FERNÁNDEZ TREJO,
GUILLERMO LECUMBERRI, MIGUEL LUCAS E CARLOS RUIZ MATEOS
2. Da relação à distancia ao sucesso: as chaves 99
ADOLFO CORUJO E JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ
3. Vacinas e antivacinas, o desafio da comunicação transparente 111
ALEJANDRO ROMERO E JAVIER MARÍN
4. A revolução do bem-estar: do wellness ao wellbeing 121
CARLOS CORRECHA-PRICE E DAVID GONZÁLEZ NATAL
5. Como a criatividade na comunicação está mudando
o nosso mundo 131
TIAGO VIDAL E MARLENE GASPAR

SETORES PARA A NOVA REALIDADE

1. Covid-19: aprendizagens para o turismo 145
JAVIER ROSADO E ANEL HERNÁNDEZ
2. Ero novo paradigma da indústria farmacéutica:
desafios e inovação na era pós-Covid-19 155
MARIA CURA E GINA ROSELL
3. Quando a reestruturação é melhor (ou única) opção 166
VICENTE ESTRADA, LUIS GUERRICAGOITIA E JORGE LÓPEZ ZAFRA

EPÍLOGO

- Cartografia do possível 176
PABLO BLÁZQUEZ

LLYC

- Sobre a LLYC 179
- Sobre o IDEAS LLYC 180
- Organização 181

PRÓLOGO

New Normal

Fátima Báñez

Presidenta Fundación CEOE

Exministra de Empleo y Seguridad del Gobierno de España

A crise da saúde que vivemos na Espanha nos ensinou que as melhores fórmulas, aquelas com maior poder de transformação e impacto, são sustentadas na soma de esforços. O sucesso é sempre colaborativo.

Neste sentido, na Fundação da CEOE, foram lançadas algumas iniciativas para coordenar as empresas que dão um passo em frente pelo bem comum. Primeiro através do Programa “Empresas que Ajudam” e agora com um potente instrumento de colaboração público-privada destinado a somar esforços para proteger a saúde e a economia frente à crise do coronavírus: O Plano Somamos.

Da sua parte, a companhia LLYC, publicava em julho de 2020, uma compilação de artigos sobre a Covid-19 dentro da Série Desafios. Se refletia, então,

sobre a necessidade de se comunicar em um entorno tremendamente disruptivo, caracterizado pela incerteza.

Ainda existem muitos aspectos que não podemos compreender nem explicar. Mas, em suma, sabemos muito bem que todos os países do mundo foram atingidos em cheio. A atual crise global não está ocorrendo a milhares de quilômetros de distância, nem podemos postergar a questão. Isso está afetando a todos nós agora. Assim, as circunstâncias exigem que intensifiquemos a nossa engenhosidade, ouçamos e observemos com atenção e proponhamos soluções com mais rapidez do que nunca.

Embora a publicação de Julho tenha servido para iniciar uma aproximação intelectual para a questão, o processo de aprendizagem ainda está em andamento. Apesar de que, claro, aprendemos algumas coisas. Neste caminho para a compreensão, encontramos pessoas disciplinadas, solidárias e resilientes. Fomos testemunhas de como o povo espanhol respondeu com responsabilidade desde o início à crise da saúde, respeitando as regras de confinamento, trabalhando de casa ou na linha da frente, como os trabalhadores de atividades essenciais, em particular os da saúde. Aprendemos que as pessoas preferem líderes diretos e genuínos, aprendemos a valorizar melhor a boa vizinhança, que os números não têm alma e as abordagens são viscerais. A importância de gerenciar informações, antecipar e ouvir tornou-se óbvia. A arte dos executivos de enfrentar tempestades e transformar ameaças em oportunidades tornou-se uma necessidade para a sobrevivência.

Também como empresas aprendemos que era um momento de cuidar, mais do que nunca, das pessoas,

seja lutando pela manutenção dos empregos ou re-direcionando linhas de produção para a fabricação de respiradores, telas ou máscaras faciais e uma infinidade de outros suprimentos e serviços. Essa crise teve a virtude de mostrar mais uma vez o lado social das empresas. Aprendemos que, em suma, essa curva de aprendizado que vivemos como indivíduos foi igualmente útil para empresas e marcas, no relacionamento interno e externo com clientes, fornecedores e trabalhadores. Estudos nos mostraram a necessidade de conectar, por meio de princípios consistentes e um propósito que deve nortear a ação dos operadores econômicos.

Todas estas reflexões foram produzidas pela LLYC há seis meses. Agora chega uma nova publicação: New Normal.

O primeiro elemento digno de nota é que seguimos aprendendo. Talvez esta seja a primeira coordenada - aprender continuamente com um processo de mudança tremendamente importante. Assumir que, desta vez, não estamos apenas enfrentando uma série de mudanças, mas sim que devemos abraçá-las ativamente. Não basta simplesmente resistir; há que as assumir, crescer com elas.

Empresas, marcas e negócios devem saber o que há de novo no horizonte, que é novo e quanta bagagem nos servirá no futuro. Além disso, a narrativa mudou e as áreas nas quais ocorre. A perspectiva de gerenciar talentos mudou, os pilares da reputação e as necessidades tecnológicas tornaram-se prementes. Mas não estamos sem recursos nesta jornada. Estamos acompanhados de valores pré-existentes nas empresas, os valores empresariais de esforço,

colaboração, capacidade de adaptação, resiliência e comprometimento.

A estes valores essenciais, somam-se outros. O presidente da LLYC nos fala sobre um novo modelo de liderança. Nos fala do surgimento sobre a ascensão do líder responsável, assertivo, idealista, com um excelente gerenciamento das emoções e grande capacidade de agregação. Os líderes do futuro vão atuar com propósito, se comprometer, deixar a retórica de lado e agir com os pés no chão, para falar de uma forma coloquial. Eles vão fazer e contar o que fazem e suas histórias vão se conectar, de forma autêntica.

A série de artigos nos leva a outros conceitos que ganham força: ativismo corporativo, novo *marketing* de influência e relações à distância. O novo normal é uma nova forma de fazer coisas, de viver, de consumir, de se relacionar e de vender. Uma realidade marcada pela Covid-19, mas que pode se tornar um processo irreversível.

Definitivamente, os resultados das análises de *big data* realizadas pela LLYC nos mostram o surgimento de novos paradigmas, e que a pandemia nada mais fez do que acelerá-los. Tudo isso, segundo o livro, em meio ao ruído, às notícias falsas e à pressão das abordagens binárias, assim como novas formas de intransigência ligadas ao politicamente correto. A comunicação, neste cenário, torna-se um elemento vital e complexo para as sociedades modernas e para todos os operadores econômicos.

Neste mar imprevisível e turbulento, todas as pistas são bem-vindas. O futuro parece estar embaçado e necessitamos, mais do que nunca, de uma bússola para continuar navegando e encontrando nosso lugar

em um mundo que parece ter sofrido mutações sem solução. E isso se aplica tanto àqueles que operam em mercados tradicionais quanto aos emergentes.

O 'Novo Normal' é o cenário que varia de acordo com o setor e no qual devemos antecipar questões vitais para áreas como turismo e indústria farmacêutica. Todas essas são questões que este livro investiga para que possamos mobilizar ideias e recursos da maneira mais inteligente e rápida possível.

Como apontava meu amigo e hoje executivo desta casa, José Luis Ayllón, no artigo que assina no ABC em parceria com Joan Navarro, *"não nos limitemos a tirar o pó dos velhos projetos de sempre, mas aqueles que nos ajudem a transformar os esquemas clássicos da economia espanhola"*.

Na Fundação CEOE, esta aventura transformadora já começou por meio de uma colaboração público-privada no âmbito do 'Plano Sumamos'. Vocês somam ideias.

Parabenizo toda a equipe da LLYC por este livro e estou realmente grato pela oportunidade de me expressar em seu prólogo. É importante unir esforços, ideias e experiências, para aprender todos os dias a enfrentar novos desafios e recuperar a confiança dos cidadãos e dos consumidores, sempre com foco no bem estar presente e futuro de todos.

**NOVA LIDERANÇA:
MARCAS E PESSOAS**

1

A liderança muda de modelo

El Mundo
(18/09/2020)

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente

A história está cheia de momentos decisivos. Costumam atuar como catalisadores capazes de modificar a mentalidade, as convenções, os medos, as esperanças e até mesmo a dinâmica da sociedade como um todo. Desde o primeiro momento estava claro que a Covid-19 figuraria forçosamente nessa lista. Agora que começam a circular os primeiros estudos sobre os efeitos sociais da pandemia, pode-se constatar que estamos diante da maior e mais drástica mudança de referenciais, valores, hábitos e formas de conduta coletiva em muito tempo. Com uma primeira consequência direta e imediata: em apenas seis meses, a demanda por novos modelos de liderança política,

empresarial e social se consolidou. Estamos diante de uma mudança de paradigma que provavelmente nos obrigará a formular um novo contrato social e que trará outras muitas consequências a médio e longo prazo.

Na LLYC, acabamos de publicar os resultados de 'Líderes do Futuro' - um estudo baseado em processamento linguístico e técnicas de inteligência artificial em narrativas de funcionários e conteúdo em mídia social, tanto por líderes atuais quanto por uma seleção de jovens com menos de 30 anos que já se destacam em termos de liderança. Em colaboração com a Trivu - organização que desenvolve jovens talentos com os quais trabalhamos frequentemente - nossas equipes escolheram 120 candidatos dessa nova geração, de 12 países de língua espanhola e portuguesa, incluindo os Estados Unidos. Analisamos mais de 20.000 de seus tweets, postagens e narrativas recentes nas redes sociais. Mais de 1 milhão de palavras foram segmentadas, classificadas e pesadas. Tanto pela presença multinacional como pelo poder quantitativo e qualitativo de suas análises, este se tornou um importante estudo que nos surpreendeu pela clareza e intensidade com que as diferenças entre os dois grupos podem ser marcadas.

Sobre esse trabalho de campo, o estudo corrobora que os líderes atuais são pessoas com uma grande resiliência emocional que atuam no mundo das ideias e da inovação. Destacam-se sua assertividade e pragmatismo, aliados à necessidade de contar com ordem e estrutura ao seu redor. Além disso, esses novos líderes são responsáveis e trabalhadores, com grande senso de dever, têm a mente aberta e tendem a promover ide-

ais abstratos com altos níveis de curiosidade. Enquanto isso, eles são assertivos, mas também amigáveis, altamente cooperativos e respeitosos com o bem-estar dos outros; eles estão cientes do impacto das pessoas no mundo exterior e da necessidade de transcender de pensar em si mesmo para pensar no bem maior. Nesse sentido, a principal diferença é em relação ao gerenciamento das emoções, que é menos aparente do que na liderança tradicional. Os líderes do futuro não compartilham desse modelo. Eles acreditam que integrar e gerenciar emoções e sentimentos é uma parte importante e um aspecto positivo da liderança. Ao mesmo tempo, essa atitude potencializa o sentimento de pertencimento à comunidade, o alcance social de suas decisões e o respeito ao indivíduo e aos hábitos como princípios de ação. As atitudes coletivas prevalecem para esses líderes acima das atitudes estritamente individuais. Eles são igualmente inovadores, mas são mais idealistas.

Em suma, os líderes do futuro estão mais bem posicionados para interagir em um nível que incorpore o individual e o coletivo, e sua narrativa interioriza a presença, a inclusão e o apelo ao gênero feminino. Eles também são mais participativos, menos hierárquicos e mais interessados em tecnologia. Eles relativizam mais: embora a verdade seja o oitavo substantivo mais usado entre os líderes de hoje, é apenas o quadragésimo segundo substantivo mais usado entre os líderes do futuro.

Em geral, os mais velhos parecem mais frios e se confinam a campos semânticos mais profissionalizados e técnicos. É particularmente importante que as menções a estruturas sociais básicas como educação e saúde sejam muito mais comuns entre os jovens.

Algo semelhante acontece com os verbos. Os líderes do futuro são mais propensos a usar verbos que denotam interação. Eles frequentemente falam sobre ajudar, compartilhar, sentir ou participar. E também de amar, perder ou conquistar; e de aprender, encontrar, saber, buscar, compreender ou ouvir. Em contraste, os verbos mais comumente usados entre os líderes de hoje são mais utilitários, hierárquicos e, você poderia dizer, dominantes; eles usam verbos como permitir, ganhar, usar, pagar, significar e parecer.

É difícil determinar até que ponto a Covid-19 acelerou todas essas mudanças de percepção e mentalidade social em relação à liderança. De qualquer forma, a diferença geracional é tão bem definida que estamos agora no início de uma verdadeira revolução de conduta que será exigida dos líderes políticos, empresariais e sociais. O tempo para hierarquias, filiações e unanimidade acabou. Estamos caminhando para uma forma de liderança mais emocional, participativa e eficiente. Procuramos líderes potencialmente mais vulneráveis do que no passado, mas também mais empáticos, mais próximos e mais comprometidos do que o habitual até agora. Costuma-se dizer que apenas a mudança permanece. Assim, aquelas empresas que se antecipam a essa nova normalidade e encontram uma maneira de interpretar e aplicar esses novos modelos de liderança antes de outras, terão boa parte de seu sucesso inicial garantido.

2

Ativismo de marca ou corporativo. Em que consiste, por que te interessa e como você pode aplicá-lo

(15/10/2020)

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Global da Área Digital

Como fortalecemos o valor da marca quando a sociedade exige o máximo compromisso cívico e ético da empresa? Durante a crise do Coronavírus, a maioria das empresas e marcas estão descobrindo que é necessário mobilizar publicamente seus clientes, funcionários, fornecedores e acionistas em defesa de uma causa de interesse geral: proteger a vida das pessoas e seus empregos.

Nesse exercício de ativismo empresarial, forçado por circunstâncias excepcionais, tem se acelerado a demanda social por um maior compromisso das empresas em prol do bem comum, o que vinha sendo

acentuado nos últimos tempos. Mas o que vai acontecer daqui para frente? É previsível que os clientes continuem exigindo o mesmo compromisso ético e cívico das marcas. Faz sentido apostar no ativismo como estratégia de comunicação e *marketing*? Ajudará a fortalecer a reputação e os negócios das empresas? E se sim, por quê?

VISÃO

Não sabemos se sua marca deve ser ativista ou não. O que sabemos é que você precisará definir e ativar seu propósito para se legitimar na sociedade e se diferenciar no mercado, ainda mais em ambientes tão voláteis e incertos como os que vivemos agora.

Já em maio de 2014, o artigo *Form Purpose to Impact*, de Nick Craig e Scott A. Snook, foi publicado na *Harvard Business Review*, afirmando que o propósito era “a chave para navegar no mundo complexo, volátil e ambíguo que enfrentamos hoje, onde a estratégia muda constantemente e poucas decisões são obviamente corretas ou incorretas”.

O propósito está presente nas escolas de negócios, nas publicações de prestígio, nos conselhos de administração ... e até na Declaração de Davos de 2020 do Fórum Econômico Mundial. Neste encontro de líderes políticos, sociais e empresariais de todo o mundo, foi feita a seguinte declaração:

O propósito das empresas é colaborar com todos os seus *stakeholders* na criação de valor compartilhado e sustentado. Ao criá-lo, as empresas não cumprem apenas com seus acionistas, mas com todos os seus públicos: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e sociedade em geral.

Com efeito, a sua marca terá de definir uma razão de ser para além dos resultados financeiros, que ligue os objetivos da empresa aos da sociedade, ajudando a resolver desafios de interesse geral, se pretende competir pela preferência dos clientes e colaboradores. E terá que ativar essa razão de ser por meio de experiências e conteúdos autênticos, que mobilizem os comportamentos das pessoas que compõem os grupos de interesse da empresa, ou seja, daqueles que apostam na viabilidade e na sustentabilidade de seus negócios.

Essa orientação mobilizadora é o diferencial mais notável que valorizamos no ativismo de marca ou corporativo, no que diz respeito a outras estratégias ou práticas com as quais se pode confundir, como as do chamado *marketing* social ou a própria responsabilidade social. Como Jay Curley explica, em *The 6P's of Brand Activism*, trata-se de “defender uma mudança real com políticas que abordem a causa raiz dos problemas” e também de “conectar-se com os movimentos sociais para ser relevante”.

LIDERANÇA

Podemos chamar de ativismo ou por outro nome, mas “ativar o propósito” levará as marcas a defender e promover causas de interesse geral que fortaleçam os laços da empresa com clientes, colaboradores, fornecedores e investidores que compartilham os mesmos valores e motivações. E a defesa dessas causas exigirá também um certo exercício de liderança: aberta, colaborativa e dialógica, mais exposta aos riscos de uma sociedade em que ser transparente já não é um valor, mas uma condição necessária para existir como empresa.

Uma liderança que saiba “dominar o jogo complicado, criativo e mais colaborativo da gestão do capital intangível”, afirma *The Economist* na sua edição intitulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020). Ou como o Instituto BCG Henderson expõe em *A Leadership Agenda for the Next Decade*, desempenhando “um papel mais proeminente na abordagem dos desafios sociais”, a partir do reconhecimento de que “em uma era caracterizada pela polarização, tudo nos negócios provavelmente irá vai se tornar ‘político’.

ESTRATÉGIA

Por tudo isso, entendemos o ativismo de marca como uma estratégia sustentável e não como uma tática oportunista. Além da campanha específica, ela é implantada a partir da empresa de forma coerente com seus valores e consistente com suas ações ao longo do tempo. Pela sua natureza estratégica, não contemplamos um ativismo desvinculado do modelo de Governança Corporativa, mas sim em diálogo constante com os sistemas de risco, processos decisivos e órgãos de governo da empresa, o que garante a estabilidade das causas selecionadas.

Também não acreditamos que o ativismo da marca seja possível quando restrito a projetos em áreas isoladas da empresa; mas quando articulada em planos que envolvem a empresa como um todo, com a liderança dos gestores e a participação voluntária de seus funcionários e colaboradores. Também não pensamos que o ativismo possa ser exercido isoladamente nas empresas, mas em alianças com outros atores públicos e privados, legitimados na defesa das causas de interesse social às quais as marcas aderem a partir de seus valores compartilhados.

BENEFÍCIOS

Quando abordado desta forma, estrategicamente, gerenciando riscos e envolvendo a organização, o ativismo ajuda a aumentar o capital social e relacional das marcas: da própria empresa, de seus produtos e soluções, de seus gestores e profissionais.

Porque aqui, na geração de capital relacional e social, é onde o ativismo da marca se torna um ativo estratégico para as empresas. O professor Kotler, considerado um dos mestres do *marketing* moderno, chegou ao ponto de garantir que “o ativismo da marca é o futuro do *marketing*” (Kotler e Sarkar, 2020).

Nesse sentido, considerando a importância da mobilização do consumidor, no livro “Marketing 4.0. Transforme sua estratégia para atrair o consumidor digital”, Kotler afirma o seguinte (Kartajaya; Kotler e Setiawan, 2018):

As empresas que desejam olhar para o futuro enfrentam um duplo desafio. Em primeiro lugar, será ainda mais difícil transmitir a mensagem da marca ao seu público. A atenção dos consumidores se tornará cada vez mais limitada [...]. Em segundo lugar, devem garantir que, quando os consumidores perguntarem a outras pessoas sobre uma ou outra marca, haja defensores leais para inclinar a balança da decisão de compra [...]. O objetivo final do Marketing 4.0 é levar os consumidores da atenção à defesa.

Em última análise, trata-se de gerar capital em confiança, capital em reputação, capital em recomendação ... tangível em “dados que fluem entre empresas e suas contrapartes”, conforme proposto por *The Economist* em seu retrato do CEO da década de 2020. Dados alinhados aos objetivos e resultados chave, tais como:

- Ganhar relevância de marca em territórios de interesse social para consumidores e cidadãos. Como a marca Patagonia faz no competitivo mercado de roupas esportivas, defendendo as causas de proteção ao meio ambiente com seus clientes.
- Aumentar a influência nas comunidades de clientes e profissionais sensíveis às causas cívicas. Tal como a marca *Ben and Jerry's* faz ao se conectar com sensibilidades ativistas muito diferentes, algo que permite que ela estenda seu mercado-alvo de formas imediatas.
- Neutralizar ameaças à reputação por meio do ativismo social e político nas redes sociais. Como podemos ver na campanha #StopHateForProfit (verão 2020), que se juntou a mais de 900 anunciantes para combater o ódio e a desinformação que prejudicava sua reputação nas redes sociais.
- Atrair capital financeiro interessado em critérios ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambientais, Sociais e de Governança) e alinhado com as recomendações feitas pelo presidente e CEO da *BlackRock*, Laurence D. Fink, em suas cartas anuais aos clientes deste importante fundo de investimento.

BASES

Acreditamos que qualquer empresa ou marca que se proponha pode ser ativista. Não é necessário ser a P&G ou a Nike para aderir a essa tendência. Mas algumas bases são necessárias para construir a estratégia de forma sólida e sustentável. Há seis fundamentos, pelo menos, que muitas marcas já começaram a construir de forma desagregada, mas que se administrados de

forma abrangente e coordenada, podem representar um verdadeiro roteiro para o ativismo de marca ou corporativo:

1. Definição clara e exposição pública do propósito da empresa e de suas marcas. Para ser consistente, a marca ou o ativismo corporativo deve ativar o propósito da empresa e de suas marcas com base em sua cultura, personalidade e proposta de valor diferenciadas.
2. Visibilidade e liderança dos gestores superiores sobre as mídias e redes sociais. Para ter credibilidade, o ativismo de marca ou corporativo exige participação ativa e visibilidade pública dos líderes da empresa, demonstrando o compromisso efetivo das marcas com as causas que defendem.
3. Engajamentos declarados de responsabilidade e sustentabilidade da empresa e de suas marcas. Para ser viável, a marca ou o ativismo corporativo deve ter recursos e processos dentro da empresa para atender aos seus desafios de responsabilidade corporativa e sustentabilidade.
4. Posicionamento da marca em territórios de conteúdo e conversas de interesse público. Para ser relevante, o ativismo de marca ou corporativo deve explorar com sucesso o território de conversa de uma marca no qual ela tenha conteúdo e experiências vinculadas às causas de interesse geral.
5. Relacionamento da empresa com comunidades ligadas ao ativismo em causas cívicas. Para ser um mobilizador, marca ou ativismo corporativo precisa ativar relacionamentos e alianças com atores influentes nas comunidades do terceiro setor, na sociedade civil e no ambiente político.

6. Envolvimento dos colaboradores da empresa em iniciativas de cidadania e solidariedade. Para ser autêntico, o ativismo de marca ou corporativo exige o envolvimento e a participação dos próprios funcionários e colaboradores da empresa.

ESTRUTURA

Sobre essas bases ou fundamentos, é possível definir planos de ativismo de marca ou corporativo. Para isso, você precisará resolver quatro questões-chave aplicando marcos estratégicos como os que propomos na LLYC:

- Para quê. Que causa ativará os grupos de interesse para enfrentar os desafios do ambiente sociopolítico e favorecer o desenvolvimento sustentável do negócio? Trata-se de selecionar uma causa corporativa de interesse público, com base na compreensão do meio ambiente e do modelo de negócios, analisando o contexto social e político, bem como as tendências de mercado e de consumo.
- Quem. Quais pessoas dos grupos de interesse podemos mobilizar para aumentar a recomendação da marca ou da empresa na sociedade e no mercado? Devemos identificar públicos ativistas por meio de uma definição dos defensores ligados aos pilares da marca a partir do estudo de suas comunidades e territórios de conversa.
- O quê. Com que histórias conseguiremos atrair, vincular e mobilizar pessoas em torno da causa da marca ou empresa? Consiste em elaborar uma narrativa de causa legítima, relevante e diferencial

para públicos ativistas a partir de enquadramentos e arcos narrativos adaptados para cada um deles em forma de manifesto ou algo similar.

- Como. Por meio de quais conteúdos e interações faremos das pessoas defensores da causa da marca ou da empresa? O protótipo de uma plataforma de ativismo que implemente a narrativa da causa em conteúdos atrativos, experiências memoráveis e *calls to actions* nos diferentes pontos de contato da marca.

3

Desafíos dos CMOS

(08/07/2020)

David González Natal (Sócio e Diretor Sênior
Consumer Engagement na Espanha)

Daniel Vecino (Fundador de Wakigami)

Marlene Gaspar (Diretora da área
Consumer Engagement e Digital em Portugal)

Hugo Valdez Padilla (Diretor da área
Consumer Engagement em México)

Guillermo Tejada (Gerente da área de
Consumer Engagement em Panamá)

Iban Campo (Diretor Geral República Dominicana)

Jon Pérez Urbelz (Diretor de Talent Engagement em Peru)

Alejandra Aljure (Diretora da área de
Consumer Engagement em Colombia)

Daniela Augusto (Diretor de Consumer Engagement em Brasil)

Alejandro Martínez (Diretor da área de
Consumer Engagement e Digital em Argentina)

Marcos Sepúlveda (Diretor Geral Chile)

Carlos Llanos (Diretor Geral Ecuador)

Descobrir e compartilhar os desafios chave dos CMOs após a irrupção da Covid-19.

Esse é o objetivo chave deste estudo internacional que apresentamos pela LLYC em colaboração com Wakigami, com o qual pretendemos divulgar a nova realidade que os profissionais de *marketing* e suas organizações enfrentam.

Uma realidade que multiplica ainda mais - se isso for possível - a relevância da área que representa, tornando-se, em muitas ocasiões, a primeira linha de contato com clientes que demandam informações, segurança e confiança como nunca antes.

O estudo analisa os seguintes pontos chave em primeira pessoa:

- Analisar como os desafios e prioridades dos CMOs e suas organizações variaram em relação a:
 - Formatos de investimento em comunicação e *marketing*.
 - Ações focadas no reforço da segurança e confiança do consumidor.
 - Territórios de ativação de suas marcas.
 - Desafios de negócios e organização.
- Descobrir quais fatores externos são os mais preocupantes para os próximos meses.
- Determinar quais ações chave já estão desenvolvendo.

O relatório foi preparado com base nas respostas fornecidas entre 21 de maio e 5 de junho de 2020 por quase 100 responsáveis pelo *marketing* de empresas líderes em onze mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Ecuador, Espanha, México, Portugal, Panamá, Peru e República Dominicana). A lista completa de participantes pode ser encontrada no final deste relatório.

PRINCIPAIS CHAVES DO ESTUDO

1. A maioria das empresas participantes optou por promover publicidade, ofertas e promoções em seus próprios canais e mídias digitais e de terceiros.

As relações públicas tiveram sua prioridade aumentado e o *marketing* de influenciadores foi mantido.

O restante das ações publicitárias foram contidas ou paralisadas, buscando priorizar aquelas com uma relação mais positiva entre o lucro por venda e seu custo direto, a fim de cuidar da saúde financeira e do fluxo de caixa.

2. A experiência geral do consumidor e o aumento da segurança e da confiança em todas e cada uma de suas fases torna-se um desafio chave para CMOs as organizações.

Fortalecer o atendimento ao cliente e apostar em certificações de segurança e qualidade são as ações de maior prioridade para superar esse desafio.

