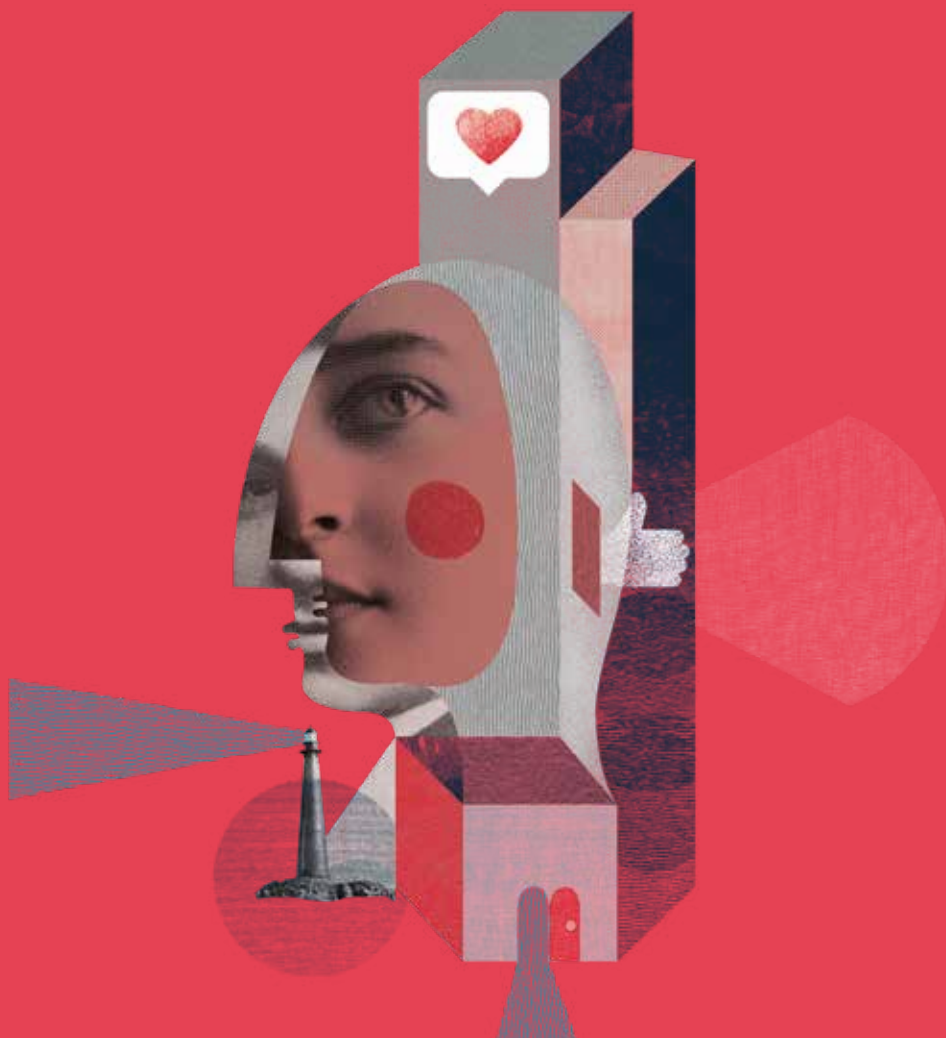


# UNO

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**CONSUMIDORES e MARCAS:**

uma **nova era**

## IDEAS LLYC

IDEAS é o Centro de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque assistimos a um novo contexto macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS é uma combinação global de relacionamento e intercâmbio de conhecimento, que identifica, enfoca e transmite os novos paradigmas da sociedade e as tendências de comunicação a partir de um posicionamento independente.

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

## UNO

A UNO é uma publicação do IDEAS LLYC dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e formadores de opinião, na qual empresas convidadas da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLYC, analisam questões relacionadas ao mundo da comunicação.

llorentycuenca.com  
ideasbr.llorentycuenca.com  
revista-uno.com.br



# UNO

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

IDEAS LLYC

## CONCEITO GRÁFICO E PROJETO

AR Difusión

## ILUSTRAÇÕES

Marisa Maestre

## IMPRESSÃO

naturprint.com

Impresso no Brasil  
São Paulo, maio de 2019

---

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

Todos os direitos reservados. É estritamente proibida a reprodução total ou parcial dos textos e imagens contidos nesta publicação sem a autorização expressa do IDEAS LLYC.



# SUMÁRIO

2019 nº 32

- 4 **QUEM** são os **COLABORADORES**
- 
- 9 **CONSUMIDORES** e **MARCAS**: uma **NOVA ERA**
- 
- 11 As **MARCAS** como **FATOS CULTURAIS**
- 
- 14 Os **DESAFIOS** para as **MARCAS** em **TEMPOS** de **MUDANÇA**
- 
- 16 **TARGETED COMMUNICATION**: a única **FÓRMULA CORRETA**
- 
- 19 **DATA-DRIVEN BRANDING**: mais do que **DADOS** e **ALGORITMOS**
- 
- 22 **DESAFIOS** da **MARCA** diante de um **NOVO CONSUMIDOR**
- 
- 24 **FINALMENTE** em **PRIMEIRO LUGAR**
- 
- 27 **MARCAS GLOBAIS** com **CORAÇÃO LOCAL**
- 
- 30 A **TOUS** diante do **DESAFIO** de **SEDUZIR** o **NOVO CONSUMIDOR**
- 
- 32 **PRIMEIRO**, o **PRIMEIRO**
- 
- 35 Como **CRIAR MARCAS** com **RELEVÂNCIA** no **MERCADO** de **CUIDADO CASEIRO**
- 
- 38 **CONVERSAÇÃO CONSTANTE** para **CRIAR PRODUTOS** que **EMPOLGUEM**
- 
- 40 **DESCARTE** os **TERMOS** da **MODA ANTECIPE** e **ENGAJE**
- 
- 44 **UNO + 1 Entrevista** a Antonio López
- 
- 50 O **FATOR CONEXÃO** na **FÓRMULA** de **SUCESSO** das **MARCAS PRÓPRIAS**
- 
- 52 **DESAFIOS** para **OFERECER EXPERIÊNCIAS VALIOSAS** - A **VISÃO** de **LOS CABOS, MÉXICO**
- 
- 54 A **MARCA-EXPERIÊNCIA** do **NOVO CONSUMIDOR** do **SETOR TURÍSTICO**
- 
- 57 As **MARCAS** e a **GERAÇÃO** de **CONTEÚDO**: **COMO FAZER** a **PUBLICIDADE ESCOLHIDA** para **VER**
- 
- 59 Do **PRIME TIME** para o **MY TIME**
- 
- 62 O **VALOR** de **ASSUMIR** as **GRANDES CAUSAS** da **COMUNIDADE**
- 
- 66 **VESTIR** a **MUDANÇA**: **COMUNICAÇÃO** e **SUSTENTABILIDADE MEDIANDO** uma **NOVA RELAÇÃO** com o **CONSUMIDOR**
- 
- 68 **MARCA** com **IMPACTO**
- 
- 71 **INTELIGÊNCIA HUMANA**, **IMAGEM** da **MARCA** na **ERA** da **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**
- 
- 73 **MIRA QUIÉN HABLA**. **MARCAS** e **CONSUMIDORES** na **ERA** da **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**
- 
- 77 **Prêmios** conquistados pela UNO
- 
- 78 **LLYC**

# QUEM são OS COLABORADORES



## **José Antonio Zarzalejos**

Está vinculado à LLYC como **assessor externo** permanente e foi diretor-geral da empresa na Espanha. Graduado em Direito e Jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Atuou como diretor do El Correo de Bilbao, secretário-geral do Grupo Vocento e diretor do jornal ABC, na Espanha. Foi condecorado com vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [\[Espanha\]](#)