3. O surgimento da crise da saúde reforçou ainda mais a aposta por uma empresa com propósito.

Entre os propósitos mais proeminentes, estão: a preocupação com a segurança pessoal, a convivência e a sensibilidade em relação ao respeito e aos cuidados com os idosos – grupo populacional que mais sofreu com a pandemia.

4. Um dos aspectos chave deste estudo é a percepção dos CMOs sobre a enorme relevância dos desafios de negócios que surgem como resultado das mudanças extraordinárias vividas.

Melhorar a eficiência e o impacto do seu modelo de negócios atual, adaptar seus produtos e serviços

existentes e buscar novos clientes e oportunidades chave para eles.

5. Impulsionar a colaboração entre todas as áreas da empresa, antecipar-se por meio da análise constante de possíveis cenários futuros, e acelerar a superação de desafios é o tripé no qual os entrevistados estão apostando para superar, como organização, seus desafios presentes e futuros.

6. O surgimento de novos modelos de negócios e as mudanças nos valores dos consumidores são os dois fatores externos chave que criarão os desafios mais críticos para os CMOs e suas organizações nos próximos meses, acima de outros, inclusive, como a irrupção de novas tecnologias, a possibilidade de enfrentar novas crises na saúde e a regulamentação legislativa global.

7. A pandemia vivida é percebida pelo CMO e suas organizações como um catalisador para o desenvolvimento e promoção de uma cultura empresarial mais colaborativa entre as áreas, com agilidade na detecção e superação de desafios e focada na experiência e comunicação com o cliente.

COMUNICAÇÃO E MARKETING: MÍDIAS DIGITAIS, OFERTAS E RELAÇÕES PÚBLICAS

A publicidade em canais e mídias digitais próprios (newsletters) ou de terceiros (anúncios em plataformas como o Google Ads ou Facebook Ads) é a grande vencedora em uma seção na qual a maioria é inativa. O aumento da publicidade em 66 % em comparação com uma queda de apenas 13 % contrasta com o restante das ações de divulgação que claramente sofreram cortes.

Cortes que correspondem a:

- Medidas globais de confinamento e a impossibilidade de chegar ao consumidor pessoalmente. Isso se refletiu no patrocínio de eventos presenciais e na publicidade ao ar livre, com quedas de 99 % e 90 %, respectivamente.
- Uma situação de incerteza e a busca de um fluxo de caixa o mais saudável possível. As ações de comunicação e *marketing* mais caras, como a publicidade nos canais tradicionais, registraram uma queda de 64 %, enquanto as ações de “conteúdo de marca caíram 60 %.

De qualquer forma, é claro o compromisso de atingir o consumidor por meio de canais digitais e manter a comunicação ativa.

Isso é refletido por Beatriz Navarro, da Fnac Espanha, que está focada em “novas ferramentas de Marketing Automation e do canal de comércio eletrônico, passando tudo para o ambiente móvel ou para ferramentas de agendamento”, entre outras.

Javier Sánchez, da Multiópticas, também da Espanha, destaca o trabalho realizado ao trabalhar “conteúdos adequados à nova realidade e a promoção da venda on-line de produtos que antes só podiam ser obtidos no varejo”.

O compromisso com os canais digitais e as ofertas e promoções associadas estão crescendo, com um aumento de 49 %. São ofertas e promoções que facilitam a comunicação hiper focada e eficiente, graças à ótima relação custo-benefício obtida quando essa comunicação está associada à possibilidade de realizar uma venda.

Susana Calero, da La Fabril, no Equador, considera que seu maior desafio nesta seção é precisamente “aumentar as vendas com menos investimento em publicidade”. Para Javier Santiago Reina Durán, da Ferrero, na Colômbia, é chave realizar “uma comunicação efetiva”, sendo algo que também se destaca no Panamá, com María Teresa Carrizo, responsável pela Caja de Ahorros ou Alexis Espino, do Canal do Panamá.

Dentro das preferências de planejamento digital, o *marketing* de influência permanece estável no nível de prioridade. A porcentagem de responsáveis que reconhecem ter diminuído a prioridade dessa técnica em seu mix de investimentos em comparação com aquelas que se intensificaram permaneceu igual.

Por fim, destaca-se um aumento de 46 % e manutenção de 32 % em ações relacionadas a relações públicas. Ações que respondem novamente à necessidade de manter o diálogo com uma sociedade marcada por uma situação totalmente excepcional.

DESAFIOS DE SEGURANÇA E CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

Uma das consequências lógicas dessa pandemia foi e é a mudança de comportamento de um consumidor que, em geral, se torna mais cauteloso ao tomar decisões relevantes de compra.

Os CMOs e suas organizações sabem disso e, portanto, estão dispostos a redobrar seus esforços com ações que visam aumentar a segurança e a confiança em todas e cada uma das fases da experiência dos seus clientes.

Nesse sentido, o reforço dos serviços de atendimento ao cliente se torna o principal desafio inconteste, não apenas devido a um aumento de prioridade

de 79 %, mas também ao registrar uma queda ou bloqueio de 0 %.

Paulimar Rodríguez, da Appetito24, no Panamá, destaca precisamente a importância desse serviço ao cliente nos setores que registraram um aumento na demanda.

Os participantes de nosso estudo também parecem determinados a redobrar sua aposta em certificações de segurança e qualidade, sejam elas próprias ou com a garantia de terceiros. Uma aposta que se destaca acima das políticas de garantia, cancelamento e troca, que, embora cresçam 50 %, permanecem em 41 %.

Portanto, a segurança se torna uma prioridade clara, especialmente em setores relacionados ao lazer, onde a recuperação da experiência usual do consumidor é mais complexa. Isso é destacado no México, com Sandra Melgoza, da Cinemex, ou no Equador, com María Dolores León, da Multicines S.A.

María Elena Páez, do The Wellness Group, destaca a importância de “reeducar o conceito de academias sob duas premissas: a primeira, que são aliadas da saúde e a segunda, que são seguras”.

Resta ver em setores específicos, como o turismo, qual é a reação do consumidor a essas decisões e se essa segurança e confiança são ou não satisfeitas com as medidas tomadas.

Essa dimensão de saúde e segurança não apenas permanece ao lado do cliente, mas também é uma prioridade para funcionários e colaboradores, como destacam Natalia Zarate, da Sephora México, ou Cristina Burzako, da Movistar, da Espanha.

Finalmente, destaca-se um aumento de 50 % e manutenção de 35 % na rastreabilidade de matérias-primas e cadeias de produção ou distribuição.

Aspectos de especial relevância no setor de alimentos e bebidas, como comenta Ana Vicente de Pescanova, de Portugal, sobre “a importância de transmitir segurança e qualidade de nossos produtos é o maior desafio”, e Ana Moita, da Sonae Sierra, quando se refere ao desafio de “ir além do relacionamento funcional dos clientes com os centros comerciais, sem destruir todo um território emocional previamente construído com eles”.

A PRIORIDADE DO PROPÓSITO E A CONEXÃO COM A SOCIEDADE

Podemos afirmar com certeza que essa pandemia mundial redobrou o compromisso das empresas com propósitos e ações com foco na melhoria da sociedade. Os percentuais de redução de prioridade ou bloqueio nos tópicos avaliados são inferiores a 10 % e, na maioria dos casos, são mantidos ou aumentados os territórios de conexão das marcas com as sociedades com quem operam.

Como destaca Cristina Burzako, da Movistar, na Espanha, trata-se de “crescer de forma sustentável e ser fiel ao propósito da marca”, ou como destaca Vanesa Robles Iglesias, do Banco Sabadell, no México, sobre o fato que “precisamos ser relevantes para o usuário a partir do propósito nos conectarmos realmente. O novo usuário que surge após a crise é muito mais consciente sobre onde colocar seu dinheiro”.

Eduardo Quintana, da Vans Espanha, também destaca que uma das chaves é descobrir “como adaptar nossa estrutura aos novos tempos, valorizando onde contribuimos com mais valor, mostrando-nos flexíveis em todos os níveis, mas comprometidos com nosso propósito e nossas comunidades”.

Uma conclusão notável é o aumento de 53 % na sensibilidade ao respeito e aos cuidados com os idosos, que é sem dúvida o grupo populacional que mais sofreu com a pandemia.

De qualquer forma, são os desafios e as ações associadas à segurança pessoal e a convivência que registram o maior aumento de prioridade, com um incremento de 75 %. Ações que já foram exploradas precisamente na seção anterior e que, como vimos, visam especialmente reforçar a experiência e o atendimento ao cliente.

Em relação aos outros objetivos, as prioridades dos CMOs e de suas empresas se centram, por ordem de prioridade, em:

- Igualdade, diversidade e empoderamento das mulheres.
- Impulsioneamento dos jovens.
- Proteção de menores.
- Sustentabilidade ambiental, resíduos e mudanças climáticas.
- Escolaridade e educação.

DESAFIOS DOS NEGÓCIOS: ANTECIPAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Os participantes do estudo têm isso muito bem claro. Melhorar a eficiência e o impacto do seu modelo de negócios atual e adaptar seus produtos e serviços existentes são a chave para enfrentar com sucesso as mudanças extraordinárias que aparecerem pelo caminho. O aumento de prioridade nesses desafios, com 91 % e 88 %, respectivamente, é prova disso.

É evidente que os CMOs e suas empresas estão comprometidos em adaptar suas propostas existentes

ao mercado, situação e novos comportamentos de seus clientes atuais, com um aumento de 88 % na prioridade, acima da busca por novos clientes, que, apesar de ser o desafio que cresce com menor impacto, aumenta com um valor surpreendente de 69 %.

Marcos Linares, da Telcel México, fala sobre “adaptar-se a novas formas de consumo”. Yurani Tapias, da Nestlé Colômbia, fala sobre “entender rapidamente os consumidores, suas novas necessidades e o mindset”, enquanto Silvana Orezza, da Positiva Seguros, no Peru, coloca como seu maior desafio a capacidade de “materializar o que o consumidor espera”.

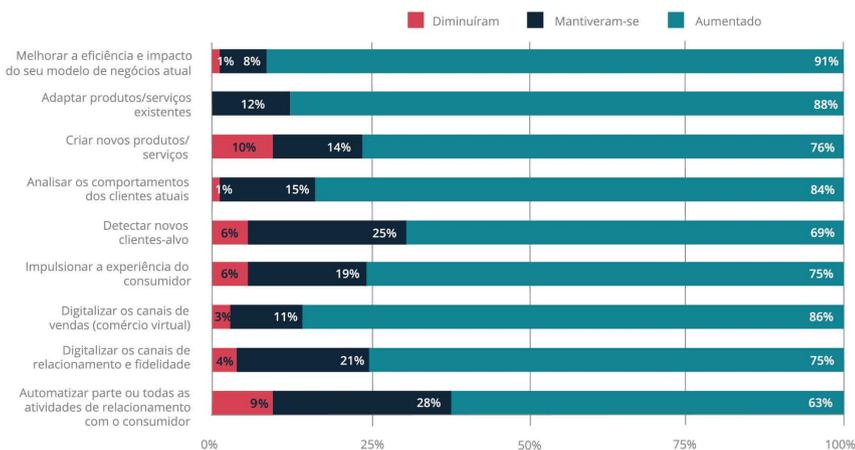
Os resultados obtidos também indicam que, em muitos casos, essa otimização e eficiência do modelo de negócios envolve a digitalização dos canais de vendas e o desenvolvimento de soluções de vendas on-line, em 86 %, e não tanto para a automação das atividades, com 63 % de aumento e 28 % de manutenção de prioridade, e digitalização dos canais de relacionamento e fidelidade, com 75 % de aumento e 21 % em manutenção.

Sandra Veludo, da Delta Cafés em Portugal, comenta que é necessário “adaptar os produtos e a experiência que se oferece” e Rui Coutinho, da Porto Business School, enfatiza a chave de “antecipar rapidamente uma profunda transformação de modelos de negócios que foi acelerada pela crise.

De qualquer forma, os grandes aumentos de prioridade nesta seção dos desafios de negócios ilustram o impacto da mudança na situação registrada e o importante trabalho a ser realizado na busca da recuperação e crescimento de seus modelos de negócios.

Patricio Jaramillo, da Alicorp, no Peru, fala sobre “muitas pesquisas no ‘agora’ para identificar sinais do

que está por vir”, ou como explica Manuel Musi, da Marsh Mexico, é sobre “ficarmos um passo à frente, entendendo as mudanças que estão ocorrendo muito rapidamente para manter a liderança, oferecendo aos nossos clientes uma oferta de valor”.



DESAFIOS ORGANIZACIONAIS: AGILIDADE E ANTECIPAÇÃO

Se é necessário conhecer a importância dos desafios de negócios, é ainda mais importante descobrir qual o impacto que eles têm nos desafios globais da organização.

Com 98 % de prioridade, a promoção da colaboração entre áreas e departamentos é coroada como um desafio organizacional chave, que também é o segundo que mais cresce com 71 %, logo após a necessidade de analisar antecipadamente cenários orientados para o futuro, com 76 %.

Colaboração, antecipação e, juntamente com eles, a necessidade de promover a agilidade para formar

um escudo para lutar ativamente, a fim de superar os desafios que surgem dessa pandemia e possíveis crises futuras.

Mercedes Valdés, do grupo Mahou San Miguel, na Espanha, reflete isso quando fala sobre “adaptar-se a um contexto de nova normalidade, onde os padrões de comportamento mudarão, tornando necessário o poder de se antecipar às mudanças”.

Marta Quelhas, da Unilever Fima, em Portugal, destaca ainda “a criação de equipes multifuncionais dedicadas ao trabalho em cenários pós-COVID e planos rápidos de resposta ao novo contexto”.

Inúmeros gerentes de *marketing*, incluindo Mariano Orero, de Zurique, na Argentina, e Sofia Vinagre, da JLL, em Portugal, longe das separações usuais entre departamentos, destacam como desafio chave a promoção da comunicação interna e o relacionamento com o talento da empresa.

Em geral, muitos concordam com a importância de acelerar a evolução da estratégia e confiar, para isso, na comunicação em todos os níveis. Isso é expresso por Esther Morillas, ao destacar que “após alguns meses de paralização em que o importante foi proteger os colaboradores e os setores mais vulneráveis da comunidade, iniciamos nossa comunicação novamente tentando sensibilizar e acompanhar as pessoas no contexto atual”.

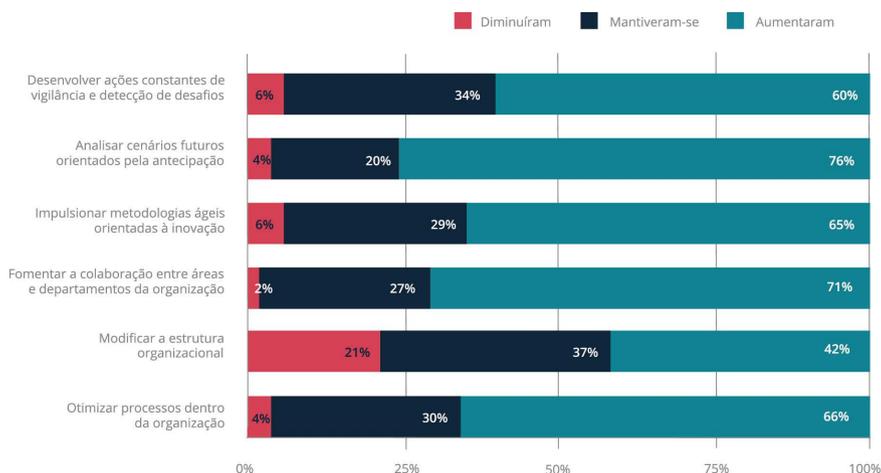
Francisco Rionda, de Deoleo, na Espanha, também aponta nessa direção: “comunicar, comunicar e comunicar, além de ativar processos que ajudem no alinhamento e agilidade no dia a dia”.

Essa busca por maior agilidade e flexibilidade nas organizações é ilustrada nos seguintes desafios e resultados:

- Otimizar seus processos: 96 % de prioridade cumulativa e aumento de 66 %.
- Promover metodologias ágeis voltadas para a inovação: 94 % de prioridade cumulativa e aumento de 65 %.
- Desenvolver ações constantes de vigilância e detecção de desafios: prioridade cumulativa de 94 % e aumento de 60 %.

Obviamente, mantendo a atual estrutura organizacional no curto prazo, que como desafio se destaca acima do resto, com uma detenção de prioridade de 21 %.

É evidente que as empresas desejam minimizar mudanças estruturais e com elas, os riscos associados em meio a uma situação de extrema incerteza.



QUESTÕES-CHAVE NO NOVO NORMAL: PROPÓSITO E EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Se há duas questões que ganharam importância após o surgimento da Covid-19, foi a preocupação com a

experiência do consumidor e o propósito da marca, com 76 % e 73 %, respectivamente.

Os responsáveis pelo *marketing* parecem estar mais conscientes do que nunca da importância da reputação. É assim que Adriana Rius expressa isso na 3M, no México, quando ela apresenta como um dos principais desafios “a retomada dos planos de gerenciamento de reputação e o reposicionamento de marca em um contexto de incerteza” ou Claudia Aranda, da Direct TV no Colômbia, ao falar da prioridade em “aumentar a reputação da marca”.

Esses desafios são seguidos pelas recomendações ou *advocacy*, trabalho de reconhecimento e ativismo de marca. Matías Señorán, da Philip Morris, Argentina, fala nesse sentido de priorizar “o desenvolvimento de conversas em comunidades de interesse” e Paula Marco, da GSK, de “capturar a atenção do público em meio a tanto excesso de informação digital”.

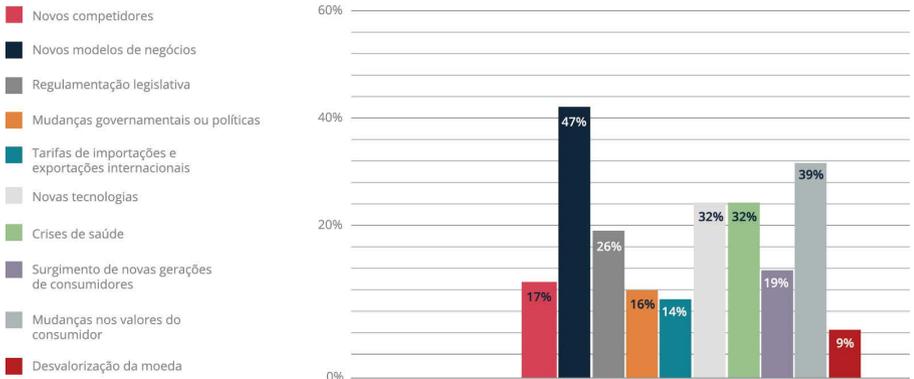
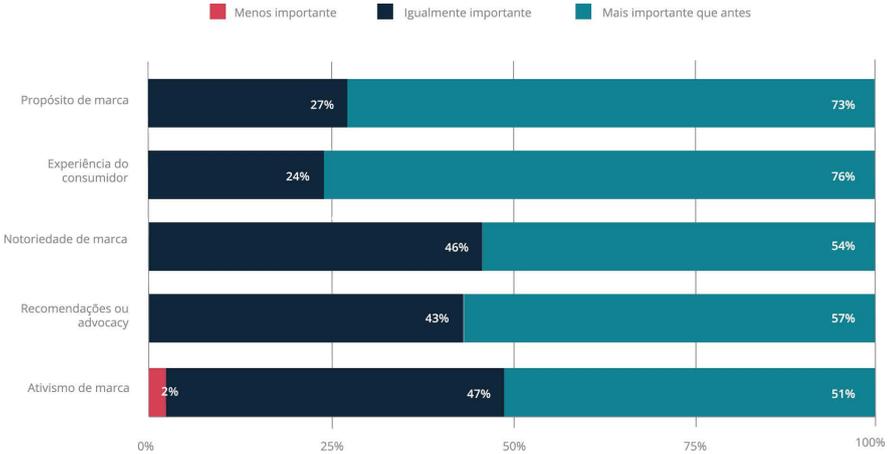
FATORES CRÍTICOS PARA O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

As mudanças no mercado, com o surgimento de novos modelos de negócios, representam, com um total notável de 47 %, o fator externo mais crítico para os CMOs pesquisados.

Novos modelos de negócios que estão estreitamente relacionados ao segundo fator externo, mudanças nos valores do consumidor, somam 39 %.

Em um segundo nível de importância, a irrupção de novas tecnologias, a possibilidade de enfrentar novas crises na saúde e a regulamentação legislativa global têm percentuais entre 32 % e 26 %.

Longe estão os demais fatores organizados por prioridade da seguinte forma: irrupção de novas gerações de consumidores, novos concorrentes, mudanças de governo/políticos, tarifas internacionais e depreciação da moeda.



4

Responsabilidade social frente a Covid-19. Desafíos das empresas no combate à pandemia

(19/08/2020)

Juan Carlos Gozzer

Diretor Geral Regional na LLYC

Adelia Chagas

Diretora Sênior LLYC Brasil

Nesse período que parece durar eternamente, não é exagero dizer, que houve uma revolução no modo de viver. Não cabe destacar as mudanças que vão ficar, ou o que deixará de existir. É cedo, apesar de a pandemia ter acelerado ou criado tendências.

Já é possível, porém, analisar o fenômeno mundial que surpreendeu a sociedade. Um dos aspectos positivos quando lembramos que “dormimos em um mundo e acordamos em outro”. A mobilização veloz e instantânea das empresas e de indivíduos, para auxiliar no combate à Covid-19.

Nos Estados Unidos, a filantropia é parte da cultura, principalmente na pessoa física. Basta lembrar ícones como Warren Buffett e Bill Gates. Para citar apenas dois. Nos países europeus, a situação difere um pouco, devido ao fato da construção do bem estar social ter predominado por muitos anos. E na América Latina, temos diversas situações. Como são países, ainda em desenvolvimento, as empresas muitas vezes tiveram e têm papel importante junto ao Estado para contribuir com áreas, como saúde, educação, habitação e outras que ainda têm muita demanda.

No Brasil, especificamente, nos anos 90, começou um forte movimento, diferente da filantropia, focado na responsabilidade social das companhias e associado a reputação. Ganhou destaque na mídia com editorias e cadernos especiais. Com o tempo, deixou de ser novidade, foi aprofundado, passou a ser considerado uma ação natural das empresas. Não era mais diferencial. Estranho era não ter programas com esse foco. Não atuar de forma socialmente responsável impactava diretamente ou indiretamente nos atributos.

Independentemente da cultura ou da região do mundo, o que se viu, foram doações de cestas básicas, horas de trabalho voluntário, produtos, equipamentos e quantias milionárias.

Para dar o exemplo do Brasil, as empresas agiram de forma semelhante. A quarentena começou em meados de março e já em abril a mobilização trouxe resultados. A sociedade civil organizada agiu, na mesma direção, para estimular esse processo.

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que sempre procurou que o país, como muitos outros, quantificasse as doações, criou o Monitor

das Doações da Covid-19, que ajudou a mobilizar e dar visibilidade às companhias. Foram de maio até julho cerca de US\$ 1,2 bilhão de dólares.

Ao mesmo tempo, a principal emissora de tevê, a Rede Globo, que por política jornalística, nunca divulgou nome das companhias, criou no telejornal de maior audiência, o especial, Solidariedade/SA, no qual diariamente, havia destaques nominais para as iniciativas empresariais. Ingrediente, que estimulou as organizações a participarem dessa campanha e terem visibilidade.

Paralelamente a esse processo de solidariedade, não eram, infelizmente, raros os casos noticiados sobre a falta de equipamentos na rede de saúde pública e privada, problemas em hospitais ou desvios cometidos pelo poder público, justamente para onde esses recursos eram destinados.

Neste cenário complexo, não só pela pandemia, mas pela incerteza do trajeto das doações, ainda há questões como garantir *storydoing*, *storytelling*, e se a ação está ligada ao propósito. Não é só. Em meio a tanta informação, como construir ou manter, com a iniciativa, o legado da companhia.

Para cumprir essa jornada, as empresas têm ao menos três desafios:

1. IDENTIFICAR E VALIDAR PARA QUEM DOAR

Há um check list. Um deles é a coerência. Faz sentido uma ação externa, com visibilidade ou não, quando meses depois será necessário demitir colaboradores. É um contrassenso beneficiar a sociedade e, em seguida, realizar cortes internos.

A ONG ou a instituição escolhidas precisam estar associados ao propósito da companhia. Caso contrário,

a ação fica solta, o que torna muito mais complexo o *storydoing* e o *storytelling* e como trabalhar o legado.

A checagem da reputação, trabalhos já realizados pela da ONG e a credibilidade da instituição são vitais para evitar uma crise de reputação.

Integração e agilidade

A situação exige novas formas de trabalho. O trabalho entre as áreas envolvidas (*marketing*, comunicação, responsabilidade social e compliance) têm que ser integrados para garantir a agilidade e concretização. Não só. Respalda ainda iniciativas mais complexas, como importação de equipamento, problemas decorrentes e a rápida solução.

2. ACOMPANHAMENTO DO CAMINHO DA DOAÇÃO PERCURSO ATÉ O DESTINO FINAL (TRACKING)

Decididas as organizações e instituições, o desafio é saber se o recurso chegou. É necessário ter controles durante todo processo. O mapeamento prévio de todos os pontos e sinal de alerta caso haja qualquer empecilho durante o trajeto é fundamental.

O alerta chegou. É preciso entender rapidamente o ocorrido, acionar os atores da empresa que participaram do projeto e ser transparente internamente para ganhar velocidade na resolução. Caso contrário, pode gerar ruído de comunicação.

O percurso é cumprido corretamente. Excelente. Não para aí. É necessário entender a diferença que fez para a comunidade e pessoas. E evidenciar a transparência do processo. O report apenas do total de beneficiados, infelizmente, entrará só como mais um número .

3. REPORTAR PARA TODOS OS STAKEHOLDERS, NARRATIVA SOCIAL E STORYDOING

A trajetória está no fim. Planejar faz toda a diferença porque fica praticamente impossível falar de *storydoing* e *storytelling*. O resultado do legado fica comprometido.

Em vez de haver histórias humanas, os reports ficam restritos a contabilização do montante. E com muita sorte, a quantidade de pessoas beneficiadas.

Uma matéria no veículo de maior audiência ou a exposição no site e nos canais próprios da companhia apenas não emocionam. São, infelizmente, facilmente esquecidos e não agregam ao legado.

A informação, apenas descritiva, é igual a da maioria das companhias. Não só da sua. A empresa será mais uma nesse contexto. O mais complexo foi fazer o bem. Por que não comunicar da melhor maneira?

Oportunidade

O momento para as empresas assumirem o seu papel perante a sociedade e contarem de forma responsável, além de necessário, tornou-se mais favorável porque vários atores têm se mobilizado com esse foco.

No Brasil, por exemplo, houve aumento expressivo, se comparados, ao US\$ 1,2 bilhão de dólares doados até o fim de julho aos US\$ 640 milhões contabilizados pelo censo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), durante todo o ano de 2018 (dado mais recente). Outra boa notícia é o aumento de 7 %, em agosto de 2019, antes da pandemia, da percepção positiva do brasileiro ao trabalho das ONG'S se confrontado com a mesma enquete feita em 2018.