---



## **Patricio Jaramillo**

É Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de São Francisco, de Quito (Equador), e conta com estudos na Northwestern University, Kellogg School of Management (EUA). É **vice-presidente da Divisão de Consumo Massivo da Alicorp do Peru** desde maio de 2014. Anteriormente, ocupou o cargo de gerente-geral da Divisão de Biscoitos da Mondélez International, São Paulo (Brasil); gerente-geral da Kraft Foods Peru & Bolívia; assim como vários postos na Kraft Foods. [\[Peru\]](#)

---



## **António Fuzeta da Ponte**

É **Diretor de Marca e Comunicação da Worten**, desde dezembro de 2017, gerindo uma equipe multidisciplinar, que agrega as áreas de Gestão de Marca, Relações Públicas, Redes Sociais, Ativação de Marca e Patrocínios, Folhetos, Comunicação em Ponto de Venda e Marcas Próprias. Atualmente, a sua função é ibérica. Iniciou sua trajetória na Comunicação, na área de Assessoria de Imprensa, em 1996, na Edelman PR, em Washington D.C. Depois, regressou a Portugal, onde passou a integrar a agência Imago (atualmente, LLYC). Em 2000, ingressa na então Telecel, para ser um dos fundadores da marca YORN, onde foi responsável pela Marca e Comunicação. Ainda nas telecomunicações, foi responsável pelos Eventos e Patrocínios da Vodafone. Em 2005, iniciou seu trabalho na Activism, no papel de Diretor de Serviço a Clientes, agência onde se manteve até 2015, ano em que decidiu abrir a sua própria agência, a KISS – Brand Lovers. [\[Portugal\]](#)

---



## **Daniel Vaughan**

**Diretor da área de Big Data da Telefônica México**, é responsável por dirigir todas as iniciativas de Big Data e ciência de dados, dirigindo o Centro de Excelência Analítica Avançada e desenvolvendo a estratégia de dados da empresa. Anteriormente, liderou os esforços em análise avançada no Banorte, como Cientista de Dados Sênior e foi pesquisador do Banco do México, sempre buscando melhorar a tomada de decisões por meio do uso de dados e modelos de análise avançada. É PhD em Economia pela New York University (NYU), lecionou na NYU (EUA e Abu Dhabi), na Universidad de los Andes (Colômbia), no CIDE e TEC de Monterrey (México). Em seu tempo livre, aproveitou seus cachorros, ouviu percussão cubana e assiste a séries da Netflix. [\[México\]](#)

---



## **Beatriz Navarro**

**Diretora de Marketing e Comunicação da Fnac**. Iniciou sua trajetória profissional focada na gestão de marcas, tendo o cliente sempre como o eixo central da estratégia. Prova disso é a sua experiência em marcas tão importantes como Starbucks Coffee Company, Unicef, Springfield ou Repsol. Recebeu inúmeros reconhecimentos: foi eleita uma das 15 pessoas mais influentes do marketing digital de língua espanhola em 2019, Melhor Profissional de Marketing em 2016 pelo Prêmio Nacional de Marketing e escolhida como uma das 10 melhores diretoras dentro do ranking das 100 mulheres líderes na Espanha, por três anos (2013, 2014 e 2018), entre outras premiações. [\[Espanha\]](#)



### Leandro Teixeira

Hoje com 36 anos e **Diretor de Marketing e Produto na Volvo Car Brasil** desde 2015, Leandro Teixeira teve sua carreira construída em multinacionais de bens de consumo, com passagens por AmBev, Pepsico e Unilever, nas áreas de Vendas e Marketing. [\[Brasil\]](#)

---



### Lorena Gutierrez

**Gerente de Marketing nas Indústrias San Miguel del Caribe.** Especialista em Administração e Marketing com mais de 18 anos de experiência em empresas multinacionais de vendas diretas e consumo em massa (ISM, AVON, Bayer, SC Johnson). Trabalhou em diferentes mercados, como Peru, Colômbia, Equador e República Dominicana. É membro do Comitê Diretor dos EFFIE Awards República Dominicana, prêmios que reconhecem a efetividade das campanhas publicitárias. Foi professora de graduação e se formou na UPC, IPAE, ADEX e CHIO LECCA. [\[República Dominicana\]](#)