Os dados são do relatório Brasil Giving Report 2020, responsável por identificar a cultura da doação no país.

O levantamento faz parte da série internacional do CAF Global Alliance, com números da África do Sul, Austrália, Bulgária, Canadá, EUA, Índia, Rússia e Reino Unido. Foram entrevistadas mil pessoas *online* e levado em conta os perfis demográficos. Nos outros países, o Giving Report faz parte da cultura, porque esse movimento está mais consolidado.

Esse panorama significa, concretamente, que ainda há muito espaço para trabalhar conjuntamente legado e reputação alinhados a comunicação.

5

A era pós Covid-19. A nova normalidade na relação talento-empresa

(26/05/2020)

María Obispo

Diretora da área Talent Engagement

Luisa García

Sócia e Diretora-geral Espanha e Portugal

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

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

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

8 NOVOS CENÁRIOS NA RELAÇÃO EMPRESA-TALENTO

1. Ascensão de uma nova liderança.
2. A transferência do controle de mensagens.
3. Digital: uma transformação, sim, também cultural.
4. Pessoas e suas emoções no centro da tomada de decisão.
5. Retorno ao básico para responder à incerteza.
6. Do orgulho de pertencimento latente à patente
7. Comunicação interna para criar confiança.
8. O nascimento de uma nova escala de valores.

A ASCENSÃO DE NOVAS LIDERANÇAS

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

lição de liderança baseada em honestidade, clareza e transparência.

As conclusões do artigo são muito semelhantes às percebidas pelos especialistas. “Não estamos em uma crise convencional, por isso temos visto líderes agindo de maneira diferente e isso destacou a necessidade de uma nova liderança, que nasce da profunda compreensão da situação do outro”, diz Luisa Allí, Diretora de Comunicação da IKEA Ibérica. “Isso requer a criação de um clima que favoreça e não penalize os pontos fracos da verbalização. Muitos funcionários se sentirão culpados por trabalhar em casa enquanto houver colegas na loja ou no escritório, ou por não conseguirem todo o trabalho que desejam. Se existe um clima de confiança, empatia e solidariedade, no qual, por exemplo, a família é normalizada, há espaço para a compreensão e não para a culpa”.

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

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas do Bankia, acrescenta: “Acho que iremos para uma liderança cada vez mais inclusiva,

orientada a promover o crescimento e a responsabilidade da equipe, liderança baseada na responsabilidade individual, confiança e na atribuição. Liderança consciente da importância de equipes diversas e coesas”.

A comunicação é outro atributo dessa nova liderança. Esther Castaño, Head Global de Comunicação Interna da Iberdrola, garante que “um líder que não se comunica não é um líder e, nessas circunstâncias, ainda mais. Os líderes precisam transmitir mensagens de calma, atenuar a incerteza de uma maneira muito humana, de você para você”. Inmaculada Vela, Head de Comunicação Interna da EY, também acrescenta as qualidades de honestidade e transparência: “Trata-se de contar as coisas como elas estão acontecendo com responsabilidade, proximidade e humildade; nossos profissionais precisam saber que são nossa prioridade, que somos uma equipe, uma ótima família e que seguimos na mesma direção para superar todas as adversidades”.

O novo líder deixa o paternalismo de lado para ser mais próximo, acessível e transparente, o que nos leva a um conceito extremamente interessante que poderia ser concebido a priori, contrário ao líder: vulnerabilidade. “Se você me perguntar o que vai acontecer, vou lhe dizer que não sei. Essa frase na boca de um líder poderia nos surpreender antes, mas não é mais corajoso reconhecer suas próprias limitações? Em uma situação de crise como essa, trata-se de informar tudo o que estamos fazendo e transmitir que estamos tentando o nosso melhor para encontrar soluções e antecipar problemas, e no momento em que somos questionados sobre algo que não fazemos, nós temos a

resposta, basta dizer isso mesmo”, diz Jordi García Taberero, Diretor Geral de Comunicação e Relações Institucionais da Naturgy. Para o diretor, a chave é “reconhecer a incerteza e garantir o que pode ser dado, porque o silêncio gera ansiedade, preocupação e boatos. A comunicação com os funcionários é essencial. A empresa deve ser uma das fontes de informação mais confiáveis”

A TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE NAS MENSAGENS

Se a proximidade é um valor crescente, parece evidente que o papel dos gerentes de nível intermediário será cada vez mais relevante. Eles são os grandes aliados da comunicação, aqueles que servem de elo entre a empresa e os profissionais e aqueles que se tornam a primeira referência dentro da organização.

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

Luisa Alli, da IKEA, ressalta que isso também implica estar atento e até favorecer a perda do controle das mensagens: “O sucesso da comunicação depende

diretamente de 300 profissionais. Os gerentes de nível intermediário são a rede que transmite ânimo e cria confiança. Existem inúmeras regras e regulamentos para não sair da linha, ser correto e obediente, mas chegou o momento de os gerentes assumirem o comando da equipe, para não ter medo de correr riscos. Embora possa parecer um alto risco, o que ganhamos é muito mais poderoso. As coisas estão acontecendo na base da pirâmide e precisamos aproveitar a liderança espontânea para usá-la em favor da comunicação”.

DIGITAL: UMA TRANSFORMAÇÃO, AGORA SIM, TAMBÉM CULTURAL

Há anos que conversamos sobre transformação digital, tentando implementá-la com planos de ação, pilotos, especialistas e processos, mas a transformação não terminou em nossas organizações. De fato, há um estudo devastador da Harvard Business Review que afirma que 91 % das organizações falham em processos desse tipo.

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

embora estejamos acompanhando nossos profissionais com treinamento, a 'digitalização imposta' está se tornando um acelerador de nossa cultura digital".

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

Na nova cultura digital, o teletrabalho teve um papel evidente, como destacou Jordi García Taberero, da Naturgy: "A COVID trouxe uma mudança de paradigma na maneira de trabalhar e se relacionar com terceiros que veio para ficar. Antes da crise, o teletrabalho era caracterizado como uma categoria menor de trabalho, nem as organizações nem os indivíduos pensavam que ele poderia ser compatível com o trabalho presencial de uma maneira realmente eficaz. No entanto, foi demonstrado que é possível continuar o trabalho realizado no escritório em casa com eficiência e produtividade."

AS PESSOAS E SUAS EMOÇÕES NO CENTRO DA TOMADA DE DECISÕES

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

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

Seguindo a mesma linha da Naturgy, Jordi García Taberero explica como a empresa identifica os “primeiros funcionários” e mostra que são mais que palavras bonitas: “na reunião de cada comitê, os dois criaram ad hoc para o monitoramento operacional de crises, como a da alta administração e mesmo durante a gestão do conselho de administração, em cada um deles, o primeiro item da agenda é uma pergunta: como estão nossos funcionários hoje e o que mais podemos fazer por eles?”

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

VOLTAR AO BÁSICO PARA RESPONDER À INCERTEZA.

“Verificamos que os valores da Coca-Cola, com 134 anos de história, ainda estão em vigor para superar essa adversidade. Nós provamos ser uma empresa

resiliente, empática, universal e democrática. A capacidade de adaptação está em nosso DNA e nós a comprovamos mais uma vez”, diz Sara Blázquez.

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

Do mesmo modo, Teresa Gallastegui, da Ecoembes, afirma: “Essa situação revelou e traz à tona coisas que foram trabalhadas anteriormente. Se você não tem as estruturas do compromisso com o talento bem afirmado, o risco de desconectar seus profissionais é muito alto. No nosso caso, a resposta da equipe da Ecoembes a essa crise foi excepcional.”

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

DO ORGULHO DO PERTENCIMENTO LATENTE À PATENTE

Em busca de respostas e segurança, os funcionários se reconectaram às suas empresas. No caso da Novartis, María Luisa Benlloch, comenta que recebeu centenas de mensagens de agradecimento “isso não acontece todos os dias ou em nenhuma empresa, somente

quando você verificar se sua empresa está de acordo com as circunstâncias e, acima de tudo, cuidar de seus funcionários”. Do mesmo modo, Sara Blázquez sabia que a Coca-Cola Iberia era uma empresa com um forte senso de pertencimento, “mas nesta fase, ficou mais evidente através de comentários e mensagens em todos os canais. As pessoas passaram de sentir isso para ter a necessidade de manifestá-lo, compartilhá-lo”.

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

Delfina Pérez, do Bankia, é clara: “O relacionamento com nossos profissionais foi profunda e subitamente enriquecido e transformado. Tudo isso que vivemos e estamos vivendo serviu justamente para reforçar o relacionamento com os profissionais e seu compromisso, porque ficou clara a importância de cada uma das pessoas que fazem parte da equipe do Bankia, que se mostrou como uma equipe coesa, comprometida e responsável.”

Jordi García Taberner, da Naturgy, acrescenta: “A resposta que tivemos como empresa, não apenas pelas medidas internas que adotamos para proteger nossos funcionários, mas também pelo compromisso que demonstramos com a sociedade, reforçou consideravelmente nosso orgulho de pertencer a uma

empresa com nossos profissionais. Eles foram mais receptivos, promoveram muitas das ações que lançamos; e também foram mais proativos, não pararam de propor iniciativas de solidariedade e de disponibilizar seu trabalho à sociedade. Além disso, fizeram isso com sua marca na bandeira, tornando-se seus melhores embaixadores. Todos nós trabalhamos – empresa e talento – na mesma direção”.

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

COMUNICAÇÃO INTERNA PARA CRIAR CONFIANÇA

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

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

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

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

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

Maria Luisa García e Santiago Alfonso, da Cosentino, por sua vez, afirmam que a transformação virá do trabalho por objetivos, como consequência da realocação, do modo que a confiança desempenhará um papel essencial nas empresas no que diz respeito ao relacionamento com os funcionários. “Atualmente, a comunicação interna foi reforçada e valorizada novamente, estamos convencidos de que será um aliado estratégico em todas as áreas da empresa”.

Uma comunicação que precisará criar novos canais de relacionamento com o talento: “A ausência física

condicionará claramente o modelo de comunicação. Temos que repensar as ferramentas que usamos. Não se trata de forçar um novo canal, mas de aproveitar inteligentemente aqueles que o profissional já utiliza naturalmente”, afirma Juan José Berganza, da Indra.

O NASCIMENTO DE UMA NOVA ESCALA DE VALORES

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

Jordi García Tabernerero concorda sobre o que valorizamos nas empresas e o que procuramos na área mudou. Agora, mais do que nunca, exigimos que fossem responsáveis com o meio ambiente, que demonstrem solidariedade e que se levantem para a ocasião. Alguns, como Naturgy, viram como sua reputação durante o período de crise aumentou fortemente em comparação com o período da crise anterior. “Os funcionários são nosso primeiro ativo. Essa crise revelou que devemos capacitá-los a também contribuir com sua visão da empresa. O que ficou claro é que eles esperam liderança de sua empresa e que agem não apenas para proteger seus interesses, mas também para protegê-los da sociedade como um todo. Sem dúvida, estamos testemunhando um boom de “ativismo dos funcionários” vinculado à sustentabilidade, questões sociais e boa governança”.

“Isso também mudará nossa marca de empregador?”, Juan José Berganza, da Indra, se questiona, “É cedo para descobrir, mas provavelmente veremos

como, ao escolher um local para trabalhar no futuro, levaremos mais em conta outros valores, como segurança, que até agora eram menos proeminentes”.

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

Este artigo foi escrito graças à colaboração de Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas da Bankia; Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com a Mídia da Coca-Cola Iberia; Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing e María Luisa García, Chefe de Comunicação Interna da Consentino; Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização da Ecoembes; Victoria Cortés, Gerente de Comunicação Interna da Enagás; Inmaculada Vela, Head de Comunicação Interna da EY; Esther Castaño, Head Global de Comunicação Interna da Iberdrola ; Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA; Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca da INDRA; Jordi García Tabernero, Diretora Geral de Comunicações e Relações Institucionais da Naturgy; María Luisa Benlloch, Responsável pela Comunicação Interna da Novartis; Rocio Tornero, consultora de Talent Engagement da LLYC, também participou desta elaboração.

6

Comunicação ESG: reputação como pilar da transformação corporativa

(18/11/2020)

Cleber Martins

Sócio e Diretor Geral na LLYC Brasil

A nova realidade do mundo empresarial envolve, cada vez mais, um conceito que ganhou enorme força nos dias de hoje: as melhores práticas ambientais, sociais e de governança. Resumida pela sigla ESG (Environmental, Social and Governance), essa visão ajuda a avaliar como as empresas e os investimentos impactam a sociedade e o mundo. É mais do que um fator decisivo na tomada de decisões de investimentos, em companhias ou em países. O ESG traduz a total confluência entre posicionamento, atuação e reputação.

A valorização das práticas de ESG vem conquistando espaço a partir de cobranças vindas de investidores institucionais, instituições financeiras, planos de pensão, fundos de investimento e endowments (fundos de doações). E está se tornando preocupação geral

e crescente de diversos outros *stakeholders* das empresas. A pandemia e os conflitos sociais recentes no mundo contribuíram para acelerar essa evolução, amplificando o debate sobre desenvolvimento sustentável e social.

Antes da crise global da Covid-19, a temática do capitalismo responsável já vinha recebendo adesão crescente na sociedade. Desde 2019, temos visto marcos impactantes nessa transformação. Um deles foi o manifesto pelo propósito corporativo lançado pela Business Roundtable, organização que reúne os CEOs das principais companhias americanas, apontando a urgência da gestão voltada a todos os *stakeholders*. Em 2020, a visão ESG teve destaque nos debates do Fórum Econômico de Davos. E também ganhou eco com iniciativas empresariais emblemáticas, como a da BlackRock, a maior gestora de recursos do mundo, anunciando prioridade a investimentos responsáveis e sustentáveis na gestão dos US\$ 7 trilhões de ativos que administra. “A consciência está mudando muito rapidamente, e acredito que estamos à beira de uma mudança estrutural”, afirmou Larry Fink, CEO e presidente do conselho, em sua carta anual a CEOs.

Já sob o torpor da pandemia, cresceram ainda mais as pressões por uma conexão maior entre os propósitos do setor corporativo, os do mundo financeiro e os da sociedade. A iniciativa global “Stop Hate for Profit” trouxe a pressão para as portas do Facebook, que se viu diante de um boicote de centenas de grandes anunciantes, acusada de propiciar a propagação do discurso de ódio e conteúdos ofensivos. As redes sociais também foram o instrumento de cobrança impulsionado pelo movimento “Sleeping Giants”, que denuncia e cobra das marcas que cancelem a veiculação de

anúncios em sites apontados como propagadores de *fake news* e radicalismos.

No campo ambiental, a força da transformação ESG coloca no holofote não só companhias, mas também setores inteiros e países. O Brasil é um exemplo nítido. Empresas brasileiras que deixam dúvidas sobre seu comprometimento com a preservação do meio ambiente estão sendo excluídas dos investimentos de vários fundos internacionais.

A pressão também recai sobre o próprio governo. Com a liderança do “Investor Initiative for Sustainable Forests”, fundos de investimento internacionais que gerenciam quase US\$ 4 trilhões passaram a cobrar do governo Jair Bolsonaro maior empenho contra o desmatamento, alertando para o crescente “risco sistêmico” aos investimentos. Um grupo de líderes de grandes companhias brasileiras também lançou um manifesto nacional pedindo que a retomada econômica nos pós-pandemia seja direcionada ao caminho do baixo carbono.

Por conta disso, não é exagero dizer que os incêndios nas áreas verdes queimam também reputações. E não só do Brasil. A floresta amazônica se estende por mais oito países da América do Sul, reiteradamente cobrados a mostrar comprometimento com o desenvolvimento sustentável, em temas como combate ao desmatamento, valorização da biodiversidade, inclusão de comunidades locais e indígenas.

NOVO CENÁRIO DE OPORTUNIDADES

Do lado das empresas e países sintonizados com a nova realidade, surgem oportunidades, como a possibilidade de atração de recursos no mercado internacional

com a emissão dos chamados Green Bonds (títulos verdes). A alternativa de financiamento já foi acionada por mais de 50 países e entidades supranacionais, que já emitiram Green Bonds no mercado.

A transformação rumo ao “novo mundo ESG” é impulsionada claramente pelo setor privado, mas não é reflexo apenas de uma conscientização altruísta. Como escreveu Larry Fink, da BlackRock, “risco climático é risco de investimento”.

Novos exemplos mostram que diversos investidores já não se contentam apenas em lidar com as companhias que simplesmente se enquadraram ao *compliance* corporativo. Em uma evolução do ESG, ganham espaço os chamados “investimentos de impacto”, que objetivam gerar retorno financeiro aliado a contribuições positivas e concretas ao meio ambiente e à sociedade.

A preocupação com os aspectos ambientais, sociais e de governança tem mobilizado a atenção de consultorias e firmas de advocacia, que estão formando “task forces” para orientar seus clientes com atuação de profissionais de diversas especialidades, como mercados de capitais, M&A, tributário, bancário, financiamento, *compliance* e trabalhista para orientar seus clientes.

O envolvimento de inúmeras especialidades nos projetos se explica pelo fato de o guarda-chuva de ESG ser bastante amplo: vai desde as políticas de gestão de resíduos e recursos naturais, integridade, *compliance*, alinhamento da remuneração de administradores até iniciativas de diversidade e inclusão. Por isso, faz cada vez mais sentido a comparação “cromática”: no contexto ESG, já não basta que a companhia seja “verde”, ela precisa ter cores diversas e se preocupar com todos esses outros temas urgentes na sociedade.

O PESO DA REPUTAÇÃO

No rol das especialidades que apoiam a transformação das companhias não pode faltar, porém, a visão da comunicação. Reputação deixou de ser apenas um atributo desejável para se tornar condição essencial para alocação de recursos no mundo financeiro. A premissa do ESG é o “walk the talk”, construir ações concretas, e não apenas discurso. É *storydoing* de verdade, contar o que vamos construindo. Os investidores querem “separar o joio do trigo” para decidir onde direcionar recursos, os profissionais querem trabalhar em companhias que admiram, enfim, todo um universo de *stakeholders* que querem saber com quem lidam. E a reputação do negócio é a ferramenta para essa seleção natural.

Neste novo contexto, a falta de transparência é uma das principais ameaças à credibilidade. Outro risco está na questão da materialidade, ou seja, a relevância e a importância de determinado critério (ambiental, social ou de governança) para cada empresa, dependendo de sua atuação e setor. Sem a construção coerente dos fatores ESG, surge a desconfiança em torno do que tem se chamado de “greewashing” ou “socialwashing”, tentativas de melhorar a imagem supervalorizando as iniciativas ou mesmo fazendo barulho sobre um aspecto ESG que não tem tanto peso dentro do negócio. A questão ambiental, por exemplo, é bem mais crucial para a indústria ou o agronegócio do que para uma empresa de serviços. Cada companhia precisa adotar (e contar) ações que importam no caso específico dela.

No caso dos bônus verdes (green bonds), por exemplo, órgãos reguladores como a SEC (Securities and Exchange Commission) já começam a apertar o cerco

para evitar o “greenwashing” na emissão de títulos que talvez não tenham impacto relevante na sociedade ou são destinados a projetos diferentes dos prometidos.

A comunicação dos atributos ESG é um reflexo da atitude de comprometimento e responsabilidade corporativa. Precisa ser construída com os pilares da transparência e da honestidade, precisa ser acessível e assertiva.

E, além disso, tem de ser diversa, no sentido de estabelecer relações e construir *storydoing* com todos os públicos, dentro da lógica do manifesto da Business Roundtable (foco nos *stakeholders*). Quando falamos que a comunicação deveria estar conectada à diversidade, isso pressupõe que ela também precisa ser flexível e adaptada para cada um dos públicos. É preciso construir uma abordagem didática, emocional e multimídia para o diálogo com determinados grupos e, ao mesmo tempo, construir um approach mais técnico e sistematizado, quando se lida com público investidor ou regulatório, por exemplo.

Não basta mais apoiar-se na preparação de Relatórios de Sustentabilidade ou relatar as ações de diversidade no website corporativo. A comunicação vai muito além. Ela tem de ser multidirecional: ouvir o que os *stakeholders* querem, estabelecer e cultivar relações concretas.

Estamos diante de uma verdadeira “transformação ESG” das companhias, que ocorre a partir de mudanças de paradigmas e referências e que só se consolida com uma construção sólida e verdadeira da reputação. A comunicação, a serviço da reputação, também refletirá os novos tempos. Com um papel cada vez mais decisivo, vai se tornando uma autêntica Comunicação ESG.

ESG NAS DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO

O impacto das três vertentes ESG (social, ambiental e governança) pode ser entendido e visualizado quando pensamos nas dimensões da reputação.

A dimensão reputacional está apoiada em expectativas: aspiracionais (a imagem que a organização projeta), pragmáticas (se ela entrega bem o que vende, ou seja, se tem credibilidade), relacionais (como se conecta com as pessoas), éticas (seus valores) e sociais (sua contribuição para a sociedade).

O conceito ESG mostra como os requisitos ambientais, sociais e de governança se encaixam nas dimensões de credibilidade, transparência, integridade e contribuição. Mas o ciclo somente se completa se a organização cuida de sua imagem também, de modo a se alinhar com as expectativas aspiracionais dos *stakeholders*.

Fazer as coisas bem e direito significa entender e atender as expectativas dos seus grupos de interesse. No caso do alinhamento aos critérios ESG, reputação não é consequência, mas um dos pilares para a sustentabilidade de um negócio responsável. Posicionamento e ações assertivas e construtivas.

7

Um novo paradigma de liderança: o CEO ativista

(17/12/2020)

Almudena Alonso

Directora Senior de Stakeholders Management

Juan Cardona

Diretor Sênior da Área Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madri

Dominic Barton, ex-CEO da McKinsey, conta a anedota de um presidente de engenharia que passou 60 % de seu tempo discutindo questões de liderança e conversando com jovens profissionais. Ele perguntou-lhe: “E enquanto isso, quem dirige a empresa?” Ao que o presidente respondeu: “Idiota, é disso que se trata dirigir uma empresa.”

Historicamente, os CEOs são figuras com baixa exposição pública que desejam projetar neutralidade e um perfil de gestor. Suas necessidades de relacionamento foram administradas discretamente por meio

de atividades de relacionamento institucional mais formais. Nos últimos cinco anos, no entanto, temos visto um papel crescente das lideranças de grandes empresas nas questões políticas e sociais. Diante desse novo papel do CEO, pode-se perguntar: Em que consiste dirigir uma empresa hoje?

1. O SURGIMENTO DO CEO ATIVISTA

Os CEOs ativistas são os primeiros executivos de grandes empresas que se posicionam sobre questões políticas, sociais ou culturais que não estão diretamente relacionadas às suas empresas. O conceito foi cunhado por Harvard em um caso famoso construído em 2017 a partir da rejeição pública de Tim Cook, CEO da Apple, à aprovação do Ato de Liberdade Religiosa em Indiana (Estados Unidos). A mensagem de Cook, por meio de sua conta no Twitter em 2015, serviu de exemplo e gerou um grande apoio dos empresários em favor da diversidade, obrigando a uma revisão dos aspectos mais polêmicos da lei.

Desde então, os casos mais midiáticos de CEOs ativistas vêm principalmente dos Estados Unidos e se concentram nas críticas do setor empresarial às políticas promovidas pelo governo Trump.

Na área ambiental, um caso de destaque foi a resposta em 2017 dos empresários norte-americanos “espantados” com a decisão do presidente de abandonar o acordo de Paris sobre o Aquecimento Global, e o anúncio de que “levarão o combate às mudanças climáticas em suas mãos e farão o que puderem para reduzir as emissões”. Estas são as palavras de Michael Bloomberg, o oitavo homem mais rico do mundo segundo a Forbes, em abril de 2017, que muitos

enquadraram como o início de sua corrida fracassada à Casa Branca. A Bloomberg anunciou uma contribuição de 15 milhões de dólares para apoiar os esforços da ONU na luta contra o aquecimento global.

Além de suas intenções, a atitude ativista de Bloomberg permeou a comunidade empresarial norte-americana. Em junho de 2017, vários CEOs escreveram uma carta aberta ao Presidente Trump, advertindo-o da relevância da luta contra a Mudança Climática e as terríveis consequências de sua decisão. Recentemente, na última Cúpula do Clima, realizada em Madri em dezembro de 2019, importantes CEOs norte-americanos se opuseram às propostas contra o Acordo de Paris defendidas pelo governo dos Estados Unidos. Esta reação é uma parte importante do movimento *We are still in* – “ainda estamos dentro”, em inglês – que inclui 25 estados dos EUA, 534 cidades e mais de 2.000 empresas e grupos de investimento, além de outras instituições educacionais e culturais. Juntos, eles representam 68 % do PIB dos EUA, 65 % da população americana e 51 % de todas as emissões dos EUA.

No terreno dos direitos humanos, outro caso de ativismo bem conhecido foi a decisão do CEO da Starbucks, Howard Schultz, de contratar 10.000 refugiados em todo o mundo, em reação à política de imigração do governo Trump. A mensagem de Schultz gerou forte controvérsia. Por um lado, conseguiu arrastar outras grandes empresas – o Google anunciou uma contribuição de US\$ 4 milhões para organizações humanitárias, os CEOs da Apple, Microsoft, Netflix, Uber, Airbnb e Facebook se manifestaram contra as medidas de imigração – embora também tenha gerado uma forte rejeição por parte de seus consumidores, promovendo um boicote à marca Starbucks sob o

argumento de que estava limitando a possibilidade de contratar empregados locais.

Outro território típico de ativismo é o da saúde. Recentemente, vale registrar a reação de alguns empresários à decisão do presidente Trump de retirar a ajuda dos Estados Unidos à Organização Mundial da Saúde, alegando negligência no controle da pandemia Covid-19. O mais significativo foi o de Bill Gates, que anunciou em abril passado a contribuição de 250 milhões de dólares à OMS para o combate ao Covid-19. A iniciativa de Gates abriu as portas para a recente criação da Fundação Pró-OMS para apoiar as necessidades críticas da saúde global. A Fundação é uma entidade legalmente independente da OMS, o que facilitará as contribuições do público em geral, grandes doadores individuais e empresas para a OMS e parceiros de confiança para implementar programas de alto impacto¹

2. O AUGE DO ATIVISMO

Iniciativas como a de Larry Fink, CEO da BlackRock, promovendo a necessidade de formalizar o senso de propósito como um dos pilares da estratégia corporativa, acima dos resultados econômicos; o compromisso dos principais CEOs norte-americanos (Business Roundtable) apostando na perspectiva de longo prazo e na redistribuição de valor entre todos os *stakeholders*; o compromisso de mais de 500 CEOs europeus para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas nos negócios; ou a

¹ Com sede em Genebra, a Fundação apoiará as necessidades globais de saúde pública, fornecendo financiamento à OMS e a parceiros de implementação confiáveis para atingir as metas de “três bilhões” da Organização. Com esses objetivos, que constam do plano estratégico quinquenal da OMS, pretende-se: proteger um bilhão de pessoas das emergências de saúde; estender a cobertura universal de saúde a um bilhão de pessoas e garantir uma vida saudável e bem-estar para um bilhão de pessoas até 2023.

proposta do Capitalismo dos Stakeholders promovida pelo Fórum Econômico Mundial, são manifestações de que o ativismo do CEO está se tornando um novo paradigma de liderança.

O atual ativismo do CEOs não decorre tanto da expressão de convicções individuais no Twitter (casos de Tim Cook ou Marcos de Quinto, na Espanha), mas da pressão exercida pelas expectativas sociais sobre a responsabilidade dos dirigentes das grandes empresas na solução de problemas públicos, aliado ao profundo ceticismo quanto às ações dos governos.

De acordo com dados da Pew Research, apenas 19 % dos americanos confiam no governo (a baixa reputação dos líderes políticos é um fenômeno global, não apenas nos Estados Unidos). Mas também 65 % dos americanos acreditam que “o sistema econômico favorece injustamente interesses poderosos”. A baixa reputação dos governos é o fator de oportunidade para o surgimento de lideranças ativistas empresariais; mas a percepção de um capitalismo injusto é o fator de necessidade que está impulsionando os executivos a ocuparem esse espaço público. O novo ativismo do CEOs é uma combinação de oportunidade (baixa reputação dos governos) e necessidade (crescente descontentamento com o capitalismo). Em última análise, a combinação desses dois fatores está impulsionando o novo papel de liderança ativista dos CEOs de grandes empresas, além das convicções pessoais de cada um.

3. OS ATIVISTAS NÃO SÃO APENAS OS AMERICANOS

Esse novo paradigma de liderança está cada vez mais presente em todo o mundo e não apenas nos Estados Unidos. Na Espanha, sem ir mais longe, a liderança de

numerosos CEOs não passou despercebida durante a última Cúpula do Clima realizada em Madrid (COP25). A resposta à emergência climática no âmbito empresarial foi especialmente marcante, com a participação de 1.500 empresas nas atividades que se desenvolveram na “zona verde” da COP 25. A iniciativa empresarial, de fato, antecipou os acordos políticos de vários setores como finanças, energia, infraestrutura, logística e transporte, indústria de alimentos ou a indústria da saúde. Entre os dirigentes das empresas espanholas do Ibex 35 que especificaram objetivos de descarbonização durante a Cúpula estavam os da Iberdrola, Endesa, Telefónica, Repsol, Acciona, ArcelorMittal, Santander, BBVA ou IAG.

Especialmente relevantes foram os compromissos do setor financeiro. Numerosas entidades comprometeram montantes significativos para financiar o combate às alterações climáticas: Barclays (175.000 milhões de euros), Santander (120.000 milhões de euros), BBVA (100.000 milhões de euros), entre outras. Cerca de 20 entidades que operam no setor financeiro espanhol assinaram um acordo (“Better Finance, Better World”) para alinhar a sua atividade com os objetivos do Acordo de Paris de combate às alterações climáticas. No acordo, que foi apresentado na COP 25, os bancos, liderados por seus CEOs, se comprometeram a reduzir a emissão de dióxido de carbono (CO₂) de suas carteiras de crédito de acordo com critérios internacionalmente reconhecidos e a canalizar a poupança e recursos financeiros para investimentos sustentáveis.

Outro exemplo mais recente foi a Cúpula de líderes empresariais convocada pelo empregador CEOE em junho passado com o objetivo de impulsionar a recuperação econômica após a superação da primeira onda

de Covid-19. A Cúpula foi realizada *online* e aberta. Todos puderam acompanhar ao vivo as mensagens de liderança do CEOs espanhóis em face da crise pandêmica. A mensagem introdutória do presidente da associação patronal foi inequívoca: “hoje mais do que nunca vale a pena ser empresário e dar visibilidade aos nossos feitos. É um orgulho ser empresário e poder contribuir para o desenvolvimento do nosso país e o bem-estar dos cidadãos”.

4. CONSENSO SOBRE OS ODS

As principais questões sobre as quais os CEOs ativistas falaram nos últimos anos giram em torno da igualdade/inclusão, a luta contra as mudanças climáticas, os direitos humanos e, mais recentemente, a saúde e o bem-estar. Estas questões correspondem aos principais desafios globais, mas também fazem parte do quadro de referência deste novo paradigma de liderança, que nada mais é do que a Agenda 2030 das Nações Unidas, como principal consenso político, social e empresarial sobre os desafios globais de longo prazo.

Na verdade, se podemos falar de um paradigma de liderança em torno do ativismo do CEO, é porque existe uma agenda global com grande consenso. A agenda 2030 é marcada pelos 17 O Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com foco no desenvolvimento dos acordos de Paris e os princípios das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos. O consenso é tão amplo que os ODSs não só se tornaram uma estrutura geralmente aceita, mas também lançaram a corrida pela liderança por seu impulso.

Como mencionamos antes, em menos de um ano, mais de 600 líderes empresariais na Europa se

comprometeram publicamente a promover um modelo de negócios sustentável com uma perspectiva de longo prazo. Este apelo à ação inclui, entre outros, os seguintes compromissos:

- Acelerar a transição ecológica na luta contra as mudanças climáticas.
- Comprometer-se em um diálogo com várias partes interessadas.
- Criar plataformas colaborativas para promover uma economia sustentável.
- Maximizar a criação de valor para a sociedade.
- Promover a formação para a empregabilidade.
- Aumentar a participação da sociedade civil no movimento pela sustentabilidade.
- Adotar políticas e padrões de transparência para gerenciar a sustentabilidade.

5. DESAFIOS DO CEO ATIVISTA

Como vimos, os líderes empresariais estão respondendo à demanda da sociedade por maior responsabilidade corporativa em questões políticas e sociais que tradicionalmente não entram no campo dos negócios. Essa liderança, que também responde ao desencanto generalizado com os governos, vem se consolidando por meio de manifestos e compromissos com alto índice de adesão, o que por sua vez vem elevando ainda mais as expectativas sociais sobre o papel das grandes empresas. Portanto, acreditamos que o CEO ativista enfrentará nos próximos meses desafios relacionados a dar solidez e consistência ao discurso público que defendem. Quanto maior a exposição pública, maior a demanda por coerência. Destacamos cinco desafios principais a este respeito:

- Implementar um modelo de governança para gestão de partes interessadas. O Capitalismo de Stakeholders promovido pelo Fórum Econômico Mundial é “um sonho” – nas palavras do WEF – que pode se transformar em um pesadelo se não for acompanhado por um esquema de governança para grupos de interesse.
- Incorporar um senso de propósito à governança corporativa. O ativismo exige um estilo de liderança conectado e consistente com as políticas da empresa. A necessidade de definir ou redefinir um propósito que incorpore o impacto social de longo prazo da empresa tornou-se imperativa.
- Promover a agenda de sustentabilidade por meio de iniciativas concretas de impacto social. As empresas estão assumindo a liderança da mudança de modelo, da transformação. Mas há muita dispersão de objetivos e é necessário que se concentrem em uma ou duas iniciativas de verdadeiro impacto social e que sejam relevantes para seus *stakeholders*. Menos é mais.
- Avaliar o impacto dos riscos reputacionais nas decisões de negócios. Alguns manifestos ou declarações, se não atenderem às expectativas das partes interessadas, podem representar mais riscos do que oportunidades para o negócio (como o caso Starbucks).
- Expandir a abordagem de compliance para reputação. O discurso exigente do CEO ativista está, sem dúvida, elevando o padrão do comportamento corporativo, especialmente aqueles relacionados à ética e integridade. Abordagens de conformidade baseadas em compliance legal e regulatória

são insuficientes quando a bandeira da crítica é levantada, como é o caso do CEO ativista.

O crescente ativismo de CEOs em todo o mundo mostra que estamos diante de um novo paradigma de liderança, que vai além das convicções pessoais, pois a sociedade exige que as grandes empresas se responsabilizem pelos desafios globais. A hora de conversar já passou. É hora de agir.

**NOVO NORMAL, NOVAS
TENDÊNCIAS**

1

Efeito Covid-19: os territórios de conversa da nova normalidade

(03/06/2020)

David González Natal

Sócio e Líder Global da Área Consumer Engagement da LLYC

Carmen Muñoz Jodar

Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC em Madrid

Daniel Fernández Trejo

Diretor Global de TI

Guillermo Lecumberri

Diretor da área Consumer Engagement da LLYC em Espanha

Miguel Lucas

Data Business Leader da LLYC

Carlos Ruiz Mateos

Diretor de Área Assuntos Públicos da LLYC em Madrid

Embora a humanidade tenha desenvolvido uma tecnologia formidável para acumular informações, a verdade é que nossa memória ainda é muito curta.

Apenas duas ou três gerações foram suficientes para esquecer as consequências da passagem da mal denominada “gripe espanhola” que, entre 1918 e 1919, deixou centenas de milhões de falecidos em todo o mundo. Após a tragédia sanitária, essa pandemia revolucionou muitos aspectos sociais, culturais e econômicos, introduzindo mudanças estruturais na sociedade. Na Espanha, sem ir muito longe, acelerou o papel da indústria a partir de uma economia agrícola, forçou a transformação do sistema de gerenciamento de resíduos (não existia como tal) e modificou a maneira de projetar cidades (com grandes praças para evitar aglomerações). Alguns estudos ainda apontam que a pandemia teve uma influência decisiva no curso da Primeira Guerra Mundial: a morte e a doença de centenas de milhares de soldados aceleraram o fim da guerra e forçaram um mau tratado de paz (Versalhes) que, 20 anos mais tarde, nos levaria a uma segunda grande guerra.

Esquecemos que um vírus, há 100 anos, veio mudar quase tudo. A história se repete e agora, em 2020, um novo vírus chegou para abalar uma sociedade que já acreditávamos estar indo rapidamente, mas pensávamos isso em nossa torre de vigia da estabilidade. A sociedade líquida e a incerteza permanente é o que está por vir e agora percebemos nossa ingenuidade.

Com a lição de humildade bem aprendida, neste relatório tentamos apontar as grandes conversas que estamos vendo tomar forma, outras que estão mutando de forma e algumas mais das quais temos sérias dúvidas de que elas continuem como as conhecemos hoje. Todas elas também serão digitais, disso não há dúvida, pois é uma condição inerente à própria conversa. Observar a fotografia como um todo

pode ajudar o leitor a navegar pelas ondas abruptas da tomada de decisões sobre questões que afetam os negócios das empresas: onde o ambiente regulatório pode estar se movendo, o que preocupa meus consumidores ou com quais problemas devo lidar. Alavancar o relacionamento com meus *stakeholders*. Ninguém tem as respostas, mas, a partir dessa base de análise, podemos construí-las juntos.

María Branyas é a pessoa mais velha da Espanha. Ela tem 113 anos, vive em Olot (Girona, Espanha) e acaba de superar o coronavírus. Nasceu em 1907, por isso também viveu de perto as consequências da gripe espanhola. Declarou recentemente: “na solidão do meu quarto, sem medo e com esperança, não entendo bem o que está acontecendo no mundo. Mas acho que nada voltará a ser igual. E não pensem em refazer, em recuperar, em reconstruir. Tudo terá que ser feito novamente e de forma diferente”.

Tudo terá que ser feito novamente. Vamos ouvir nossos avós.

Para a elaboração deste relatório, realizamos 62 análises verticais de territórios e comunidades no Twitter, de um volume total de mais de 180 milhões de tweets, e monitoramos a evolução ao longo do tempo da frequência de pesquisa por palavras-chave e temas-chave no Google nos territórios de interesse.

1 GLOBALIZAÇÃO VS LOCALISMO

O fenômeno da decomposição da globalização, como a conhecemos nas últimas décadas, está se formando desde a crise financeira de 2008. A pandemia de coronavírus possivelmente representa o golpe de misericórdia. A era expansiva do comércio internacional

vinha decaindo desde o início da guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, com a imposição de taxas e a quebra de acordos internacionais. Por sua vez, a incapacidade das organizações supranacionais de mostrar sua utilidade na construção de uma solução coordenada para a pandemia deixará graves feridas no multilateralismo e na cooperação internacional, acentuando o perfil protecionista dos países.

Nos próximos meses, é possível que testemunhemos um questionamento sobre a operação e a natureza das grandes corporações. A pandemia veio para apoiar (não pelas mesmas razões) os argumentos protecionistas e nacionalistas de alguns líderes políticos, como Trump e Bolsonaro, apostando firmemente na soberania industrial da produção e da cadeia de valor. Se em abril de 2019 a conversa no twitter neste território foi capitalizada por hashtags de conversas relacionadas às posições nacionalistas do Brexit ou de Trump, no mesmo período de 2020, a Covid-19 e as referências à cadeia de suprimentos cresceram em destaque e se entrelaçam com slogans políticos para configurar uma massa de conversa mais complexa e argumentada.

A pandemia fez com que a conversa sobre as cadeias de valor das empresas se enfocassem na direção de uma maior resiliência, com base na diversificação de fornecedores e maior digitalização, o que lhes permitirá enfrentar futuras interrupções. Além do estrutural da cadeia de suprimentos, o efeito Covid-19 tem outro grande impacto no curto e médio prazo: o turismo internacional. Presumivelmente, as restrições de mobilidade serão temporárias, mas estamos enfrentando uma época em que os protocolos de atuação serão a principal barreira a ser superada, além do medo de

contágio: burocracia, distanciamento social, ordem, espera, processos... O livre arbítrio associado ao turismo será condicionado. Nessa reconfiguração, os países mais desenvolvidos poderiam ser favorecidos no mix de demanda em comparação com destinos exóticos, onde os sistemas de saúde geralmente são menos avançados, prejudicando a percepção de segurança na escolha de compra dos viajantes.

Enquanto o efeito Covid-19 possibilita uma redução no comércio de bens físicos e na mobilidade das pessoas, a globalização digital pode, no entanto, conquistar seguidores. Os relacionamentos e serviços digitais se mostraram robustos durante esta crise, com o teletrabalho na vanguarda. Paralelamente, no entanto, haverá uma primeira grande consequência: o ressurgimento do localismo em um processo de globalização reversa. Os obstáculos à troca de bens e pessoas geram atenção e preocupação com o que está mais próximo de nós, com nossos vizinhos, com produtos locais e com o que está acontecendo no meu bairro. O que está próximo mostrou-se útil e tangível durante esta crise, o que contribuiu para uma reavaliação do tecido social de proximidade com os bairros na vanguarda como uma nova escala de medição para a integração de serviços e conexão emocional.

2. A REFORMULAÇÃO DO BEM-ESTAR

Essa pandemia perturbou profundamente a hierarquia das necessidades humanas (pirâmide de Maslow) que construímos desde o final da Segunda Guerra Mundial. Voltamos às necessidades que acreditávamos terem sido superadas, como as de segurança física e saúde; ainda mais primárias como a respiração (temos medo

de respirar em alguns lugares e horários). Portanto, o conceito de bem-estar pós COVID é ampliado na base e essas necessidades aumentam, no mesmo nível de cuidados pessoais, estética ou nutrição. Vemos isso nos dados: as conversas sobre beleza caíram 62 % em relação a um ano atrás; as de nutrição 70 %, as de bem-estar 37 %, as de nutrição 70 %, as de bem-estar 37 %.

Varição de share em subterritórios da saúde (abr19 vs abr20), twitter/Espanha)



Além disso, está entrando com força uma questão que está estacionada há muito tempo na agenda pública, que muitos estudos colocam como o próximo grande desafio da gestão da saúde: a saúde mental da população em um contexto pós-traumático.

Temos três grandes conversas ao redor do bem-estar:

- Saúde mental: A OMS alertou que medidas de confinamento aumentarão as taxas de depressão e suicídio nos cidadãos. Nos Estados Unidos,

fala-se diretamente de uma pandemia de saúde mental nos próximos 2 anos, com um grande número de casos com quadro de ansiedade, decorrentes da instabilidade no trabalho e incertezas. Um dos aspectos mais interessantes será como proteger e cultivar a saúde mental dos funcionários de empresas e organizações. Por outro lado, o sistema nacional de saúde será objeto de um grande debate, pois, embora exista consenso de que precisa ser sustentado, as soluções são múltiplas, complexas e exigem grandes investimentos. E claramente não está pronto para lidar com uma pandemia de saúde mental.

- Solidariedade e cooperação: retornar a princípios mais básicos de atuação também pode significar cooperar mais. O risco para a saúde da comunidade demonstrou a força da rede social para garantir a sobrevivência e o bem-estar da população. É altamente provável que continuemos a observar iniciativas sociais e empresariais de cooperação, ajuda e solidariedade.
- O novo bem-estar: as indústrias relacionadas com os cuidados físicos e a beleza evoluirão para incorporar higiene e segurança em seus modelos de negócio. Mas também é possível ver uma grande reflexão em disciplinas como arquitetura e planejamento urbano, quando se trata de espaços e áreas comuns, a fim de gerar ambientes mais ricos, adaptados e saudáveis. E novas oportunidades para a indústria de cuidados, beleza, moda, arquitetura ou design industrial para o desenvolvimento de novos modelos de negócios e relacionamentos sociais.

3. IDOSOS E A IMPORTÂNCIA DO CUIDADO

Parece uma história fictícia. Há dois meses, pensávamos nos Baby Boomers, as pessoas com mais de 60 anos, ativas, com poupança e que não se importam com a idade, como potenciadores econômicos, pelo seu investimento em lazer e bem-estar, agora que a expectativa de vida se estende. No entanto, nada melhor do que um golpe de realidade para nos colocar em nosso lugar e nos forçar a também olhar para o lado B do debate sobre idosos: o cuidado.

O cuidado, tanto pago como não remunerado, será a grande questão social dos próximos anos. A crise, juntamente com os 18.000 idosos que faleceram em asilos e a extrema vulnerabilidade desse segmento da população ao vírus, finalmente nos convenceu da importância que uma política integral de cuidados poderia ter. A economia de cuidados na Espanha significa 15 % do PIB. Segundo o relatório da OIT 'O trabalho de cuidados e os trabalhadores do cuidado para um futuro com trabalho decente', "as mudanças nas estruturas familiares, os índices mais altos de dependência dos cuidados em contínua evolução, juntamente com o aumento da taxa de emprego das mulheres em certos países, reduziram a disponibilidade de prestação de cuidados não remunerados e levaram ao aumento da demanda por trabalho de assistência remunerada".

Com base nos números, poderíamos considerar que o mundo do cuidado é outro daqueles em transição, uma transição que passa do não remunerado (ambiente familiar) ao remunerado (terceirização do atendimento) e ocorre em três armadilhas, duas reformas pendentes e uma mudança de mentalidade.

É possível que enfrentemos três armadilhas:

Uma nova classe social, mas a mesma precariedade

Segundo a socióloga María Ángeles Durán, nasceu o cuidador, que representaria “uma classe social emergente composta pelas “que cuidam”, normalmente mulheres que cuidam de seus idosos dependentes, sem remuneração, direitos ou visibilidade”. Nesse segmento, encontramos uma alta porcentagem da população que se beneficia dos cuidados, mais de 2 bilhões de pessoas, e um impacto nada insignificante no PIB (15 % e crescente). Um investimento de 109 % nessa área pode significar a geração de um milhão de empregos, o que em uma situação como a atual soa como música celestial. Mas, de que tipo de trabalho estamos falando? Precário, não profissional e instável.

A ajuda às famílias

Os cuidados remunerados são apresentados como um alívio às famílias que sofrem da dependência de um de seus membros. A realidade, no entanto, continua falando de impotência, frustração e uma enorme culpa, que as notícias das últimas semanas apenas aumentarão. Nessa armadilha, é tão ruim terceirizar a ajuda (culpa) quanto não o fazer (impotência). A da dependência como o quarto pilar do Estado de Bem-Estar Social é outra das armadilhas a serem gerenciadas.

O feminino

O trabalho de assistência não remunerada é fundamentalmente feminino e, quando se trata do acesso

das mulheres ao mercado de trabalho, uma das principais entradas que chega a elas é pela via do cuidado. Assim, a mulher passaria de cuidar altruisticamente a fazê-lo precariamente. Loop infinito.

E duas reformas pendentes:

Estado do bem-estar e pensões

Ouviremos nos próximos meses que é necessária uma reforma do Estado de Bem-estar e do sistema de pensões. No caso espanhol, a taxa de dependência aumentaria para mais de 60 % em 2033 e chegaria a 75 % em 2068. O sistema produtivo atual não é suficiente para enfrentar as despesas decorrentes de uma transformação tão brutal da pirâmide populacional.

Coordenação entre administrações e colaboração público-privada

Entre as muitas lições aprendidas com a crise, ouviremos que a chave está em uma maior transversalidade dos sistemas, no intercâmbio de informações, na coordenação de medidas, na otimização de recursos ou na centralização de compras. Se os vírus não têm fronteiras, a política que os confronta não deveria. Bem, essa reforma tampouco chegará.

Uma mudança de mentalidade sobre/em relação aos idosos.

Com 30 % da população mundial acima de 65 anos em 2100 e aumentando a expectativa de vida, haverá uma reformulação do mapa mental em relação aos idosos. O significado da vida, o senso de trabalho, o senso de lazer, o senso de estética, sexualidade ou identidade serão transformados nos próximos anos.

As organizações serão forçadas a repensar seu papel e se concentrarão não apenas na adaptação de bens e serviços, mas também na contribuição social, na importância do cuidado e na forma como nos relacionamos com nosso ambiente mais próximo. Os consumidores esperam encontrar uma estrutura de valores nas marcas que façam parte ativa da solução. A utilidade, a generosidade, o comprometimento e a necessidade de ajudar um ao outro é o novo idioma para as empresas que desejam se conectar com as pessoas.

4. RUPTURAS NA EDUCAÇÃO

A educação é outro dos ambientes tsunamizados pela Covid-19. Nada do que está acontecendo nesta área é novo, mas em apenas algumas semanas cinco anos se passaram. Falaremos muito sobre Educação e o faremos sobre uma educação que exigirá a produção de cidadãos resilientes e com empregabilidade. A resiliência é o novo humanismo de um setor educacional que luta pela competitividade de sua oferta e enfrenta cinco rupturas principais.

Ruptura com o lugar físico

Nesta crise da Covid-19, 91 % dos estudantes em todo o mundo (1,5 bilhão de crianças e jovens) tiveram que sair para aprender em casa. A tecnologia mostrou-se um aliado essencial no acompanhamento das aulas, deixando, somente em nosso país, uma lacuna de acesso de cerca de 10 % no ensino obrigatório e 3 % no ensino universitário. O aprendizado combinado, presencial e on-line, recebeu nessas semanas o impulso necessário e tudo indica que o ano letivo 2020-2021 será o ano de seu lançamento, apesar de comunidades

autônomas, escolas e pais mostrarem receios sobre um modelo em fase exploratória.

Ruptura com a figura do ‘mestre’

Os pedagogos estão em processos de tentativa e erro há anos. As aulas tradicionais não funcionam. E o professor tradicional, tampouco. Da memorização se passou à gamificação e ao conhecimento compartilhado. Do mestre com todas as respostas, até respostas em todos os sites com um único clique. Os alunos não precisam mais de professores para adquirir conhecimento. E ainda assim a figura do professor é mais decisiva do que nunca. É aí que está o desafio.

Ruptura com o conhecimento

E tudo isso porque, além disso, a educação é agora a combinação de capacidades e habilidades. Os conhecimentos, como gavetas impermeáveis e lineares, não servem em um mundo em movimento contínuo e transformação. O cidadão funcional, emocional e resiliente, que pode entender a complexidade e suas contradições, desenvolver respostas técnicas e de aplicação, desenvolver inteligência emocional, para si mesmo e com respeito ao outro, ser criativo e colaborativo, é o novo Michelangelo. Agora que nos distanciamos fisicamente um do outro, é mais importante do que nunca ter a habilidade de construir uma comunidade.

Ruptura com as qualificações

A educação foi uma linha contínua, cumulativa e por tempo limitado. A ideia de formação ao longo da vida começou como uma forma de falar e acabou se tornando na realidade da maioria dos setores produtivos.

O competitivo não será carreiras acadêmicas longas e lineares, mas aprender através de pílulas e seminários práticos, anti-master e limitado no tempo, que melhoraram nossa funcionalidade, se equilibram com nossas tarefas profissionais e familiares e limitam a velocidade de nossa obsolescência. Daí o sucesso dos MOOCs e o progresso para uma singularização da educação.

Ruptura com promessa de igualdade

A educação será experimental e será por meio do uso de inteligência artificial e da virtualidade. Isso levará tempo para chegar e o fará em diferentes velocidades gerando muitos debates em torno da igualdade de oportunidades, talvez a questão mais relevante de tudo o que tem a ver com educação, ou a suposta concorrência desleal de novos atores da educação (principalmente, operadores e plataformas de tecnologia e entretenimento). O problema tem a ver com a agudização da lacuna entre as classes econômicas e o desincentivo à educação que sentirão as camadas mais precárias da sociedade, com uma crescente tentação de abandonar cedo.

Veremos isso na dicotomia entre público e privado, entre ciências e letras, entre centro e periferia. Cada uma das rupturas identificadas abre uma lacuna de oportunidades igualitária que só pode ser tratada a partir de uma política de Estado que entende a Educação como um eixo de competitividade-país.

5. A REINVENÇÃO DEFINITIVA DO ENTRETENIMENTO

Essa crise tem chovido no molhado na indústria do entretenimento e tem sido apenas para acentuar os

problemas e oportunidades decorrentes da digitalização e democratização da produção e acesso ao conteúdo. A tensão entre os modelos tradicionais da indústria, mais baseada no controle de licenciamento de conteúdo e seu *timing*, e novos *players*, se une ao choque entre digitalização e experiências cara a cara. No caso do audiovisual, os grandes perdedores do efeito Covid-19 serão as cadeias de exibição de filmes, que vinham travando uma batalha focada nos tempos das janelas de exibição contra os novos jogadores de OTT e que agora não só veem como seus negócios são prejudicados pela percepção potencial de insegurança por parte dos espectadores, mas sobretudo pelo assentamento do consumo sob demanda em casa. Os grandes *players* de produção e distribuição têm, na maior parte, janelas de *streaming* suficientes, próprias ou externas, para produzir seus produtos, mesmo durante uma situação pandêmica como a que experimentamos. Essa situação obriga a indústria da exibição tradicional a se reinventar ou mesmo se aliar aos seus concorrentes, além disso, quando grandes concursos e prêmios, geralmente usados como aríete para esses debates, como Cannes ou o Oscar, começam a abrir a mão em seus critérios de seleção e exibição para os novos formatos.