---



### Anaïs Durand

A área de luxo tem sido o eixo na qual Anaïs percorreu durante a maior parte de sua trajetória profissional. Antes de seu período na TOUS, liderou o departamento de marketing da Swarovski, onde trabalhou quatro anos em períodos espaçados, e a gigante de luxo Richemont, dirigindo as vendas e marketing das mostras Lancel Paris e Alfred Dunhill. Em 2013, ocupou o cargo de Diretora de Marketing da Pronovias, onde permaneceu por um ano e meio. Depois de passar pela empresa de moda nupcial, a executiva francesa retornou à Swarovski como Diretora de Marketing na Itália até sua chegada à **TOUS**, em 2016, no papel de **Diretora de Marketing e Comunicação.** [\[França\]](#)

---



### Martha Arbeláez

Comunicadora social especializada em comunicação organizacional pela Pontifícia Universidade Javeriana. Acumula uma carreira profissional de sucesso de mais de 25 anos, que teve início na docência, depois no marketing, trade marketing, comunicações e pesquisa de mercado, em empresas como: Bestfood, Unilever e Casa Editorial el Tiempo, entre outras. Ingressou na Nestlé em 2007 como Gerente de Inteligência de Mercado. Em 2010, foi transferida para a Suíça, onde atuou como Consumer Insight Manager Global para o setor de culinária por seis anos. Em janeiro de 2016, retornou ao país como **Diretora de Marketing e Comunicação da Nestlé da Colômbia.** [\[Colômbia\]](#)

---



### Teresa Abecasis Burnay

Licenciada em Economia pela Universidade Nova de Lisboa e após especializar-se em Macro-Economics e Marketing na Leicester University, na Inglaterra, Teresa Burnay iniciou a sua carreira na Mars Portugal em 1998, tendo passado por diferentes cargos nas áreas de Vendas e Marketing. A seguir, ingressou na Gillette Portugal, onde geriu o Marketing e Trade Marketing do negócio de Oral Care. Em 2001, juntou-se à Lever Elida para liderar o departamento de Category Management. Em 2008, assumiu a responsabilidade pelo Marketing de Personal Care da Unilever Jerónimo Martins e, mais tarde, de Ice Cream. O ano 2013 foi de regresso à área de vendas, com a mudança para a Inglaterra, onde foi Global Customer Development de diferentes negócios, fazendo parte simultaneamente dos Leadership Boards das Categorias e da função de Vendas. Em 2018 regressou a Portugal para integrar a Comissão Executiva da **Unilever FIMA**, no papel de **Diretora de Marketing de Home & Personal Care e Diretora de Media e Comunicação** da companhia. [\[Portugal\]](#)

---



### Matías Ignacio Prado

Matías Ignacio Prado tem 33 anos, é casado e pai de dois filhos. É engenheiro industrial e trabalha na Procter & Gamble há 10 anos. Atualmente, ocupa o cargo de **Gerente de Marketing das categorias Beleza da Procter & Gamble na Argentina.** [\[Argentina\]](#)

---



### Mike Fernandez

Por mais de 20 anos, Mike Fernandez atuou como diretor de comunicações de várias empresas sediadas nos EUA, incluindo a Cargill, a maior empresa privada do mundo, onde liderou a área de relações públicas, marketing, relações com o governo, comunicação financeira, sustentabilidade e serviu como co-chair do comitê de risco da empresa. Mike é o **CEO da LL&C nos EUA** e professor de comunicação estratégica na Universidade de Boston. [\[Estados Unidos\]](#)