O problema se multiplica no caso da música, que era um problema endêmico muito mais grave ao não encontrar um modelo suficientemente sustentável, que permita a sobrevivência da indústria ao mesmo tempo em que responde à realidade do consumidor atual. Até agora, o modelo que buscava substituir o reinado tradicional das gravadoras era uma mistura entre a gestão de artistas com foco nas licenças de uso ao vivo, de

conteúdo e pagamento por *streaming*. É sabido que este último elemento tem sido um cavalo de batalha dos artistas pela baixa remuneração que implica, mas é também que, como durante o confinamento os números de consumo de conteúdo audiovisual nas plataformas não pararam de subir, o consumo de música através de *players* como Spotify ou Deezer diminuiu. Isso se junta ao colapso da indústria ao vivo, que levará muito tempo para se recuperar da dificuldade de combinar segurança e diversão nos formatos de show ou festival que conhecíamos até agora. A música, que ainda estava tentando entender a internet em pleno 2020, terá que se reinventar completamente como negócio como resultado do efeito Covid-19.

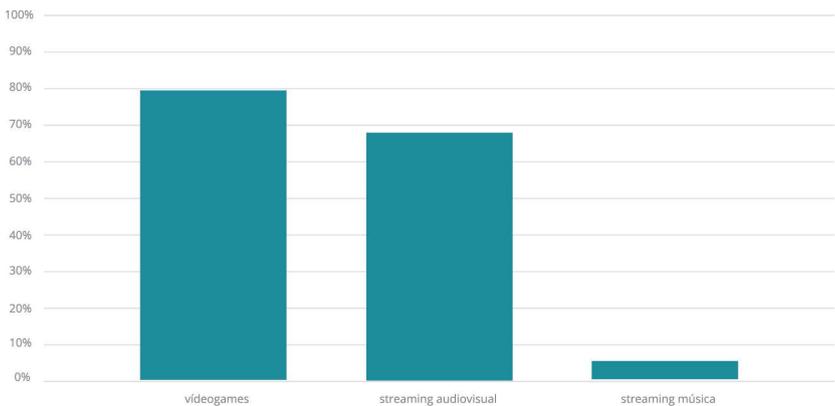
Volume de pesquisas (Spotify vs tiktok Google/mundo).



Por sua parte, o *gaming*, que é visto como o principal concorrente pela atenção do consumidor por parte dos *players* de cinema e séries, pode ser considerado um dos grandes vencedores da situação. No entanto,

esse triunfo tem nuances da dependência excessiva da crescente indústria dos e-sports do componente de eventos, onde até agora a maior parte do investimento das marcas estava concentrada. A oportunidade está mais do que nunca do lado dos editores e, sobretudo, de plataformas de retransmissão e conversa como o Twitch, onde até agora as marcas estavam mais ausentes.

Crescimento de volume de pesquisas no Google (fev 2020 – abr 2020)



• videogames: +86%

• streaming audiovisual: +73%

• streaming música: +5%

A pandemia nos deixa uma indústria de entretenimento que terá que acelerar sua transformação digital e sua dependência excessiva de experiências físicas em um contexto onde a produção e o consumo de conteúdos gerados por usuários também é aumentado e o novo reinado do Tik-Tok é acentuado. O surgimento de entretenimento útil, com especial importância no conteúdo de bem-estar, também será um campo de reflexão para as marcas, até agora muito enfocadas

em modelos tradicionais de patrocínio que se concentravam em grandes eventos físicos, gerando um campo cada vez maior de oportunidades para o conteúdo de marca.

6. RECUPERAÇÃO ECONÔMICA EM VERDE?

A última década fez um grande progresso na conscientização e preocupação com o clima do nosso planeta. A agenda ecológica invadiu a política, a economia e a sociedade, com força incomum, resultado do empurrão das organizações cívicas e científicas, que vêm alertando com insistência sobre a emergência climática que sofremos. Após o acordo de Paris de 2015, que ofereceu pela primeira vez um quadro global adequado para reduzir suas emissões de efeito estufa, os diferentes países puseram mãos à obra e medidas significativas estavam sendo tomadas. E neste cenário chegou a Covid-19, que pôs o mundo em pausa. Em um cenário de recessão econômica, a teoria econômica clássica nos leva a concluir que o investimento privado desacelerará, especialmente os não essenciais. Da mesma forma, a agenda verde dos governos tenderá a ser menos ambiciosa e questões como a tributação verde e iniciativas políticas que aumentam a pressão sobre as empresas serão relaxadas.

No entanto, estamos vendo um fenômeno crescente de pressão reversa, que quer colocar a revolução ecológica como alavanca para a retomada econômica. Vários países europeus assinaram a Aliança para a Recuperação Econômica Verde. Por sua vez, a própria Comissão Europeia colocou seu projeto Green New Deal como uma das ferramentas de reativação mais poderosas. O governo da Espanha também parece

estar caminhando nessa direção: trabalha para um modelo de crescimento e progresso baseado no uso equilibrado de recursos renováveis e na reciclagem daqueles que não o são. Haverá, naturalmente, muita pressão contra as posições mais extremas da transição ecológica, para abrir espaço para medidas que aliviem a situação econômica das empresas.

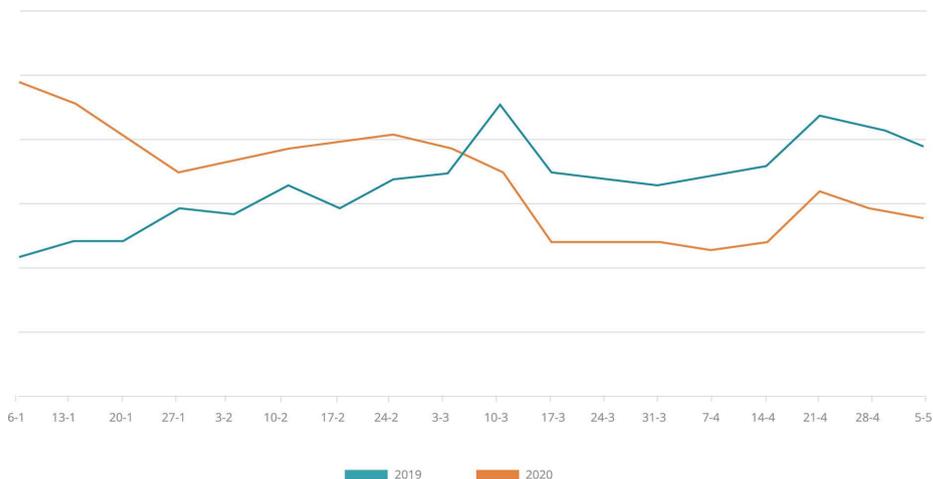
No momento, a partir da análise da conversa, observamos uma diminuição acentuada na conversa sobre sustentabilidade e mudança climática, mas isso é normal, já que a Covid-19 reina na Internet. Quando voltarmos a uma certa normalidade, talvez vejamos uma conversa mais polarizada, com os apoiadores da agenda ecológica apresentando-a como a verdadeira solução e muitos outros grupos, muito mais ativos do que antes, ainda lutando para defender a economia ou a dicotomia ecológica.

Vamos observar essa mesma tensão ecológica em outros níveis da conversa. Muitas empresas encontrarão, nessa circunstância, um acelerador de seu posicionamento verde como vetor diferencial em sua categoria: alimentos e produtos menos processados, mais sustentáveis em seu processo de preparação e comercialização. Dessa forma, eles chegarão ao discurso de que essa crise sanitária devolve a atenção à natureza e à importância de adquirir produtos de maior qualidade, mesmo que sejam menos baratos. Mas, da mesma forma, a recessão econômica coloca grandes grupos em dificuldades na aquisição de produtos orgânicos, que são mais caros.

Embalagens e produtos plásticos são o paradigma dessa batalha. Seu uso provou ser muito relevante em meio a uma tendência global de desencorajar sua

utilização devido à sua capacidade de contaminar o meio ambiente. É provável que os planos para criar um imposto plástico se atrasem, mas não deixarão de ser feitos. E os fabricantes serão polarizados entre aqueles que atrasam sua própria revolução verde e aqueles que a aceleram porque a percebem como uma oportunidade de negócio.

Pesquisas "climate change" (Google /World)



2

Da relação à distancia ao sucesso: as chaves

(02/09/2020)

Adolfo Corujo

Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer

José Luis Rodríguez

Business Transformation Leader da LLYC em Madrid

“A primeira coisa que dissemos foi: não vai ser um Zoom gigante”, disse o produtor Ricky Kirshner à revista Variety quando questionado sobre o desafio imposto a ele e seu parceiro Glenn Weiss, do Partido Democrata, em organizarem a primeira convenção do partido em um formato totalmente virtual.

É fácil imaginar a pressão que produtores experientes tiveram que lidar por trás da Cerimônia de Premiação Tony 2019. Em uma corrida presidencial tão competitiva, a equipe de Joe Biden precisava de um evento que surpreendesse, emocionasse e engajasse a população, os indecisos e uma parcela de eleitores

conservadores. Na cultura política dos Estados Unidos e da maioria das democracias, as fórmulas para esse tipo de encontro eleitoral são as mesmas há décadas. Embora pensada para ser divulgada pela mídia de massa e, ultimamente, pelas redes sociais, sua magia reside na química entre os palestrantes e os milhares de defensores e apoiadores juntos ao seu redor. O resto, a própria produção do espetáculo, era pensada para ampliar essa magia e levá-la até o último canto do país.

Sadoux Kim e Chuck LaBella, os encarregados de responderem ao desafio dos republicanos, também não tiveram uma tarefa fácil. No caso deles, os responsáveis pelo concurso televisivo “O Aprendiz”, que popularizou a figura de Donald Trump, tiveram a tarefa de desenvolver o evento como um programa de televisão vibrante e espetacular, apesar de os alto-falantes estarem rodeados por um pequeno número de pessoas.

Ambas as equipes realizaram um exercício extraordinário, que foi além dos resultados esperados por ser ainda inédito e transcendente. Ambas as equipes entenderam que tinham que começar quase do zero para fazer isso, e tiveram que pensar em know-how, planejamento e improvisação na ausência de precedentes nesta escala.

NAS EMPRESAS

Milhões de empresários em todo o mundo arriscam seus negócios todos os dias em reuniões críticas. Ao longo do tempo, se prepararam e prepararam suas organizações para seduzirem em uma negociação, seja com um colaborador, um cliente, um investidor,

um regulador ou um parceiro – seja ganhando ou perdendo. Desde o aperto de mão ao modo de se vestir, da utilização de recursos multimídia ao gerenciamento da comunicação não verbal, suas formações se desenvolveram em um contexto em que essas relações acabavam se concluindo pessoalmente.

O mundo dos negócios sempre adotou com agilidade todas as ferramentas de comunicação à distância como um importante complemento à sustentabilidade da globalização de marcas, produtos e serviços. No entanto, preferiu aceitar enormes esforços apenas para que esse contato vital, do qual depende o futuro de um projeto, se desse cara a cara no momento certo.

E ENTÃO VEIO A PANDEMIA

E os empreendedores tiveram que assumir que a última defesa de sua proposta ocorreria exclusivamente por meio de uma tela, assim como os investidores, reconhecendo que o conhecimento dos líderes de uma oportunidade e a negociação subsequente seriam feitos inteiramente à distância. Os CEOs viram que a conversa com as autoridades em que seria decidida a regulamentação de suas operações se limitaria a uma chamada de vídeo, enquanto que os diretores de *marketing* e vendas tiveram que entender que o congresso em que haviam planejado o lançamento de seu último produto se realizaria em ambiente virtual. E assim aconteceu com a colaboração das equipes, com a contratação e gestão dos talentos essenciais, com as aquisições, com o atendimento aos seus clientes e, em geral, com todos os processos críticos em que o relacionamento é fundamental.

E todos nós nos vimos obrigados a substituir o uso complementar da tecnologia pelo seu uso exclusivo em tempo recorde. E, entre todos, de uma forma surpreendentemente “fácil”, conseguimos garantir que as iniciativas não parassem simplesmente porque não nos podíamos ver pessoalmente.

COM VANTAGENS EVIDENTES

No processo, verificamos, por exemplo, que roadshows de investimento ou o processo de seleção de empresas para investimentos têm se beneficiado de importantes pontos positivos. O mais citado por consultores, fundos de investimento e diretores de relações com investidores aponta para as viagens caras e a complexidade progressiva que a organização desse tipo de atividade vinha exigindo. Muitas vezes, por trás dessas viagens está a perda de um tempo valioso das equipes seniores, impactando nas operações diárias das organizações.

Algo semelhante está acontecendo com as reuniões dos Conselhos de Administração das empresas. O formato virtual trouxe vantagens, além da economia em viagens. As principais destacadas por CEOs e conselheiros vêm do formato das reuniões (mais executivo e com pautas mais curtas), a incorporação de discussões anteriores por meio de plataformas digitais, maior utilização de suportes documentais na nuvem, a facilidade em incluir convidados externos nas reuniões e as possibilidades oferecidas pela tecnologia hoje para dividir a reunião em grupos de discussão menores a qualquer momento, mesmo com fórmulas one-to-one, que contribuem para a riqueza e profundidade das discussões e para a construção da confiança entre os membros do conselho.

Mesmo em uma das práticas empresariais mais impactadas por restrições, a dos congressos, os benefícios da adoção de modelos virtuais também são perceptíveis. Durante a pandemia, vários encontros foram realizados por tecnologias de realidade virtual, colhendo excelentes resultados. O caso paradigmático é oferecido pelo “Laval Virtual World”, encontro anual que reúne a indústria de AR/VR. Na edição 2020, realizada em abril, eles reuniram 11 mil participantes, realizaram 150 conferências, organizaram dezenas de encontros paralelos e promoveram contato com milhares de profissionais no ambiente virtual. Mais uma vez, outras vantagens foram acrescentadas à redução previsível de custos para organizadores e participantes devido à flexibilidade do formato, à extensão do tempo de *networking* ou a fluidez das dinâmicas de conversação durante as apresentações ocorridas em plataformas de chat, fóruns de discussão e ferramentas de trabalho colaborativo *online*.

MAS COM IMPACTOS NEGATIVOS QUE DEVEMOS CORRIGIR

Organizar uma discussão por meio de videoconferência ou realizar uma palestra em um webinar é exaustivo. Nós sabíamos disso porque estávamos fazendo isso por anos, devido às necessidades do roteiro. No entanto, descobrimos que reduzir todas as interações a esse método é extenuante.

Também sabíamos que essas fórmulas de comunicação à distância eram inadequadas para determinados processos de tomada de decisão e co-criação. Ao nos vermos forçados a apoiar todo o peso das atividades sobre essas técnicas, sentimos frustrações

que, em muitos casos, apenas pelo fato de se tratar de uma necessidade específica, foram sendo evitadas.

Nossas equipes e todas as pessoas que dependem de nossos projetos, nossos *stakeholders*, sofrem com os dois fenômenos e, no fim, estão fazendo nossos negócios. A continuidade dessas práticas devido à persistência da pandemia e o aproveitamento de suas vantagens representam um grande desafio. Tanto o esgotamento quanto a frustração minam a saúde dos relacionamentos, desafiam a cultura organizacional e ameaçam os processos críticos das empresas que envolvem socialização e confiança.

O APRENDIZADO DAS CONVENÇÕES DEMOCRATA E REPUBLICANA

Agora que o novo normal veio para ficar, devemos introduzir o redesenho da lógica de todos esses encontros no ponto de inflexão e reflexão. Não podemos reduzir a solução de reproduzir o que fazíamos pessoalmente a uma videoconferência permanente.

CULTURAL E ORGANIZACIONAL

O desafio não é menor. Repensar é fácil, mas reaprender é um desafio árduo. Introduzir um novo processo ou uma nova ferramenta exige um grande esforço em qualquer organização. A resistência à mudança, mesmo com as milhares de páginas que lemos sobre o assunto com receitas para superá-la, surpreende pela sua consistência persistente. Esquecer a rotina que havíamos assumido exige que questionemos os princípios em que se baseia, e o ser humano necessita de muito tempo para enfrentá-la.

E precisamente o que não temos é tempo. Não o tivemos antes da eclosão da crise, não o tivemos durante a sua gestão e não o teremos antes da necessidade urgente de superá-la.

Portanto, uma das dimensões do problema é cultural. As empresas que entenderam isso estão lançando programas que preparam seus profissionais, começando pelas menores mudanças, mas que trazem um impacto positivo considerável.

TECNOLÓGICO

Ao mesmo tempo, a tecnologia tornou as coisas mais fáceis, mas também difíceis. Tínhamos as ferramentas, embora a maioria delas carecesse de funcionalidades para colocá-las no centro do relacionamento das empresas.

Os provedores reagiram rapidamente e se lançaram em uma corrida para melhorar seus serviços. Eles trouxeram o arsenal de novas funcionalidades de seus laboratórios, renovaram seus recursos de gerenciamento, suas lógicas operacionais, sua usabilidade, suas capacidades de interconexão e incentivaram seus partners a inovar a partir do core de seus produtos. Entre eles, as tecnologias mais procuradas e ativas durante a pandemia foram:

- Plataformas VR / AR: as expectativas e o uso foram renovados a partir da necessidade de recriar eventos e exposições, provas de conceito, *workshops* de cocriação, etc. Agora temos novos espaços de realidade virtual, conteúdo interativo, conectividade com outras plataformas virtuais e ambientes de trabalho colaborativos.

- **Videoconferência:** as mais relevantes do mercado têm lançado novas versões que visam facilitar a interação (por exemplo: gerenciamento de turnos de fala, preparação de conteúdos e discussões prévias, divisão dos participantes em grupos e seu encontro e comunicação one-to-one e tradução ou sistemas de transcrição do que é discutido), compartilhamento de conteúdo (uso de diferentes formatos de tela e melhor integração de conteúdos multimídia), gestão da dinâmica de deliberação (gestão de votos, comentários, grupos paralelos), gerenciamento ágil de vídeo e som (atalhos para controlar o mudo e as qualidades da câmera), fornecimento de funcionalidades para melhorar as explicações e o *look & feel* (quadros negros, *post-it*, *mindmaps*, *backgrounds*) e integração com o universo das ferramentas de trabalho colaborativo (*link* para nuvem).
- **Webinar:** renovaram as dinâmicas de participação, as capacidades de gestão do locutor, a vinculação a sistemas multimídia, a incorporação de suportes de formação e simuladores, a integração com diferentes *groupware* e CRM, os fóruns e salas paralelas, a convivência com diferentes tipos de navegadores, aplicativos e hw de áudio e vídeo. Também renovaram o gerenciamento e monitoramento de convidados e participantes e as opções de personalização desde o plano de fundo até os elementos dos menus disponíveis para organizadores, palestrantes e participantes.
- **Colaboração e gerenciamento de projetos e conhecimento:** assim como as plataformas de videoconferência e webinar, incluíram recursos de mensagens e colaboração, todas focadas em

facilitar o trabalho em equipe estão fazendo o mesmo incorporando recursos de comunicação por vídeo e similares.

- Serviços de apresentação: ferramentas alternativas aos clássicos programas de apresentações de slides também oferecem novas possibilidades pensadas para uso remoto. Estão fortalecendo suas capacidades de exibição de gráficos e vídeos de forma mais simples, favorecendo a integração com o resto das ferramentas colaborativas e implantando funcionalidades de diálogo em torno do conteúdo.
- Plataformas de deliberação: com a necessidade de simplificar e operacionalizar a tomada de decisões em reuniões, os serviços que oferecem módulos para integração com o resto dos sistemas comentados que facilitam a o recolhimento de ideias, opiniões e que articulam fórmulas para os participantes prepararem, avaliarem e até votarem nas alternativas possíveis, são um excelente complemento ao resto dos modelos.

Ao fazer isso, no entanto, eles deixaram de lado muito do que precisamos para tornar a comunicação remota menos cansativa e frustrante. É lógico, eles também não tiveram tempo. E tem havido uma necessidade de maior colaboração entre matemáticos, cientistas da computação, designers, comunicadores e usuários para validar a ordem de prioridades dessas novas capacidades e como colocá-las a serviço de todos.

Soma-se a esse fator o ponto de que a pandemia revelou, por um lado, as deficiências das redes, segurança e hardware que temos em nossas casas, e de

outro, a rigidez de muitos dos sistemas corporativos que tem impedido a interoperabilidade das ferramentas – além da falta de conhecimento e habilidade de nós, que somos usuários, para enfrentar os menores desafios que seu uso representa.

É por isso que o problema também tem uma dimensão tecnológica que não devemos ignorar.

Tentar abordar essas dimensões culturais e tecnológicas separadamente não tem sentido, bem como tentar abordar com um macroprojeto que gerencie as duas dimensões de maneira conjunta.

As organizações precisam encontrar um meio-termo que nos ajude a melhorar rapidamente sem nos parar. Para isso, a colaboração multidisciplinar parece ser imprescindível.

PARA AVANÇAR

Muitos líderes de opinião concordaram que a pandemia levou a um avanço sem precedentes no uso e implantação de tecnologias de relacionamento. Muitos de nós, profissionais, ficamos surpresos com a relativa simplicidade com que foram impostas rotinas contra as quais as organizações ofereciam enorme resistência. E todos pudemos constatar que, ao fazê-lo, nos trouxeram vantagens interessantes: economia de tempo e custos, maior transversalidade dentro das equipes, acessibilidade a *stakeholders* que, de outra forma, pareciam inatingíveis, além de uma mudança cultural que favorece a colaboração, a rastreabilidade de processos e, curiosamente, confiança.

Esses resultados parecem confirmar que muitas dessas novas rotinas adotadas maciçamente, e não apenas pelos early adopters, vieram para ficar. Com

esse objetivo em mente, deve-se trabalhar nestas linhas de trabalho:

- Identificar os pontos de contato para manter com nossos *stakeholders*.
- Estabelecer os elementos comuns que queremos transferir para as experiências que buscamos proporcionar aos nossos *stakeholders*.
- Sistematizar o monitoramento das tecnologias mais adequadas aos nossos objetivos para monitorar seu constante processo de atualização.
- Limitar as competências e habilidades essenciais exigidas por nossa equipe para que a comunicação interpessoal tenha a eficácia de que todos precisamos.
- Mapear problemas que levam ao esgotamento e frustração dos usuários.
- Desenhar e implantar as novas dinâmicas e funcionalidades por meio de atores a fim de experimentá-las e medir o impacto positivo que elas têm sobre nossos interlocutores e no alcance dos objetivos que nos propomos.
- Preparar nossas organizações para tirarem proveito dessas práticas sem subestimar o esforço de reaprendizagem.
- Termos um quadro de indicadores que nos estimule a mergulhar nas dinâmicas que oferecem bons resultados e eliminar aquelas que não agregam valor.

Se entendermos o quanto nossos negócios dependem da passagem de uma simples adaptação à antecipação, abordaremos essas tarefas com senso de urgência e com os recursos certos.

Só então aproveitaremos todas as suas vantagens, minimizaremos seus inconvenientes e competiremos melhor. E, aliás, faremos da necessidade uma virtude, algo que sempre foi projetado para as organizações mais bem-sucedidas: contribuiremos para uma mudança cultural consistente com a época em que vivemos, reduziremos o esforço excessivo que a adaptação improvisada gerou, a ansiedade sobre revolução no dia a dia que sofremos e fortaleceremos a confiança de todos em nossos projetos.

3

Vacinas e antivacinas, o desafio da comunicação transparente

(13/08/2020)

Alejandro Romero

Sócio e CEO Américas da LLYC

Javier Marín

Diretor Sênior Healthcare Américas

Na história da saúde pública, a água potável e as vacinas são reconhecidas por sua grande contribuição para a humanidade na prevenção de doenças. A vacinação, sem dúvida, reduz significativamente a morbidade, deficiências, mortalidade e desigualdades em todo o mundo, reduzindo a pobreza e a desigualdade social.

No entanto, alguns céticos, sem base científica, aderiram a movimentos antivacinas. Miguel Bosé, o popular cantor espanhol, chamou a atenção ao publicar cinco tweets com tópicos contra vacinas que buscam evitar a Covid-19, a instalação de antenas de celular 5G, Bill Gates e a cooperação do governo da Espanha

com a Vaccine Alliance (GAVI). Segundo Bosé, que com este tweet viral se apresentou ao mundo como um ativista antivacinação, todos esses conceitos têm algo em comum: fazem parte de um plano supremacista “para obter todo tipo de informação da população mundial e controlá-la”.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou os movimentos antivacinas como uma ameaça aos avanços feitos até agora no combate às doenças evitáveis.

Share- price performance



Note: ADR performance shown for AstraZeneca and BionTech
Source: FactSet

Apesar das evidências científicas que comprovam a eficácia e a necessidade das vacinas, o movimento antivacinas tem atraído muita atenção, promovendo teorias infundadas, mas confiáveis para alguns. Para esses seguidores e outros, o medo de doenças mortais foi substituído pelo medo dos efeitos colaterais das vacinas ou pelo medo alimentado pelas teorias de conspiração por trás da vacinação. Ainda, em nota recente, a OMS e o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância) alertaram para o declínio alarmante do uso de vacinas e o impacto negativo na saúde pública.

Paradoxalmente, a necessidade de uma vacina para enfrentar a pandemia da Covid-19 coloca o valor das vacinas novamente em destaque. Instituições, governos e empresas estão empenhados no desenvolvimento de uma vacina não apenas para conter a doença, mas para mitigar o problema econômico global que a pandemia está gerando.

A especulação financeira em torno dos avanços na pesquisa das vacinas contra a Covid-19 também surpreendeu a muitos, levando as empresas farmacêuticas a uma capitalização impressionante. De acordo com dados de especialistas financeiros, cinco das empresas que possuem candidatas a vacina aumentaram sua capitalização de mercado em US\$ 50 bilhões.

DIANTE DISSO, SURGEM UMA SÉRIE DE QUESTÕES:

- É necessária uma nova abordagem de comunicação para reforçar o benefício social e econômico das vacinas?
- Será que o movimento que busca desgastar as instituições públicas está tendo sucesso?

- Como uma pessoa com um amplo acesso à informação consegue acreditar que as vacinas fazem parte do plano de uma elite que busca controlar o mundo?
- O que as empresas e organizações podem fazer para incentivar a vacinação?
- Quais são os desafios de comunicação e opinião pública que as autoridades de saúde enfrentam?

ENTRE O BENEFÍCIO SOCIAL E O IMPACTO ECONÔMICO

De acordo com a OMS, a Global Vaccine Alliance (GAVI) e a International Federation of Pharmaceutical Companies (IFPMA), as vacinas são a forma mais econômica de salvar vidas, promover a boa saúde e o bem-estar prevenindo doenças, mortes e deficiências.

Desde a quase erradicação de doenças, como a poliomielite, até a distribuição bem-sucedida e aplicação em massa da vacina pentavalente, que protege as crianças contra cinco doenças, a vacinação criou uma geração de crianças com mais probabilidade de sobreviver do que as gerações anteriores. Hoje a vacinação previne entre dois e três milhões de mortes por ano, e desde 1990 foi possível reduzir a mortalidade em crianças menores de 5 anos em 52 %. Segundo a Global Alliance for Vaccination (GAVI), mais de US\$ 150 bilhões em benefícios econômicos foram gerados entre 2000 e 2017. O estudo da OMS, que mediu o impacto econômico da vacinação contra 10 doenças em 73 países, entre 2001 e 2020, concluiu que imunizar a população evitaria mais de 20 milhões de mortes e economizaria US\$ 350 bilhões em custos de tratamento de doenças.

No caso das Américas, a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) informa que seis doenças evitáveis foram eliminadas graças à vacinação, o que mostra a eficácia das vacinas e sua contribuição social.

Um grande número de organizações científicas e de saúde confirmou o valor das vacinas. O Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC, na sigla em inglês) recomenda vacinas como essenciais para proteção segura e comprovada contra doenças, além de garantir que efeitos colaterais graves após a vacinação são extremamente raros.

UM GRITO DE ALERTA: DIMINUIÇÃO NO USO DE VACINAS

O UNICEF e a OMS alertaram para uma redução alarmante no número de crianças em todo o mundo que receberam vacinas essenciais. Segundo essas organizações, a interrupção no fornecimento de vacinas ameaça reverter o progresso da saúde pública ao longo de décadas e impulsiona futuros surtos de doenças. Muitas pessoas rejeitam as vacinas por razões ideológicas, por falta de confiança nos sistemas de saúde e nos profissionais de saúde, e até se opõem à introdução de substâncias no corpo de uma pessoa saudável. Para alguns médicos especialistas, os problemas de cobertura estão mais ligados a motivos de exclusão social e pobreza do que a motivos ideológicos ou movimentos como “os antivacinas”, uma vez que, segundo dados da OMS, FDA e Agência Europeia de Medicamentos, não há evidências de que as vacinas causem doenças autoimunes ou risco de morte.

A COVID-19 TORNOU A VACINAÇÃO UM DESAFIO

Apesar de todos os benefícios que a vacinação demonstrou para a saúde pública, as coisas não estão indo bem para os fabricantes, organizações e muito menos para os beneficiados pela vacina. De acordo com uma pesquisa realizada pela UNICEF, OMS e GAVI, três quartos dos 82 países que responderam confirmaram que os programas de vacinação foram interrompidos devido a problemas causados pela Covid-19, pois a população não tem acesso aos serviços, há resistência para sair de casa, interrupções no transporte, dificuldades financeiras e restrições de movimentação. O medo do contágio da SarsCov2 é uma das principais razões pelas quais as idas aos centros de vacinação diminuíram. No entanto, a cobertura vacinal estagnou em 85 % para as vacinas DTP (tríplice bacteriana) e para sarampo, antes do surgimento da Covid-19.

Dados preliminares para os primeiros quatro meses de 2020 apontam para uma queda substancial no número de crianças que completaram as três doses da vacina contra difteria, coqueluche e tétano. Esta seria a primeira vez em 28 anos que o mundo testemunharia uma redução dessa magnitude.

INFLUÊNCIA DO MOVIMENTO ANTIVACINA

“DIGO NÃO À VACINA, NÃO AO 5G, NÃO À ALIANÇA ESPANHA/BILL GATES. #YoSoyLaResistencia (#EuSouAResistência)”. Essas declarações do cantor espanhol Miguel Bosé parecem ter saído de um filme distópico. Milhares de pessoas em todo o mundo, incluindo grupos de saúde, religiosos, políticos e até científicos,

afirmam que as vacinas e a vacinação representam um dano maior à humanidade do que os benefícios que elas possam trazer. O movimento antivacinas cresce, principalmente na internet, e entre os ativistas que o movimento teve em algum momento estão personalidades de grande influência como Donald Trump, Jim Carrey e Luc Montagnier, ganhador do Prêmio Nobel de Medicina em 2008, entre outros.

A realidade é que vivemos um momento importante para este tipo de movimento já que com a quantidade e a velocidade de informações e desinformações é fácil se ficar confuso.

Em que momento o movimento antivacinas passou a ter tanta influência comunicacional quanto o atual?

Desde que Edward Jenner cunhou o termo “vacinação” no Século XVII e propôs inocular uma pessoa com um vírus para protegê-la de outra, sempre houve pessoas que procuraram desacreditar o processo de vacinação. Portanto, a origem dos antivacinas remonta à mesma das vacinas. Eles não são um grupo novo dentro da vida em sociedade, pois nosso modo de pensar, baseado na dualidade, produz isso: se há um elemento A, provavelmente há um elemento anti-A. Se somarmos a isso o sucesso das *fake news* ou do fenômeno da Pós-Verdade, teremos a combinação perfeita para gerar dúvidas.

OS ANTIVACINAS COMO ANTISSISTEMA

Desde o seu início e até alguns anos atrás, o movimento antivacinas tem sido uma força consistente. Seja por motivos religiosos, políticos, familiares, fi-

losóficos ou outros. O debate sobre vacinação está presente para além dos casos de sucesso ou fracasso. Ser antivacinas tornou-se uma questão de identidade. Mais especificamente, uma identidade antissistema.

Ao analisar materiais ou teorias das principais campanhas antivacinas, surgem padrões comuns: teorias contra a tecnologia 5G, conspiração das grandes indústrias farmacêuticas, dominação de figuras reconhecidas como Bill Gates ou George Soros, entre outros. O denominador comum de todas essas linhas narrativas é que “o sistema” tenta controlar ou manipular as pessoas comuns. Isso cria um carrossel de crenças que, ao acreditar em uma, leva você a acreditar nas outras. Por exemplo, se uma pessoa começar a pesquisar teorias sobre 5G no Google, ela vai encontrar argumentos contra as vacinas e vice-versa. Em outras palavras, ser antivacina é cada vez mais parecido com ser antissistema.

NO ENTANTO, O MUNDO ESTÁ ESPERANDO POR UMA VACINA: PROGRESSO

Agora que enfrentamos uma pandemia sem precedentes, a atenção do mundo está na busca por uma vacina para controlar a disseminação do vírus e o acesso equitativo a ela. Em questão de meses, algumas empresas farmacêuticas desenvolveram planos de pesquisa para encontrar soluções usando novas tecnologias e aproveitando as parcerias público-privadas. Laboratórios, pesquisadores e universidades se mobilizaram para descobrir candidatas a vacinas em potencial que já estão em testes clínicos.

Os dados preliminares de três vacinas potenciais foram apresentados como positivos no final de julho.

Dois estudos, um da AstraZeneca e da Universidade de Oxford, e outro da empresa chinesa CanSino, foram publicados pela revista The Lancet e ambos mostram uma resposta imunológica na maioria dos recipientes da vacina experimental. Além disso, a empresa alemã BioNTech e a Pfizer relataram que sua candidata a vacina neutralizou os anticorpos do vírus após duas doses. A empresa Moderna USA também informou resultados preliminares e iniciou uma fase final da vacina para testar a eficácia em relação à Covid-19. A vacina desta empresa farmacêutica é a primeira a atingir esses níveis fora da China. Os testes com 30 mil voluntários já começaram.

Muitos especialistas e farmacêuticos com uma longa tradição no setor de vacinas afirmaram que é muito cedo para tirar conclusões dos dados atualmente disponíveis e que a fase em que as vacinas experimentais se encontram é crítica para demonstrar a segurança e a eficácia em uma grande população. Alguns preveem que uma vacina estará disponível em meados de 2021. Apesar disso, o preço da ação da AstraZeneca subiu 10 %, mas caiu para fechar apenas 1,45 % acima do preço inicial.

Situações semelhantes aconteceram com as outras empresas. Há muita informação em torno dos resultados preliminares e muita especulação sobre a possibilidade de ter uma vacina este ano, bem como o preço que a vacina terá e quem terá acesso.

Desenvolver a vacina é um desafio, mas convencer a população a usá-la é outro

Uma pesquisa publicada pela CNN nos Estados Unidos indicou que um terço dos americanos entrevistados não

usaria a vacina para SarsCov2, mesmo se ela estivesse amplamente disponível. Os resultados também mostraram que algumas pessoas são céticas em relação a todos os tipos de vacinas, talvez porque o movimento antivacinas tenha tido sucesso, enquanto outras desconfiam da segurança porque ela está sendo desenvolvida em tempo recorde e ainda outras consideram que a política contaminou o desenvolvimento da vacina e relutam em usá-la. Tudo isso pode ser devido à falta de confiança no acúmulo de informações e na desinformação que circula.

Uma nova abordagem para a comunicação é necessária, as autoridades de saúde devem recuperar a liderança.

Além da apresentação de resultados clínicos preliminares ou do aumento do valor de mercado das empresas que pesquisam e fabricam vacinas, é necessário convencer novamente a sociedade da utilidade das vacinas. As empresas devem aproveitar este momento histórico para repensar a comunicação, pois antes era responsabilidade dos governos organizar dias de vacinação e convencer as pessoas a comparecerem aos módulos de vacinação, hoje é necessária uma abordagem de confiança gerada pela transparência e pelo valor da ciência.

4

A revolução do bem-estar: do *wellness* ao *wellbeing*

(30/09/2020)

Carlos Correcha-Price

CEO US

David González Natal

Sócio e Líder Global da Área Consumer Engagement da LLYC

Não é segredo que a Covid-19 causou mudanças radicais em todas as áreas das nossas vidas pessoais e profissionais, algo que naturalmente tem sido muito estressante. Em resposta à sensação de ansiedade, houve uma mudança rápida e abrangente de *wellness*, um conceito de bem-estar com foco individual, para *wellbeing*, uma visão mais holística que atinge todas as pessoas e setores da sociedade.

Este é um território relativamente novo. Embora *wellness* não seja um conceito totalmente novo, a mudança para *wellbeing* significa que agora a sociedade deve se envolver. Os consumidores agora esperam

que todos, incluindo empregadores e marcas, escolas e indústrias, participem do *wellbeing* social, uma mudança drástica da realidade de apenas alguns meses atrás.

WELLNESS NO MUNDO PRÉ-COVID

Wellness tem sido uma preocupação da sociedade há algum tempo, como pode ser visto no aumento das práticas de saúde pessoal, no crescente movimento legislativo em torno da saúde, nos esforços para desestigmatizar questões de saúde mental e na ascensão das indústrias de fitness, spa e autoajuda.

Por exemplo, o número de americanos praticantes de ioga aumentou de 20,4 milhões em 2012 para 36 milhões em 2016, e várias cidades e países aprovaram leis de impostos sobre refrigerantes entre 2011 e 2018. O Dia Mundial do Bem-Estar foi criado em 2012 e tem sido comemorado todos os anos desde então. E de forma mais ampla, depois de crescer 12,8 % nos últimos dois anos, a indústria de *wellness* movimenta mais de 5,3 % da economia global.

A existência de uma crescente indústria de *wellness* parece ter isentado, há muito tempo, as empresas de outros setores a obrigação de colocar o bem-estar dos seus *stakeholders* no centro da sua atividade.

COMO A COVID MUDOU O JOGO

Enquanto o mundo enfrenta a primeira pandemia global dessa natureza na história recente, tem havido muita especulação sobre o que aprendemos, o que consideramos essencial e as consequências que isso irá causar. No centro de todos esses argumentos está a opinião universal de que *wellness* (e *wellbeing*) dos

alunos, pais, filhos, parceiros, trabalhadores, sobreviventes e cuidadores é absolutamente fundamental para a recuperação.

Sem a capacidade das sociedades e das empresas de se concentrar holisticamente no *wellbeing* das pessoas (incluindo saúde física, emocional e espiritual), será quase impossível criar redes de segurança para permitir que as pessoas voltem ao trabalho (ou a qualquer outra arena social) e que sejam produtivas.

Os governos estão assumindo a responsabilidade de implementar programas para apoiar o *wellbeing* dos cidadãos, mas todos os aspectos do setor privado também devem contribuir para esses esforços. O *wellbeing* tornou-se verdadeiramente:

- *Multistakeholder*, (de múltiplos grupos envolvidos), com funcionários, não apenas consumidores, no centro dele.
- Multisectorial, afetando todos os setores e marcas, independente dos produtos ou serviços que oferecem.
- Multidimensional, por isso deixamos de falar sobre *wellness* e passamos a falar sobre *wellbeing*, que inclui dimensões como a mental e financeira, entre outras.

Este novo e amplo foco em *wellbeing* fez com que as expectativas das pessoas mudassem rapidamente. Agora, espera-se que as corporações (do setor de saúde ou não) tomem uma posição sobre as questões de *wellness* que afetam todos os seus públicos de interesse, incluindo funcionários e consumidores em seu centro.

Mas a visão sobre o que esta sociedade de *wellbeing* deve promover também mudou, passando do simplesmente físico (fornecer lenços em espaços pú-

blicos, permitir licença médica ou incentivar cuidados oftalmológicos adequados) para se tornar um conceito holístico que engloba o *wellbeing* físico, mental e emocional.

Essas áreas “além da dimensão física” de *wellness* podem ser divididas em várias categorias principais:

- Social: desenvolver um senso de conexão, pertencimento e apoio com outras pessoas da comunidade.
- Espiritual: encontrar eventos significativos na vida, demonstrar um propósito individual e viver uma vida que reflita seus valores e crenças (descobrendo o senso de propósito).
- Ambiental: manter boa saúde, ocupando ambientes agradáveis e estimulantes, que apoiam o *wellness* de fora para dentro.
- Emocional: lidar de forma eficaz com o estresse da pandemia, mantendo um equilíbrio adequado entre vida profissional e pessoal e mantendo relacionamentos satisfatórios (além de manter uma atitude positiva).

Mas a pandemia fez mais do que acelerar as tendências de *wellness*. Também criou novas ou mudou drasticamente as que já existiam, seja em termos de escopo, ação ou público, a ponto de considerar essas tendências como novas. Todos nós devemos estar cientes sobre essas mudanças enquanto trabalhamos para lidar com *wellness* em nossas realidades locais.

- Segurança sanitária. Embora existisse uma tendência anterior de fortalecer o sistema imunológico e que evitar doenças sempre foi importante, isso nunca foi uma preocupação tão global.

- Saúde como aspecto da responsabilidade corporativa. Neste contexto, *wellness* e saúde mudaram com muita rapidez da responsabilidade pessoal de cada indivíduo para algo que não era apenas esperado das empresas, mas que se tornou obrigatório por lei. Leis que ordenam o uso de máscaras, protetores faciais, luvas e outras medidas de proteção surgiram quase da noite para o dia e devem continuar em vigor pelo menos por enquanto.
- Ansiedade e medo. Além dos efeitos diretos da pandemia, criou-se uma atmosfera de ansiedade elevada para todos nós, deixando as pessoas preocupadas com seu *wellbeing* em várias áreas – saúde, financeira, etc.
- Mudanças no estilo de vida. Estilos de vida focados e *wellness* não são um conceito novo, mas a pandemia mudou quem adota esses estilos. Muitas pessoas introduziram novos padrões ou hábitos em suas vidas, que afetaram sua forma de comer, relacionar-se e passar o tempo, entre outras coisas. Isso se deve em parte ao longo período de isolamento social e ao tempo livre que isso trouxe às pessoas para experimentar coisas novas e, em parte, à resposta à segurança sanitária e atmosfera de ansiedade e medo.
- Digitalização. Quando o mundo físico entrou em isolamento social, a sociedade mudou para o espaço digital. Esta foi uma das respostas mais importantes às restrições de contato físico e ao medo da propagação do vírus.
- Individualidade. Como as pessoas são forçadas a se distanciar socialmente e se isolar umas das outras, há mais individualização em certos hábitos e costumes que antes eram questões sociais.

COMO INSERIR *WELLBEING* EM SUA MARCA (E COMO COMUNICAR ESSE CONCEITO)

A grande maioria dos consumidores globais confia mais no setor privado do que em qualquer outra instituição, incluindo mídia, governo e ONGs. Isso representa uma grande oportunidade para as marcas irem além de contar histórias e passarem a fazer histórias; isso quer dizer comunicar ativamente as iniciativas que estão realizando com base no que é mais importante para suas comunidades locais, adotando uma abordagem *multistakeholder*.

Com isso, agora mais do que nunca, empresas de todos os setores precisam de uma narrativa inspiradora que transcenda seus produtos e serviços. Esta deve ser uma prioridade para todas as áreas, não apenas para os negócios tradicionais de *wellness* de nutrição, turismo, higiene pessoal, beleza e *fitness*. Não importa se *wellness* é o foco do seu negócio ou um terreno totalmente novo, as marcas precisam de histórias inspiradoras e baseadas em ações, que possam gerar confiança.

No entanto, primeiro devemos olhar para algumas das áreas principais de *wellbeing* mais relevantes para os grupos envolvidos durante este período turbulento. Embora isso inclua muitos aspectos, por exemplo, alimentação, nutrição, viagem, higiene pessoal e outros, alguns se aplicam mais às marcas, incluindo:

- Saúde mental. Embora seja geralmente considerada um problema individual, a saúde mental coletiva também é extremamente importante, e a pandemia transformou nosso mundo em um

terreno fértil para transtornos como ansiedade, depressão e até estresse pós-traumático.

- **Ambiente.** Área intrinsecamente ligada aos negócios tradicionais, o ambiente físico disponível mudou rapidamente em menos de um ano. O aumento do trabalho remoto e a necessidade de garantir a segurança mudaram a aparência dos negócios, deixando em aberto questões sobre como será o “novo normal” nesses lugares em que as pessoas passam tanto tempo. Mesmo aqueles lugares que mantiveram suas portas abertas viram grandes mudanças ambientais, muitas delas apenas destacam as diferenças entre o mundo de hoje e como era a vida normal antes. Ficou cada vez mais difícil encontrar uma “fuga”.
- **Ressocialização.** Este processo importante se refere à nossa readaptação à forma de vivermos e trabalharmos juntos após (ou durante, dependendo da localização e situação do surto) o período de distanciamento social. Muitas pessoas gostam de viver em comunidade, e criar essa sensação à distância não é fácil.
- **Desconexão digital.** Temos que encontrar com urgência maneiras de nos desconectar, principalmente agora que tantas pessoas trabalham em casa. Consumidores e funcionários estão exigindo que as empresas ajudem a aumentar a conscientização sobre os efeitos e riscos associados à hiperconectividade, que a Covid-19 acelerou drasticamente.

Mas se a sociedade espera que as marcas contribuam para o *wellbeing* e assumam um papel ativo no apoio aos grupos envolvidos nesses aspectos (e elas já estão fazendo isso), a próxima pergunta natural é:

“Como?” Algumas respostas são claras; por exemplo, as precauções de segurança física necessárias são bem atendidas pelos governos do mundo todo, mas algumas são mais difíceis de assimilar.

Alguns dos passos que devem ser levados em conta são apresentados abaixo:

Passo 1: Garanta uma boa narrativa

Agora é a hora de se comunicar além dos seus produtos e serviços típicos. Consumidores e *stakeholders* de todos os tipos esperam mais das empresas, por isso é importante dedicar tempo para desenvolver uma narrativa inspiradora com foco em *wellbeing*.

Nesse sentido, a abordagem humana e pessoal tornou-se mais importante. A sociedade exige empatia e autenticidade em todas as comunicações, e encontrar maneiras de incorporar organicamente e lidar com algumas das questões acima irá ajudá-lo a incorporar *wellbeing* à imagem da sua marca.

Passo 2: Conecte-se com seus grupos de interesse (*stakeholders*)

As conversas são constantes entre seus *stakeholders*, mas tornou-se cada vez mais importante conectar-se e se envolver-se nessas discussões. Esse envolvimento não apenas ajudará a construir relacionamentos com a marca, mas também aumentará sua compreensão das prioridades e preocupações deles em termos de seu próprio *wellbeing*.

Depois de conhecer as áreas mais importantes para eles, você poderá agir com inteligência para incorporar *wellbeing* à promessa da sua marca.

Passo 3: Crie conteúdo para um propósito claro

Embora o conteúdo duradouro seja um componente importante de qualquer estratégia, nossos tempos extremos exigem um conteúdo desenvolvido para o propósito específico, que se concentre em como poderá ajudar seus *stakeholders*. Durante esta pandemia estressante, as pessoas são naturalmente atraídas para o que pode proporcionar conforto, estabilidade e tranquilidade; em outras palavras, coisas que melhoram seu *wellbeing*.

O desenvolvimento de conteúdo adaptado às necessidades dos seus *stakeholders* para atingir esse objetivo ajudará você a cultivar a fidelidade à marca e produzir conteúdo que crie impacto, além de vincular sua marca ao importante conceito de *wellbeing*.

Passo 4: Faça sua tribo crescer e cultive a confiança

É fundamental ter confiança, e os embaixadores da marca sempre foram importantes para cultivá-la entre os *stakeholders*. A pandemia apenas reforçou essa realidade. Agora, sua rede de embaixadores – incluindo funcionários e consumidores – é essencial para ajudar a sua marca a incorporar o conceito de *wellbeing* e passar por essa tempestade.

Afinal de contas, é importante que os *stakeholders* sintam que a marca tem um foco no bem-estar deles, tanto de forma explícita como implícita. A sua narrativa (o que você diz) percorrerá um longo caminho até chegar nesses grupos, mas são suas ações (o que você faz) que converterão os *stakeholders* em embaixadores. Para fazer isso de forma eficaz no mundo de hoje, a sua marca deve mostrar o foco no *wellbeing*.

Garantir que os *stakeholders* saibam que a marca se preocupa com seu bem-estar e ouve suas necessidades é tão importante quanto agir para demonstrá-lo. Marcas que conseguem colocar o bem-estar no centro da sua atividade e não apenas como mais um território de comunicação, estarão mais bem preparadas para se destacar num contexto incerto e repleto de desafios como o que vivemos.

5

Como a criatividade na comunicação está mudando o nosso mundo

(10/11/2020)

Tiago Vidal

Sócio e Diretor-Geral da LLYC em Portugal

Marlene Gaspar

Diretora das áreas Consumer Engagement
e Digital da LLYC em Portugal

2020 é um ano atípico. Se fizermos uma pesquisa simples pela forma como as pessoas, em todo o mundo, olham e descrevem este ano, vemos que dominam expressões como: fora do normal, sem precedentes, apocalipse, crise, “para esquecer”... E, por isso, estamos curiosos para conhecer a palavra do ano da dictionary.com, ou ver a capa da Time que nos surpreende sempre. A palavra de 2020 ainda está em aberto. Mas, na LLYC, antecipamos a fórmula que temos usado para

nos guiar na incerteza e volatilidade que dominou este ano – e que certamente nos continuará guiando no próximo: a criatividade.

Na reta final deste ano, queremos refletir sobre o papel que a criatividade tem nas várias esferas da comunicação – mas também no mundo, que precisa de soluções criativas para desafios complexos e nunca antes vistos. Se a criatividade está sendo uma boia salva-vidas em 2020, será o antídoto para as empresas e para as marcas que quiserem vingar em 2021.

É por isso que convidamos para fazer uma viagem ao longo deste artigo, que nos permitirá perceber:

- Porque a criatividade se destacou num mundo “ultra VUCA”;
- Porque precisamos de mentes criativas;
- Do *big data* ao *creative data*;
- Os “não-criativos” que também são os criativos do futuro.

A CRIATIVIDADE DESTACOU-SE NUM MUNDO “ULTRA VUCA”

O termo criatividade está, do ponto de vista etimológico, ligada ao termo “criar”, do latim *creare*, que significa a capacidade de inventar, dar existência ou criar relações até então não estabelecidas. Na nossa atividade, e lado a lado com os nossos clientes, a criatividade é sermos sensíveis a desafios, deficiências e incongruências e termos a intuição e a motivação de formular hipóteses que ajudam a ultrapassar as mesmas; é ter feeling e a humildade suficiente para combinar o lado direito com o lado esquerdo do cérebro.

“Criar é matar a morte”, dizia Romain Rolland, roteirista, biógrafo e músico francês. E todos sabemos

da necessidade que sentimos ao longo destes últimos meses, em nos reinventarmos para sobreviver e nos mantermos relevantes: segundo o jornal El País, a paisagem empresarial mudou muito ao longo dos últimos seis meses e as organizações foram obrigadas a redefinir os seus modelos de negócio devido à Covid-19. A criatividade, de acordo com este artigo, foi um elemento chave neste caminho.

Ed Catmull, um dos fundadores da Pixar, diz que esta empresa é especial porque tem a consciência de que sempre terão problemas, muitos deles invisíveis aos seus olhos; e é o fato de trabalharem arduamente para revelar esses problemas, mesmo que, ao fazê-lo estejam colocando-se numa posição desconfortável; e é o fato de, quando se deparam com um problema, mobilizarem todas as suas energias para o resolver. É por isto que adora ir trabalhar todas as manhãs. É isto que o motiva e lhe dá um definitivo sentimento de missão. E é esta energia que provoca a nossa mente criativa – que a abana, que a acorda e que a desperta. Muitas vezes sem nos darmos conta disso.

De fato, a crise é um terreno fértil para a criatividade e a criatividade é aquilo que nos faz renascer das cinzas – e olhar de forma diferente para o mundo que nos rodeia. Então, vamos fazer esse exercício.

Ficou célebre a frase do jornalista da Forbes, Mark Nevins, que no dia 19 de março dizia: “If you ever wondered what VUCA really looks like, this is it”. Mas hoje é preciso redefinirmos este acrónimo, na esperança de criar uma mentalidade “ultra VUCA”:

- A volatilidade exige visão: para mapear novas oportunidades, ser proativo e pensar criativamente. A crise tem mostrado que as empresas que

se antecipam ganham vantagem e essa tendência vai ser ainda mais relevante no futuro. Uma forma de ampliar a visão é apostar no trabalho multidisciplinar, com diferentes contributos e perspectivas, que pensam em cenários de futuro com soluções criativas e com impacto a curto, médio e longo prazo. Numa frase: resolver os problemas de hoje pensando no amanhã.

- A incerteza transforma-se na compreensão do que é novo: através do diálogo com os todos os *stakeholders* das empresas e das marcas numa lógica permanente e interpretando dados em tempo real. É estar sempre “com o radar ligado”, prestar atenção aos sinais do exterior e conhecer cada vez melhor o que define a “nova normalidade”. É também converter estes *insights* em estratégias e ações criativas que possam ser valorizadas e relevantes a cada momento.
- A complexidade é surpreendida pela criatividade: porque não há outra forma de fazer frente aos desafios atuais se não de forma criativa. A criatividade é a competência que irá ditar a diferenciação, um atributo chave para a sustentabilidade dos negócios que querem vingar num mundo incerto e sempre mudando.
- Em vez de ambíguos, temos de ser ágeis: para nos adaptarmos facilmente a novas realidades e contextos. É um espírito de flexibilidade mental que nos permite sermos relevantes no momento certo; uma capacidade de cocriação e de interação, de monitorização e ajuste permanente para corrigir o que é necessário e seguir em frente. A agilidade é a capacidade que transforma uma estratégia criativa

em ações táticas no *timing* certo, maximizando o impacto no curto prazo e contribuindo para o fortalecimento da estratégia a longo prazo.

PRECISAMOS DE MENTES CRIATIVAS

Sem dúvidas, estamos hoje mais conscientes da relevância que ganhou a criatividade – não só nesta esfera da comunicação em que nos movemos, mas na forma como pensamos em soluções sustentáveis para os problemas que enfrenta o nosso mundo. O Cinco Días – com base nas principais conclusões do estudo realizado pela EY e o Future of Work Institute – mais de 90 % das empresas espera que a procura por competências criativas cresça entre 2020 e 2022. De fato, de acordo com o fundador do Future of Work, o principal desafio com que nos deparamos hoje está mais relacionado com a complexidade desencadeada pela incerteza ou imprevisibilidade do que com a falta de desenvolvimento tecnológico. Assim, “para gerirmos situações difíceis para as quais nunca nos deparamos antes, com problema novos, precisamos de soluções criativas”, refere Santi García.

No entanto, se olharmos para os dados do reporte anual da PwC que questiona CEO de todo o mundo, 74 % dos gestores afirma que a falta das competências certas nos seus profissionais é uma das suas principais preocupações – o que pode comprometer a forma como as empresas irão responder aos impactos da pandemia de Covid-19.

De fato, a criatividade apareceu surpreendentemente no topo no estudo anual do LinkedIn – What Skills Companies Needed The Most, em 2019. E não apareceu por acaso. Paul Petrone explica porquê,

recorrendo à definição do instrutor do LinkedIn Learning, Stefan Mumaw: "Creativity is problem-solving with relevance and novelty." De acordo com autor, a criatividade tornou-se vital porque, hoje em dia, tudo o que possa ser automatizado já é ou será em breve feito por máquinas, o que irá diminuir drasticamente as tarefas mais mecânicas e técnicas do trabalho. Neste contexto, o que nos resta como elemento verdadeiramente diferenciador? A capacidade que o jornalista tem de relatar uma história que crie empatia; a habilidade do programador que escreve códigos, mas sonha com softwares que resolvem velhos problemas; a capacidade do analista financeiro que pensa criativamente em soluções que partem da história que contam aqueles números. Para todas estas situações precisamos de mentes criativas.

Num curioso artigo de Natalie Nixon, para a Inc.com, a fundadora da Figure 8 Thinking defende que a nossa capacidade criativa depende da nossa competência para resolver problemas através do reenquadramento, de fazer melhores perguntas, de colaborar com diferentes tipos de pessoas e de exercitar a nossa inteligência emocional. Nixon fala em 3 componentes essenciais para a criatividade, que devemos considerar – é o "3iCreativeFramework":

- Inquiry: é sobre estimular a curiosidade e tentar fazer mais perguntas em vez de procurar logo soluções rápidas. Esta capacidade possibilitará uma perspectiva mais enriquecedora sobre um determinado assunto.
- Improvisation: é sobre sair das limitações que possam ser causadas pelas estruturas. É aquilo que os músicos de jazz e os comediantes melhor

fazem: interiorizam as regras e depois brincam com elas.

- Intuition: é sobre estar atento, sintonizado e com o radar sempre ligado para a oportunidade. É a habilidade de “sentir as pistas” que a realidade nos dá em construir algo maior com base nisso.

É cada vez mais unanime que, ao longo da vida, aprendemos a ser não criativos – isto é, a criatividade não é aprendida, mas, pelo contrário, desaprendida. E esta não é uma novidade de agora. De acordo com um estudo de George Land e Beth Jarman – que, nos anos 1990 fizeram uma pesquisa sobre a criatividade baseada nos testes usados pela NASA para a seleção de cientistas e engenheiros –, o declínio da criatividade não se deve ao aumento da idade mas sim aos bloqueios mentais que as instituições e grupos sociais em que a criança é obrigada a se inserir lhe impõem.

Não somos educados para ser criativos. Na verdade, à medida que vamos crescendo, vamos nos tornando menos criativos. Como refere Humberto Massareto, “A criança nasce sem bloqueios, aprende algumas coisas e o seu repertório começa a se constituir. Pelo fato de não ter medo, ela expressa-se sempre que tem oportunidade, por isso se diz que são mais criativas. Na verdade, elas arriscam-se sem medo”. Mas a sociedade vai nos moldando e por vezes criamos bloqueios a nível emocional, que se demonstra através do medo e preconceitos, mas também bloqueio organizacional, pois a gestão multicliente dá pouco espaço para criatividade.

Em 2020, a criatividade voltou a estar no top de competências do LinkedIn. E tudo indica que se manterá 2021.

DO *BIG DATA* AO *CREATIVE DATA*

É verdade que o desenvolvimento tecnológico pode nos dar uma capacidade imensa de processar dados, fenômenos, fatos. Mas só a criatividade terá a habilidade de dar um sentido, um propósito e um caminho com impacto.

É o mesmo que defende o evangelista dos dados da Google, Avinash Kaushik, na sua famosa teoria dos 10/90, onde explica a importância da análise e interpretação dos dados: devemos alocar 10 % do investimento total para extrair as métricas e 90 % para construir uma camada de inteligência sobre esses dados. E, nesta equação, o sucesso está na capacidade criativa que fazemos com a informação recolhida, ou seja, evoluirmos do *big data* para o *creative data*, pois é isso que nos permite encontrar *insights* num panorama de infociação. É esta inteligência baseada na extração de dados que nos apaixona na consultoria das marcas para as quais trabalhamos – e que nos permite pensar e responder a desafios de forma criativa.

Em 2018, um estudo da McKinsey apontava neste sentido, ao referir que os negócios que conseguissem combinar com sucesso criatividade e análise, teriam a capacidade de crescer o dobro daqueles que não tivessem estas capacidades: “A ideia de que a criatividade e os dados são adversários é simplesmente obsoleta. Combinar o poder da ingenuidade humana com os *insights* que extraímos da análise de dados é um ótimo começo. (...) Longe de roubar a alma de uma marca, a fusão destas competências e a adoção deste mindset é essencial para a modernização do *marketing* e para estimular o crescimento dos negócios.” É esta mudança de paradigma que transforma um analista ou

um consultor num potencial estrategista e criativo: “Transportar os *insights* dos consumidores do cenário de fundo para a linha da frente na forma como se cria *engagement* com estas comunidades, dá ao analista uma nova voz no processo criativo. Ele começa assim a participar no processo de dar uma nova vida ao seu trabalho: ajudar a definir uma nova campanha, a construir um e-mail para um determinado segmento, a definir uma experiência física. Esta possibilidade confere um sentimento de empoderamento ao papel do analista e ajuda a trazer para cima da mesa algumas ideias que, de outra forma, nunca veriam a luz do dia.”

OS “NÃO-CRIATIVOS” QUE SÃO OS CRIATIVOS DO FUTURO

Qual é a boa notícia? Jessica Stillman diz uma: é que talvez sejamos mais criativos do que achamos. De acordo com um estudo que analisou a forma como a generalidade das pessoas se autoavaliam em várias áreas descobriu que tendem a ser otimistas em muitas competências sociais e técnicas, com exceção para a criatividade: a tendência é para subestimarmos as nossas capacidades criativas. Somos, por isso, mais criativos do que achamos...

No mundo da comunicação e nas agências de publicidade – assim como na estrutura organizacional de muitas empresas – estava muito bem definida uma fronteira entre os departamentos e de quem faz o quê. Durante muito tempo convivemos com o dogma de que as ideias têm origem num só um espaço – no departamento criativo. Os criativos são os responsáveis por criar as ideias que vão solucionar os desafios que são lançados pelos clientes.

Todos os outros colaboradores que não tinham essa função são rotulados como “não criativos”. De alguma forma muitos de nós crescemos profissionalmente com a aceitação desse preconceito, mesmo apresentando muitas ideias que não vinham daí ou só daí. Por responsabilidade do sistema, mas principalmente, porque nunca questionámos, porque nunca pusemos isso em causa. Era o que era.

Mas acreditamos que esta já não é a realidade nem a necessidade que os tempos de antecipação nos exigem. Num mundo “ultra VUCA”, o lugar da criatividade só pode ser o “departamento colaborativo” – isto é, a criatividade não tem um lugar próprio porque pode acontecer em todo o lado, desde que haja capacidade para a deixarmos acontecer e atuarmos sobre ela.

Isto não invalida que haja um responsável final e que tem o dever de tomar a decisão. O segredo está em ouvir e definir o caminho com os dados de que dispomos, com as ideias e também seguir um determinado feeling.

Como defendeu Ed Catmull, a criatividade tem de começar em algum lugar. O autor acredita no poder do feedback sincero e estimulante no processo iterativo – retrabalhar, retrabalhar e voltar a retrabalhar, até uma história com falhas encontrar o seu fio condutor.

E todos podemos ser criativos? Sim, todos somos criativos. A criatividade não é apenas destinada a mentes brilhantes e iluminadas, a criatividade é uma ferramenta que pode ser potenciada, em que o grande desafio é saber como a estimular e tirar partido da mesma, ultrapassando as barreiras que condicionam a inspiração, como os bloqueios emocionais e os bloqueios organizacionais que roubam espaço para a criatividade.

Segundo Erich Fromm, psicanalista, filósofo e sociólogo alemão, as condições para a criatividade são “ficar perplexo; concentrar-se; aceitar o conflito e a tensão; nascer todos os dias; ter um sentido próprio.” Mas cada um de nós tem processos criativos diferentes e é importante conhecer o “segredo” do nosso processo, como conseguimos potencializar.

Por exemplo, temos uma resposta para as seguintes perguntas?

- Qual a hora do dia que me sinto mais criativo?
- Há algum tipo de esporte, hobby ou tarefa que estimula mais a minha criatividade? (por exemplo, correr, ir a ginástica, andar a pé, ou fazer crochê...)
- Há algum alimento que estimule mais a minha criatividade? (por exemplo, o chocolate, as frutas secas, uma pizza ou healthy food?)
- Qual o ambiente onde me sinto mais criativo? (por exemplo, num estúdio, na minha própria casa, em lugares públicos como cafés e restaurantes, no escritório, no carro, no banho, caminhando para o trabalho?)
- Quais as minhas fontes de inspiração? (por exemplo, livros, internet, redes sociais, revistas e jornais, ou serão os filmes e as séries que me alimentam a imaginação?)

A segunda boa notícia é que uma ideia vencedora pode ser criada em 2, 3 ou 4 segundos; o desafio é que não sabemos quando e onde é que esse momento vai acontecer. Mas, devemos criar condições e estímulos para aparecerem.

A criatividade pode estar nas coisas mais simples e não apenas nos grandes conceitos ou nas grandes ideias. Numa conversa, numa forma de apresentar,

numa negociação ou numa simples tomada de decisão. A criatividade não se manifesta apenas num serviço ou solução inovadora, num modelo de negócio ou numa ideia de comunicação, mas também em atitudes, relacionamento e até na negociação.

A criatividade não está apenas nas áreas tradicionalmente mais criativas do *marketing* ou da comunicação. A criatividade está na forma como as empresas hoje em dia pensam uma campanha de ativismo de marca e concebem a sua estratégia de public affairs; está na forma como as empresas querem criar *engagement* com os seus colaboradores num contexto de grande incerteza e crise econômica e social; na forma como criam experiências disruptivas para todos os seus *stakeholders* aliando o físico e o digital.

Na verdade, se analisarmos as práticas das empresas mais disruptivas percebemos que temos esta omnipresença da criatividade como forma de estar. Vejamos o caso da Google, por exemplo: "Nós incorporamos a criatividade em tudo o fazemos. As ideias vêm de qualquer pessoa, não apenas do departamento dito criativo. Nós trabalhamos as ideias num registo de open-source interno e colaboramos com os criadores de conteúdos, artistas, programadores, gestores de marca, agências e com todas as pessoas que vêm até nós com ótimas ideias. Isso permite alargar o nosso horizonte e nos inspirar. A colaboração é essencial para resolver problemas num mundo tão complexo como este. É por isso que acreditamos tão convictamente no poder das tecnologias e das plataformas de código aberto – elas permitem que qualquer pessoa, onde quer que esteja, possa aplicar as suas competências, as suas perspectivas e as suas paixões na criação de

produtos e funcionalidades que trarão valor acrescentando aos nossos produtos.”

Podemos dizer que a crise é um terreno fértil para a criatividade. E a colaboração é o adubo que faz com que as ideias possam crescer e vingar.

**SETORES PARA
A NOVA REALIDADE**

1

Covid-19: aprendizagens para o turismo

(29/07/2020)

Javier Rosado
Sócio e diretor-geral da Região Norte

Anel Hernández
Gerente de Turismo en LLYC

Após a pandemia da Covid-19, o mundo mergulhou em uma crise econômica sem precedentes na era da globalização. Os governos de todos os países do mundo tiveram que modificar a dinâmica social, fechar fronteiras e estabelecer quarentenas. O turismo tem sido uma das indústrias mais afetadas.

O Conselho Mundial de Viagens & Turismo (World Travel & Tourism Council – WTTC) estima que o impacto econômico na indústria de viagens e turismo será cinco vezes maior que a crise financeira vivida

em todo o mundo em 2008. Estima-se uma perda de 31 % dos empregos com referência a partir de 2019, ou seja, 100 milhões e 800 mil pessoas que dependem do setor estarão desempregadas. Além da redução de 30 % no PIB do setor em todo o mundo, que passaria de 10,3 para 7,2 %.

Tais previsões constroem o cenário atual da indústria que, de acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização Mundial de Turismo (OMT), em 2018, foi a terceira categoria de exportações do mundo, depois de produtos químicos e combustíveis e à frente dos produtos automotivos e agroalimentares. E que, nos últimos sete anos, registrou uma receita do turismo internacional superior às exportações de mercadorias.

Assim, sua excelente contribuição para a economia global coexiste agora com um sentimento de incerteza. No entanto, o turismo é uma indústria resiliente que acabará se recuperando a partir do trabalho colaborativo, bem como da digitalização e inovação de processos. O ano de 2020 é adicionado ao glossário de turismo como sinônimo de desafio, aprendizado e reinvenção.

VAMOS RELEMBRAR O APRENDIZADO

A indústria de viagens e turismo, que em 2019 representou 10,3 % do produto interno bruto (PIB) mundial e gerou 330 milhões de empregos, saiu à frente de crises regionais decorrentes, por exemplo, dos ataques terroristas às Torres Gêmeas em Nova York, em 9 de setembro de 2001, do surto do vírus da SARS no sul da Ásia em 2003 e da gripe H1N1 nas Américas, principalmente no México, em 2009.

O ponto coincidente entre essas ocasiões e a atual é que o desafio está focado em recuperar a confiança do viajante. No entanto, agora o cenário é muito mais complexo por dois motivos: essa crise é global e não foi possível controlar a disseminação do vírus na ausência da vacina. Vimos que países ao redor do mundo fecharam fronteiras e perderam milhões de dólares em receita de turismo, e enquanto eles exemplificaram a boa gestão e usaram o tempo de confinamento para se preparar para uma reabertura cautelosa e bem-sucedida, eles tiveram que voltar atrás em algumas de suas localizações devido aos surtos da Covid-19.

Isso significa que estamos diante de um cenário de tentativa e erro, por isso é importante anotar todas as lições aprendidas ao longo do caminho. No momento, essa crise levou a vários aprendizados, entre os quais destacamos os seguintes:

A esperada vacina

As viagens não podem e não devem estar sujeitas a uma vacina em massa, mas devem ser conduzidas por níveis potenciais de risco para os viajantes. A transparência total e a comunicação correta a esse respeito serão fundamentais para revitalizar o setor com a segurança do turista como prioridade.

Como mencionou Gloria Guevara, presidente do WTTC, a vacina não seria de vital importância se pudessemos isolar pessoas infectadas com o vírus no mundo, como ocorreu durante os surtos de Ebola, SARS ou MERS. Portanto, o turismo deve usar as ferramentas necessárias para monitorar de perto a implementação de protocolos em aeroportos, hotéis, passeios, entre outros, além de manter uma escuta ativa para cobrir e

possivelmente antecipar as necessidades e preocupações que possam surgir ao longo do caminho.

A lealdade do viajante vai além do tempo gasto no destino

A jornada turística começa a partir da busca e escolha do destino, elementos aos quais a passagem pelo aeroporto, porto ou rodovia é adicionada, e ela continua durante a experiência de viagem, ou seja, lugares, atividades, hospedagem, alimentação, histórias, entre outros, e termina com as lembranças e sentimentos que o viajante guardará após voltar para casa. Portanto, os prestadores de serviços de turismo que trabalham há muito tempo para cobrir todo o processo através do fortalecimento de seus canais de comunicação, viram um crescimento considerável em suas comunidades digitais durante o confinamento. As conversas no mundo digital giram em torno da expectativa de viagens pós-quarentena, com maior interesse nos destinos que se envolveram emocionalmente com o público durante esse período de isolamento.

As mudanças nos “gatilhos” emocionais do viajante que devemos conhecer

A partir desta crise de saúde, é certo que haverá mudanças nos gatilhos emocionais que levam as pessoas a viajar. Uma hipótese é que as pessoas viajem apenas para lugares que lhes permitam sentir proteção, segurança e conforto. No entanto, é essencial usar a tecnologia para conhecer os critérios dos turistas para escolher um destino ou outro, que tipo de acomodação ou qual companhia aérea eles preferem com base nas novas expectativas que possam ter.

Digitalização e sustentabilidade são o presente

Chaves e registros digitais, além de assistência inteligente e personalizada, são ferramentas que já foram consideradas no futuro desenvolvimento da indústria. No entanto, a crise da pandemia acelerou sua implementação para adaptar a experiência de viagem às novas dinâmicas sociais. Hoje, tornou-se essencial recorrer à inovação tecnológica e à inteligência artificial.

Por outro lado, a tendência do bem-estar individual e geral chegou para ficar. Os consumidores estão concentrando seus hábitos de consumo em sua própria saúde e nos ecossistemas que compõem a natureza; bem-estar e sustentabilidade são conceitos que devem ser colocados no centro da oferta turística.

Nesse sentido, destinos, empresas e prestadores de serviços de turismo precisam se adaptar para permanecer competitivos, oferecendo turismo sustentável que contribui para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e construir um futuro melhor para todos. Como observou o Secretário-Geral da OMT, Zurab Pololikashvili, “a indústria precisa crescer em valor e não apenas em volume”.

A importância do trabalho colaborativo e da união multissetorial

O setor viu a liderança de vários atores durante esta crise e, embora sempre exista uma instituição que lidere o lançamento de propostas, diretrizes ou protocolos, essas iniciativas só se posicionaram através de um enorme esforço colaborativo no qual as instituições estiveram envolvidas com governos supranacionais, nacionais, estaduais e locais, bem como a iniciativa

privada. A Organização Mundial de Turismo, a Comissão Europeia, o WTTC, o Conselho da Organização Internacional de Aviação Civil (ICAO) ou as mexicanas como Conselho Empresarial de Turismo (CNET) e a Conferência Nacional de Governadores (CONAGO), para citar alguns, lideraram diferentes esforços para enfrentar esta crise; com o tempo, observaremos os frutos de suas ações que, no momento, são esperanças.

CAMINHAR EM DIREÇÃO A UMA REATIVAÇÃO COM SUCESSO

O renascimento turístico terá que andar de mãos dadas com vários fatores que não dependem apenas da indústria de viagens e turismo. Em primeiro lugar, a estabilização do controle médico e sanitário entrará no jogo; os destinos deverão ser detentores de dados concretos que reflitam tendências positivas na diminuição do número de infecções, hospitalizações, mortes, etc.

Por outro lado, o apoio dos governos será essencial para que, juntamente com a iniciativa privada, fundos e ferramentas sejam reinventados na indústria do turismo para reconstruí-la. Além disso, eles devem, como já está sendo realizado, buscar certificações conjuntas que permitam a implementação de protocolos de saúde padronizados, que promoverão o conceito de segurança de viagem como o novo motor da indústria. Dada a impossibilidade de monitorar 100 % da evolução da Covid-19 pelas autoridades de saúde, devido à natureza da pandemia, uma estrutura de autorregulação é essencial para os prestadores de serviços.

Todos esses fatores podem ser usados para reinventar estratégias de promoção do turismo, a fim de

restaurar a confiança do consumidor nos serviços e, assim, acelerar a recuperação. No entanto, uma mudança importante que observaremos no gerenciamento da promoção é que a coordenação com os atores locais crescerá. A reputação do destino dependerá em grande parte deles, de cada pessoa, e não das próprias autoridades. A estratégia e a comunicação interna no destino serão tão importantes quanto a promoção externa.

Será essencial colocar a segurança do viajante no centro de qualquer estratégia, bem como concentrar recursos e canais de comunicação nos três estágios da jornada: planejamento, experiência e memória. Para quem quer viajar, que isso seja possível, e para quem questiona, confiar novamente na experiência compartilhada pelos pioneiros. A nova jornada turística será baseada em:

1. Protocolos sanitários

Como, quando e com o que as áreas dos diferentes serviços turísticos serão desinfetadas; bem como as adaptações nas infraestruturas para respeitar e garantir a distância saudável. Os viajantes desejam ter certeza de que o quarto onde dormem, a espreguiçadeira onde tomarão banho de sol, a mesa onde comerão e o colete salva-vidas que usarão estão limpos e livres de contágio.

2. Medidas preventivas e atendimento médico nos destinos

Será importante monitorar a saúde das pessoas que chegam em seu destino. Fala-se em passaporte sanitário, medições térmicas e protocolos de saúde

em terminais, portos e portarias, mas ainda não há consenso global sobre isso. Além disso, os viajantes desejam saber que tipo de atendimento médico poderiam receber durante a viagem se precisassem: equipe de pessoal próximo e treinado, etc.

3. Políticas de flexibilidade

Ter a capacidade de adiar e cancelar sem penalidade pode fazer a diferença entre reservar uma viagem ou não. Algumas pessoas podem querer planejar uma viagem para setembro, mas se não se sentirem confiantes com relação a isso, quando chegar o momento, poderão querer reagendar livremente.

4. Duração da viagem

Está sendo comentado que o início da reativação ocorrerá no turismo local devido, entre outras coisas, ao fato de que as pessoas não irão querer ficar muito longe de casa ou passar muito tempo interagindo com outros em espaços relativamente pequenos. Portanto, projeta-se que, inicialmente, as viagens que os turistas farão incluem um traslado de quatro horas ou menos.

5. Escuta ativa

Nada está firmado com certeza e, como mencionado anteriormente, a constante durante a crise da Covid-19 tem sido incerteza. Nesse sentido, os prestadores de serviços de turismo devem estar abertos às mudanças constantes para ajustar sua oferta à evolução das expectativas de seus visitantes. Hoje eles podem se sentir seguros com certos processos e amanhã não sentirem o mesmo, por isso, será necessário desenvolver uma

sensibilidade que permita flexibilizar para atender às necessidades dos clientes

Juntamente com os desafios e aprendizados adquiridos com a Covid-19, é necessário recriar a contribuição da indústria do turismo para a economia global, acrescentando sua contribuição para:

a. Promoção turística

A promoção do turismo desempenhará um papel fundamental na revitalização do setor, porque, por meio dessa ferramenta, os destinos poderão se reconectar com os viajantes. A execução correta de uma campanha de divulgação do turismo não apenas contribui para a reputação e confiança no destino, mas também gera demanda. Por exemplo: no caso de Los Cabos, o destino de luxo mexicano, mais de 11 milhões de dólares são gerados em faturamento em todo o mundo, graças à promoção.

b. Infraestrutura dos serviços locais

Como parte do processo de reabertura, a indústria do turismo investiu grandes quantias na adaptação dos espaços, priorizando a saúde e a segurança dos visitantes. Esse investimento sempre fez parte da equação para fornecer serviços de qualidade aos visitantes, mas hoje é um dos principais objetivos do setor diante de sua reativação, pois, além de proporcionar confiança, ajudará a controlar a propagação do vírus.

c. Educação e serviços básicos para a população que faz parte da oferta turística de um destino

Existem cidades, estados ou países que dependem principalmente da atividade turística. A renda gerada como resultado desse setor impulsiona o desenvol-

vimento e o crescimento de diferentes indicadores populacionais, como renda per capita, moradia, nível de educação etc. Infelizmente, essa crise nos permitirá aprofundar nossa análise da influência direta e indireta que a indústria exerce sobre a vida da população que faz parte da oferta turística de um destino.

É hora de trabalhar em equipe, ser criativo e fortalecer a comunicação com o público relevante do setor. Hoje precisamos reaprender, pois a maneira como o turismo era gerenciado há apenas alguns meses expirou. Se o trabalho colaborativo for alcançado, com certeza, o turismo será uma das atividades econômicas que ajudarão os países ao redor do mundo a sair da crise financeira na qual a pandemia da Covid-19 os submergiu.

2

Ero novo paradigma da industria farmacéutica: desafios e inovação na era pós-Covid-19

(09/09/2020)

Maria Cura
Sócia e Diretora-Geral da LLYC na Barcelona

Gina Rosell
Diretora Sênior da LLYC Barcelona

Ao longo dos anos, a indústria farmacêutica vem confirmando a importância de saber se adaptar a um contexto mutável e versátil. As necessidades sociais, econômicas e de bem-estar evoluíram e se transformaram nas últimas décadas, o que fez com que a indústria se visse obrigada a integrar a flexibilidade na sua forma de interagir com essas novas e renovadas necessidades da sociedade, prevalecendo a agilidade, a eficiência e a democratização.

Atualmente, vivemos em um sistema globalizado, no qual as políticas na área da saúde, bem como as abordagens que os diferentes sistemas políticos fazem sobre os seus pilares de bem-estar, são totalmente voláteis e instáveis, dificultando o estabelecimento de um discurso transversal sobre o que é essencial e fundamental: a saúde dos cidadãos em todo o mundo. Nesse cenário, surgem diferentes desafios para a indústria farmacêutica, que incluem enfatizar o valor agregado de seu trabalho para além de sua reputação questionada por algumas vozes críticas, bem como favorecer o diálogo entre os agentes do setor e as instituições, para juntos construir um mundo melhor para todos.

Na Espanha, o sistema de saúde é postulado como um dos pilares essenciais do Estado de bem-estar, porém, em muitas ocasiões, as políticas de investimento, inovação e de saúde como um todo não têm respondido ao cenário em que nos encontramos.

A indústria farmacêutica na Espanha não só teve que lidar com as dificuldades econômicas e diferenças políticas do país nas últimas décadas, como também enfrentou um contexto de “infodemia” – abundância de informações, em sua maioria pouco rigorosas – o que tem conduzido a conceitos muito relevantes como “desinformação médica” que estão altamente integrados ao discurso dos cidadãos e que, inevitavelmente, modificam as ações dos diversos agentes do sistema de saúde e farmacêutico e suas respectivas decisões.

Em um novo paradigma – no qual o paciente é muito mais empoderado, capaz de tomar decisões criteriosas e tem mais acesso às informações de interesse nas esferas política, econômica e social – é essencial que a indústria identifique quais são

seus desafios mais imediatos e proponha formas de abordá-los ativamente, a fim de conquistar a confiança real dos cidadãos.

Assim, este documento aborda alguns desses desafios e apresenta reflexões para abordar os diferentes cenários.

1. COMUNICAR O VALOR DA INOVAÇÃO

Apesar da inovação na área da saúde parecer algo inquestionável, principalmente na indústria farmacêutica, ainda existem divergências quanto ao alto custo que ela gera. Nesse sentido, qualquer ferramenta que permita melhorar a atividade da indústria a favor do nosso bem-estar deveria ser devidamente justificada e apoiada. Não podemos esquecer que os medicamentos – elemento tangível da indústria – salvam vidas e evitam o sofrimento físico e mental de pacientes em todo o mundo, bem como permitem o desenvolvimento humano e a integração social dos cidadãos.

A pesquisa e o desenvolvimento, condição *sine qua non* para a inovação na área farmacêutica, são geradores de valor social, justificando os seus custos associados. Ou seja, a pesquisa, o desenvolvimento e a fabricação de medicamentos contribuem com uma riqueza intangível para a sociedade e melhoram a expectativa de vida da população.

Porém, muitas são as vozes que questionam o alto custo de alguns tratamentos – preconcebidos como o que deveria ser um direito adquirido à saúde – que são derivados, em grande parte, do investimento feito pela indústria para seu adequado desenvolvimento e distribuição.

Sem dúvida, a indústria deve enfrentar o desafio de como lidar com a necessidade imperante de continuar investindo na inovação do desenvolvimento de medicamentos com seus custos associados e, ao mesmo tempo, poder oferecer preços razoáveis que ampliem o acesso aos medicamentos para o maior número de pessoas possível.

Assim, se quisermos continuar erradicando doenças, reduzindo a taxa de mortalidade e melhorando a expectativa de vida, a indústria farmacêutica e as instituições envolvidas devem trabalhar juntas para superar o valor social e econômico de um sistema de saúde eficaz frente aos interesses econômicos, e assim, oferecer aos cidadãos os melhores tratamentos. Este trabalho conjunto passa inevitavelmente por uma mudança no imaginário coletivo, evidenciando a importância do investimento na inovação médica para o futuro da sociedade.

Como conclusão, e diante do desafio de enfatizar o valor social da geração de medicamentos eficazes que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos pacientes em todo o mundo, é imprescindível que tanto as instituições quanto a própria indústria acreditem neste compromisso e saibam ter uma visão de longo prazo, que garanta um futuro mais saudável, mais sustentável e onde o critério econômico não seja o único levado em conta na tomada de decisões.

Para além da autoconfiança no trabalho que as próprias empresas farmacêuticas e as instituições envolvidas realizam para proteger e preservar a saúde das pessoas, é fundamental que os cidadãos entendam o que a indústria faz, como o faz e qual é o seu propósito. Para isso, a comunicação com os cidadãos deve ser transparente e ética para responder

às verdadeiras preocupações da sociedade, para que ela possa agir em conformidade de forma crítica e informada. Como aponta Iván Pino, sócio da LLYC em seu artigo “Da produção de conteúdo à construção de narrativas”, na era pós-coronavírus *“teremos que enfrentar novos desafios de comunicação e marketing, entre eles, o de construir narrativas fluidas (mas consistentes), atrativas (mas confiáveis) e, sobretudo, mobilizadoras de comportamentos com impacto positivo (econômico, social e ambiental)”*

2. MODELOS INOVADORES DE GESTÃO DE SAÚDE

É inegável dizer que o mundo evoluiu substancialmente nos últimos anos. A sociedade, principalmente a dos países desenvolvidos, tem conseguido criar novas formas de interagir com o mundo, aproveitando novas ferramentas e, assim, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos. Os modelos de consumo, educação, mobilidade, produção, ou mesmo modelos de relacionamento interpessoal, não são mais os mesmos que vigoravam há alguns anos, e projetam um futuro repleto de mudanças e adaptações que, idealmente, contribuirão para fazer do mundo um lugar mais justo, colaborativo e sustentável.

O campo da saúde também passou por mudanças notáveis ao longo dos anos, que influenciaram os modelos de gestão de muitos trabalhadores da saúde, incluindo a indústria farmacêutica. Em outras áreas, a colaboração e a co-criação têm sido elementos transformadores. Porém, na cadeia da saúde, a cooperação entre os diversos agentes envolvidos não tem sido tão fluída quanto em outros setores devido à sua alta complexidade e à multiplicidade de agentes envolvidos.

Ser capaz de identificar e implementar modelos inovadores na cadeia de saúde é essencial para garantir um sistema universal e igualitário. O sistema de financiamento, de pesquisa, de formação, de produção, etc., são algumas das estruturas que devem ser reformadas e adaptadas às novas necessidades dos cidadãos, valendo-se de todas as novas ferramentas e conhecimentos que já foram permitidos e facilitaram esta transição em outros setores (comunicações, viagens, restauração, mobilidade, etc.). O mundo de hoje, mais do que nunca, requer uma disposição de adaptação por parte de diferentes setores para seu bem-estar futuro, e ficar para trás pode ser o primeiro passo para a obsolescência. Como já mencionado em ocasiões anteriores, a visão de longo prazo é absolutamente necessária para se conseguir um sistema sustentável no futuro e que seja capaz de estabelecer uma mudança de paradigma na indústria, para torná-la mais eficiente e eficaz.

Para alcançar esta mudança e realizá-la de forma efetiva e que resulte na melhoria do desempenho da indústria, existem vários elementos a se considerar. Em primeiro lugar, a inovação deve ser um pilar fundamental nos novos cenários. Não haverá mudança real se não forem usados recursos, ideias e metodologias inovadoras e disruptivas. Em segundo lugar, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas devem ser essenciais e ter prioridade sobre os interesses econômicos.

Assim, estabelecidos os pilares com os quais a indústria deve se aproximar da criação e integração de novos modelos de gestão, será imprescindível contribuir para a geração e transferência de conhecimento científico na área da saúde, identificando as necessidades

existentes e os fatores que a determinam, sem esquecer a garantia de qualidade e eficiência dos sistemas de saúde. Da mesma forma, deve ser promovida a colaboração e o trabalho em rede da indústria farmacêutica com organizações científicas e acadêmicas, entidades sem fins lucrativos, centros públicos, grupos sociais ou associações de pacientes, entre outros.

Cada um destes agentes mencionados tem uma visão particular da cadeia da saúde, e o entrelaçamento de visões e modelos de gestão de pequena escala pode contribuir para aprimorar a abordagem mais global e transversal do sistema.

Assim, e a título de conclusão, a indústria farmacêutica tem como desafio explorar novos modelos de gestão que lhe permitam estabelecer um cenário de atuação sustentável, justo, equitativo e eficiente tanto no curto quanto no longo prazo, e para tanto deve contar com a colaboração essencial de todos os agentes envolvidos na cadeia da saúde. A sociedade atual exige o envolvimento e sinergia de todos os agentes de saúde, pois uma visão 360° será a chave do sucesso.

Para isso, é necessário identificar e selecionar estrategicamente quem são os principais públicos chave, bem como realizar um exercício de priorização para repensar, se necessário, a estratégia de relacionamento com as comunidades de interesse para colaboração em benefício das necessidades dos pacientes.

3. O PODER TRANSFORMADOR DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO CAMPO DA SAÚDE

A chegada da pandemia foi um catalisador de mudanças para a indústria farmacêutica. O setor tinha as

capacidades, mas a Covid-19 impôs um marco no qual a visão de muitas das mais relevantes empresas farmacêuticas foi posta em prática: transformar o futuro do setor de forma colaborativa, reunindo profissionais de saúde, pesquisadores e especialistas em TI.

Só na Espanha, desde que foi decretado o estado de alarme até o mês de maio, o uso da telemedicina aumentou 153 %, segundo dados do mediQuo, um aplicativo móvel da eHealth. Os dados de uma pesquisa sobre saúde digital realizada pela Accenture apontam para o mesmo sentido. O levantamento destaca que 8 em cada 10 pacientes estariam interessados em ser atendidos de maneira telemática fora do horário normal.

A teleconsulta hoje faz mais sentido do que nunca, pois na maioria dos países, os hospitais estão focados no atendimento de emergências. No entanto, não podemos chamar qualquer coisa de teleconsulta. Essa técnica e esse avanço fazem sentido para pacientes que precisam de acompanhamento do tratamento, como os crônicos ou problemas que devem ser resolvidos imediatamente.

A transformação digital e principalmente o contexto de emergência de saúde que se vive em todas as partes do planeta mudou a profissão. Muitos especialistas e profissionais foram repentinamente forçados a trabalhar em casa.

A tecnologia e principalmente a universalização da internet em todos os lares gerou centenas de conteúdos e pesquisas sobre os mais variados temas. Se olharmos para o conteúdo de saúde, a cada minuto, o Google registra 70 mil buscas em todo o mundo. É um número que cresce exponencialmente ano após ano e, no contexto da pandemia, em que a saúde

juntamente com a segurança têm sido duas das questões que mais preocupam a opinião pública, espera-se que o interesse nessa temática não pare de crescer nos próximos meses.

O interesse em conteúdo de saúde rigoroso e comprovado aumenta da mesma forma que aumenta o interesse dos pacientes em recorrer a cuidados médicos virtuais. A incorporação de outras tecnologias, como a inteligência artificial, ainda está longe do dia-a-dia da maioria dos sistemas de saúde, mas está sendo eficaz para acelerar processos de planejamento, de digitalização e processamento de exames diagnósticos. No mesmo sentido, a inclusão da ciência de dados ou *big data* está se tornando uma realidade em alguns projetos específicos para melhorar a interoperabilidade, e sempre em benefício da saúde do paciente, protegendo sua privacidade.

Com o objetivo de impactar e conectar com sucesso os nossos públicos, possivelmente sobrecarregados pela vasta quantidade de conteúdo aos seus alcances, vale a pena saber quais são os formatos mais atraentes para eles, bem como os canais de comunicação através dos quais se movem. A adaptação das mensagens para formatos mais emocionais e audiovisuais nos ajudará a nos conectarmos com o nosso público de forma mais direta e atrativa.

CONCLUSÃO

As mudanças sociais, econômicas e políticas que ocorreram nas últimas décadas marcaram o roteiro de muitas indústrias, incluindo a farmacêutica. Porém, eventos como uma pandemia em escala global são capazes de mudar os rumos de nossa sociedade e

estabelecer novos e grandes desafios para os diversos agentes do sistema de saúde. *“Estamos no meio de um período de tentativa e erro em escala global tentando encontrar a melhor solução para uma situação muito difícil”*, disse Tom Inglesbury, Diretor do Centro de Segurança Sanitária da Universidade Johns Hopkins. Neste contexto, a indústria farmacêutica deve estar ciente da grande responsabilidade que tem para com os cidadãos e da importância de atuar de forma ética, responsável e eficiente para responder a uma sociedade crítica, educada e consciente.

As decisões que os diretores tomarem nos próximos meses serão decisivas para repensar como queremos construir a indústria do futuro – uma indústria que deve priorizar o bem-estar e a saúde das pessoas, identificando as necessidades presentes e futuras dos cidadãos para poderem atuar conseqüentemente. Assim, o futuro pede por um setor mais sustentável, mais justo e alinhado às demandas sociais, políticas e econômicas.

A mudança de paradigma que a indústria farmacêutica enfrenta se deve, inexoravelmente, à necessidade de saber comunicar à sociedade o valor agregado de seu trabalho, priorizando a transparência e deixando para trás etapas nas quais a reputação do setor foi prejudicada por vozes críticas, alavancadas em discursos que deveriam ser esquecidos com a ativação de novos modelos de comunicação.

Além disso, o trabalho em rede com outros agentes do setor será chave para enfrentar novos desafios. Os atores privados e públicos deverão trabalhar juntos e criar sinergias em benefício da população, valorizando o potencial de cada um para o bem comum.

A tecnologia, aliada à inovação, será um elemento-chave para o melhor desenvolvimento das capacidades do setor da saúde, bem como um catalisador para formas novas e disruptivas de abordagem à sociedade.

Hoje, a indústria farmacêutica pode contribuir para mudar os rumos do futuro do sistema de saúde e, para isso, deve levar em consideração todos e cada um dos desafios do passado, presente e futuro, a fim de evitar a repetição de erros do passado e ser capaz de assumir um compromisso de longo prazo que contribua, de forma decisiva, para a melhoria da saúde e da vida das pessoas em todo o mundo.

O QUE A LLYC PODE FAZER?

- Elaboração de narrativas
- Criação ou revisão do propósito corporativo
- Identificar comunidades de interesse
- Criar protocolos de comunicação transparente
- Criar canais adaptados às comunidades
- Escuta ativa dos interesses das comunidades
- Criação e lançamento de campanhas de *awareness*
- Posicionamento institucional da equipe diretiva
- Campanhas de engajamento voltadas para equipes internas
- Comunicar o compromisso com a inovação e a sustentabilidade para diferentes comunidades

3

Quando a reestruturação é melhor (ou única) opção

(21/07/2020)

Vicente Estrada

Managing Director e líder das práticas de Governance,
Risk, Investigations and Disputes na Espanha
e em Portugal de Duff & Phelps

Luis Guericagoitia

Diretor da área Corporativa Financeira

Jorge López Zafra

Diretor Sênior Corporativo Financeiro

V, W ou U. Economistas, políticos e especialistas de todos os tipos não conseguem chegar a um acordo sobre qual será o ritmo de recuperação após a crise econômica derivada do alerta de saúde da Covid-19. No momento, o único ponto com o qual todos parecem concordar diz respeito sobre o impacto brutal que essa situação já está causando na atividade empresarial.

Após dois meses confinados, pouco a pouco voltamos à nossa vida anterior, mesmo que seja lentamente. As limitações impostas para conter novos surtos e o medo que muitos cidadãos mantêm são fatores que afetam o consumo – algo que se reflete no aumento das taxas de poupança, que já estão nos níveis de 2013, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE).

REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: O CAMINHO PARA A SOBREVIVÊNCIA

Essa situação complicada está afetando especialmente setores como o turismo, o varejo ou o setor dependente de bens de consumo, com o conseqüente risco para a viabilidade futura de muitas empresas, um cenário que já está trazendo à tona a possibilidade de tomar decisões mais drásticas, porém necessárias, para garantir a sobrevivência e minimizar os danos.

Nesse sentido, as reestruturações corporativas parecem ser uma alternativa inevitável para muitas organizações. O ambiente em que as empresas operam mudou radicalmente e será necessário adaptar as estruturas à nova realidade de cada momento. Um processo que, dependendo do tamanho do problema, será mais intenso ou duradouro e que, para ser encerrado com sucesso, exigirá o apoio de diferentes grupos de interesse. Para isso, será importante identificar suas diferentes fases e as prioridades em cada uma delas, utilizando a comunicação como ferramenta básica para obter a adesão dos *stakeholders* chave.

Fase 1: flexibilidade do trabalho

Esta é a primeira medida que as empresas adotaram diante da suspensão de suas atividades causada pelo

decreto do estado de calamidade. Na grande maioria, a decisão foi suspender temporariamente o vínculo empregatício com seus colaboradores, por meio da chamada ERTE (Expediente de Regulação Temporária do Emprego), por motivo de força maior.

A partir de então, muitas organizações terão que avaliar se podem reassumir a carga salarial de antes da crise da saúde. Caso a resposta seja negativa, as alternativas propostas são a busca por soluções temporárias que deem mais tempo à organização (ERTE - por razões produtivas e/ou econômicas) ou a redução definitiva da força de trabalho por meio da extinção da relação empregatícia (ERE - Expediente de Regulação do Emprego - devido à perda de contratos e clientes).

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

Nesta fase, o objetivo deve ser facilitar o acordo entre os representantes dos colaboradores e a empresa para minimizar o impacto em ambas as partes. Para isso, é importante tomar a iniciativa e explicar com transparência o cenário que a empresa enfrenta, compartilhando os motivos que justificam a inevitabilidade da decisão e todas as medidas associadas para proteger a sobrevivência empresarial. Algo a se ter em mente é que isso é incompatível com decisões a curto/médio prazo que buscam apenas garantir o lucro empresarial. Portanto, tome cuidado com anúncios financeiros positivos se o relacionamento completo com os colaboradores não tiver sido restaurado antes.

Além disso, é importante ter em conta que o fato de o ambiente geral predispor a aceitação de uma ERTE, ou uma demissão coletiva como algo irremediável, não implica em uma ausência de conflito. Portanto, ao

assumir a adoção de uma medida drástica com impacto social, também devemos antecipar os possíveis cenários para gerenciarmos o processo de comunicação e estarmos preparados para cada um deles.

Fase 2: administração de caixa no curto/médio prazo – *cash management*

É um processo que geralmente coexiste ao longo do tempo juntamente com a flexibilização da mão de obra e cujo único objetivo é ganhar tempo para poder buscar soluções estruturais que garantam o futuro. As primeiras medidas são geralmente a solicitação de uma moratória para as obrigações tributárias (adiamento do pagamento do IVA, prorrogação do pagamento fracionário do imposto sobre as sociedades, prorrogações de retenção por conta do IRPF sem sobretaxa...) e com o Seguro Social (solicitação de adiamento de taxas) – tudo isso acompanhado pela renegociação de contratos com fornecedores e arrendatários.

Contidas as perdas, a prioridade é a busca por assistência financeira governamental para atender às necessidades de liquidez em condições mais favoráveis do que as do mercado de crédito convencional, uma função que hoje na Espanha está sendo realizada pelo Instituto de Crédito Oficial (ICO) e à qual os fundos europeus esperados provavelmente serão adicionados nas próximas semanas.

Dada a insuficiência dessas ferramentas, deve-se buscar alternativas de liquidez. Uma das que vem surgindo com mais força é a chamada *direct lending*, empréstimos-ponte a altas taxas de juros que lhe permitem sobreviver até o fechamento de uma

reestruturação de dívida de médio/longo prazo – opção geralmente fornecida por fundos internacionais especializados em dívida.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

O objetivo prioritário deve ser evitar impacto na reputação que coloque em dúvida a viabilidade do negócio a longo prazo, ou seja, deve-se evitar a todo custo que se inflame a ideia de que a empresa está morrendo. Para isso, será necessário antecipar o ruído gerado por terceiros com interesses contrários (proatividade controlada), ser muito transparente com o mercado para evitar a sensação de urgência que a falta de informações transmite, no caso das empresas listadas, e encontrar aliados que possam reforçar a confiança no modelo de negócios (por exemplo: seguradoras via classificação de crédito).

Fase 3: redimensionando os negócios através de três linhas de trabalho

3.1 Reestruturação operacional/sustentabilidade dos negócios:

Após a conclusão do processo de desaceleração e reiniciada a atividade comercial, as empresas se comprometem a avaliar o impacto da Covid-19 em seus negócios recorrentes. Depois disso, muitas delas concluirão que suas atividades não vão recuperar os níveis pré-crise e que devem adaptar suas estruturas. Como consequência, é provável que haja uma transição do ERTE para o ERE, causando reduções na força de trabalho e tornando definitivas algumas suspensões temporárias da relação trabalhista. A isso devemos acrescentar o fechamento das unidades de

negócios mais impactadas ou a execução de desinvestimentos parciais.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

Nesse tipo de situação, a prioridade deve ser garantir que ajustes parciais no trabalho ou nos negócios não afetem a atividade do restante da organização. Para isso, é fundamental estabelecer um canal de comunicação direta com clientes e fornecedores críticos, garantindo a manutenção dos negócios. Essa é a única maneira de garantir o fornecimento e o fluxo de caixa, algo que terá que ser feito em paralelo com o apoio dos processos de regulamentação de emprego ou desinvestimento que se originam.

3.2 Reestruturação financeira

O aumento dos níveis de endividamento das empresas durante o confinamento e a redução de sua capacidade produtiva devido à diminuição da demanda, juntamente com o consequente impacto na geração de fluxo de caixa ou EBITDA, motivarão a incapacidade de muitas empresas em atenderem seus compromissos financeiros. Situação que, provavelmente, as entidades bancárias tentarão adiar até o último trimestre devido à falta de recursos existentes para cobrir toda a demanda.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

O grande objetivo é garantir uma estrutura financeira sustentável a médio e longo prazo. Algo que será decidido em um exigente processo de negociação com os bancos. Portanto, a comunicação deve ser uma ferramenta que ajude a criar um clima de opinião favorável aos interesses da empresa, facilitando a imposição

de suas teses em conversas abertas. Para isso, será essencial transmitir a percepção da viabilidade do negócio e aumentar a pressão sobre os tomadores de decisão.

3.3 Processos distress – M&A

Aqueles que não puderem ter acesso a novos auxílios bancários terão que procurar alternativas mais exigentes e caras, como o mercado secundário (via extensões ou emissões de dívida) ou capital privado (via entrada no capital ou dívida). Este último começaria a ser considerado no final do ano com a irrupção de private equities ou fundos especializados em determinados setores, o que poderia impor planos estritos de desinvestimento.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

De maneira semelhante à vida em um processo de reestruturação financeira, será essencial promover um clima de opinião favorável que contribua para o sucesso do processo de compra e venda. Nesta tarefa, será fundamental ter uma história que coloque a transação como a única opção para economizar negócios e emprego, insistindo na sensação de urgência e inevitabilidade.

Fase 4: Pré-licitação e licitação de credores

Essa será a última alternativa existente para as empresas que não conseguiram sua reestruturação financeira ou não atraíram o interesse de um investidor e desejam evitar sua dissolução. A declaração voluntária da pré-licitação, antes que o credor exija o processo, facilitará o controle da mesma pelos atuais acionistas.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

Para poder direcionar o processo, os atuais acionistas terão que trabalhar para unir a viabilidade da empresa à abordagem futura facilitada por eles. Algo a que devemos acrescentar a identificação e ativação de terceiros aliados (imprensa, instituições, sindicatos...) que aumentam a pressão sobre os tomadores de decisão (autoridades judiciais).

ELEMENTOS-CHAVE A SEREM CONSIDERADOS AO DEFINIR A ESTRATÉGIA PARA SER DESENVOLVIDA

Contexto em que é realizada e a importância da esfera política: em comparação com as ondas anteriores de reestruturação, é provável que vejamos um nível mais alto de participação política, dada a magnitude da crise. Em particular, as empresas que se beneficiam de algumas medidas excepcionais (como empréstimos da ICO) enfrentarão maior escrutínio sobre o tratamento dos colaboradores ou a remuneração dos executivos, entre outros aspectos.

Alinhamento dos grupos de interesse: é importante transmitir a mensagem correta a cada um dos *stakeholders*. Para isso, é preciso conhecer suas percepções pontualmente e, assim, poder definir uma estratégia que permita que sejam alcançadas com os argumentos apropriados.

Papel chave da imprensa: as opiniões de jornalistas e líderes de opinião especializados podem ser muito influentes, já que têm acesso a relatórios de uma ampla variedade de fontes próximas ao processo. Esses jornalistas geralmente são rápidos, bem informados, com conhecimento financeiro e familiarizados com

os aspectos técnicos, e por isso, um diálogo aberto e confiável com eles é essencial.

Propagação de vazamentos e rumores: é um processo altamente sensível e pode haver vazamentos para a imprensa devido ao grande número de assessores que participam (bancos, advogados...), para um concorrente ou fornecedor e também devido aos baixos requisitos de confidencialidade na divulgação. Há informações privadas que geralmente vazam e devemos estar preparados para agir em cada uma dessas situações.

Diferentes sensibilidades e culturas: entre os efeitos da globalização está a internacionalização dos processos empresariais. No entanto, a ampla variedade de culturas que influenciam uma negociação é frequentemente negligenciada. Uma empresa sediada em um país específico pode ter um acionista de referência de um país, e a maioria de seus detentores de títulos ser de outro, afinal, uma empresa multinacional opera em muitos países diferentes. A maioria dos países agora está estabelecendo diferentes estruturas legais para proteger empresas vulneráveis, e as batalhas judiciais de negócios além-fronteiras em vários idiomas, de fato, podem se tornar um dos próximos grandes desafios de comunicação.

EPÍLOGO

Cartografia do possível

Pablo Blázquez

Fundador & Editor de Ethic

A pandemia alterou o rumo da história e, embora ainda seja cedo para prever como será o mundo após a devastação causada pelo vírus, o que sabemos é que o retorno à normalidade não será um retorno para o passado. A dura experiência de 2020 nos ensina uma lição que, na verdade, já estava nos anais da história, embora poucos tenham prestado atenção a ela: ao longo dos séculos, as pandemias não apenas alteraram sistemas econômicos e regimes políticos, mas também transformaram nossa forma de ver o mundo e entender a realidade.

A crise da saúde, que deixará ao menos dois milhões de mortos e um profundo efeito econômico, psicológico e social, nos religou à fragilidade humana em um momento em que as tendências em voga iam do 'Homo Deus' de Harari ao transumanismo do Vale

do Silício. María Zambrano escreveu que “Antes de entrar no caminho da história, o homem começa por voltar por um momento ao seu ponto de origem”. Após esta hibernação forçada se vislumbra um horizonte forjado por uma revolução digital que se hiperacelerou neste último ano. Como alguém disse, a pandemia foi também uma prova surpresa em digitalização.

A tempestade de areia que levou a essas grandes transformações foi afetada na última década por dois tsunamis que redesenharam as relações com a realidade: a crise financeira, fruto da desregulamentação anárquica e da especulação selvagem, e a emergência sanitária, que deixará pelo menos dois milhões de mortos e um déficit público até agora desconhecido sobre o tabuleiro da ordem mundial. Talvez esta sucessão de colapsos possa servir para explicar os recentes retrocessos de uma democracia liberal que agora está sendo substituída, como nos alertou o professor José María Lassalle, por uma democracia mais populista, que é alimentada pela polarização total e parece destinada a marcar o ritmo político da agenda global. O problema é que em uma democracia populista a tendência totalitária responde à lógica orgânica, assim como um sequestro ou a desvalorização sistemática das instituições. Juntamente com as grandes transformações do nosso tempo, como a transição ecológica que encontra sua cartografia do possível no European Green Deal ou nesta revolução digital, cuja turbulência algorítmica, como dissemos, ainda não foi regulamentada, estamos vivendo o sequestro – sofisticado, pós-moderno, a fogo lento – da democracia ilustrada, e que parece uma chamada à reinvenção para se tornar um movimento de resistência ao surgimento do anti-liberalismo.

LLYC

Sobre a LLYC

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

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

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

Sobre o IDEAS LLYC

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

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

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@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
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPAÑA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com
Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro

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

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor 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
Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira

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

Jorge López Zafra

Diretor Sênior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso

Diretora Sênior Stakeholders Management
aalonsog@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

Chairman

edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Diretor Sênior Healthcare Américas

jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas

Diretor Ejecutivo

erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Alejandro Romero

Sócio e CEO para as Américas

aromero@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

jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins

Sócio e Diretor-geral

clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111

Cerqueira César SP - 01426-001

Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Cleber Martins

Sócio e Diretor-geral

clebermartins@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

Factor C

M^a Soledad Camus

Sócia Diretora
scamus@factorc.cl

Roberto Ordóñez

Diretor Associado
rordonez@factorc.cl
Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +562 2 245 0924

PRESEÇA NA REDE

Site corporativo
www.llorenteycuenca.com

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

Revista UNO
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Fundação LLYC
www.fundacionllyc.org

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

Twitter
[@LlorenteyCuenca](https://twitter.com/LlorenteyCuenca)

Instagram
[@llorenteycuenca](https://www.instagram.com/llorenteycuenca)

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

Podcast IDEAS LLYC
<https://www.ivoox.com/podcast-ideas-llyc>