### Soledad Ponce

Conta com mais de 20 anos de experiência em estratégias de marca, publicidade, e-commerce e comunicações. Durante 16 anos trabalhou na Telefônica Equador, ocupando, entre outros, os cargos de Gerente de Marketing de Captação, Gerente Regional de Vendas Indiretas e Gerente Regional de Empresas. Mais tarde, ingressou no setor de varejo como **Gerente Sênior de Marketing da Almacenes De Prati**, a principal loja de departamentos do Equador e uma marca líder no setor. É Técnica Sênior em Marketing, formada pelo Tecnológico Espírito Santo, e graduada em Engenharia em Administração de Vendas pela Universidade Católica de Guayaquil, com pós-graduação em Administração, com Especialização em Marketing pela ESPOL (Guayaquil, Equador). [Equador]

---



### Rodrigo Esponda

Profissional especializado na promoção de destinos turísticos, com mais de 18 anos de experiência no setor. Desde 2016, é **diretor-geral da Fideicomiso de Turismo de Los Cabos**. Anteriormente, colaborou com o Conselho de Promoção Turística do México como Diretor Regional para a América do Norte, coordenando os esforços de promoção do México nos Estados Unidos e no Canadá, e vinculando-se aos principais operadores turísticos e agências de viagens a partir de 18 escritórios de representação. Esponda também atuou como Diretor Institucional do Fundo Nacional de Promoção do Turismo e foi professor de Planejamento de Turismo na Universidade de Nova York. É formado em Arquitetura pela Universidade Nacional Autônoma do México, conta com mestrado em administração pela Universidade de Columbia, em Nova York, e é certificado em Meetings Professional pelo Convention Industry Council. [México]

---



### David Ecija

**Diretor-geral do Hilton São Paulo Morumbi**. Em seus quase 19 anos à frente do Hilton, morou em três continentes, cinco países e atuou em três marcas (Doubletree, Hilton e Waldorf Astoria) da rede. Isso lhe deu a oportunidade de aprender com os melhores, enquanto desfrutou de incríveis vivências e experiências em diferentes culturas, com pessoas espetaculares. Nasceu, cresceu e estudou em Madri, e mais tarde terminou sua formação hoteleira na Inglaterra. É um apaixonado pelo mundo da hotelaria e da hospitalidade, pelos grandes momentos que esta indústria lhe oferece e pela a aprendizagem alcançada com os desafios do dia a dia. [Espanha]

---



### Cristina Barbosa

**Chefe da Brand & Marcomms da Vodafone Espanha e Presidente da BCMA Espanha**, é graduada em Direito Empresarial pela Universidade CEU San Pablo. Conta com uma carreira profissional de mais de 20 anos. Cristina ingressou na operadora em outubro de 2013 como Diretora de Marketing para Pessoas Físicas. Anteriormente, foi Diretora de Serviços e Estratégia de Marketing do Citibank Espanha. Entre 2001 e 2006 trabalhou na Aldeasa em Comunicação e foi responsável pela Fidelização e Atenção ao Cliente. Sua carreira profissional começou no departamento de marketing da Gillette Co., onde liderou marcas como Oral B, Paper Mate e Waterman. [Espanha]

---



### Jonathan Blum

**Presidente da Cisneros Media**, divisão da Cisneros que incorpora as empresas de televisão aberta, TV paga, produção, distribuição de conteúdos e concursos de beleza. Supervisiona todos os interesses de mídia e entretenimento da Cisneros, desde a Venevision, o principal canal de televisão aberta e redes de cabo da Venezuela na América Latina e nos Estados Unidos, até empresas independentes de produção e distribuição de conteúdo global com sede nos Estados Unidos. Antes de ocupar seu cargo atual, Jonathan atuou como vice-presidente e gerente-geral da Venevision, dirigindo todas as suas operações. [Venezuela]

---



### Walter Droguett

**Sub-gerente de Assuntos Corporativos da Esval e Aguas del Valle**. Presidente do Conselho Regional do Pacto Global para a Região de Valparaíso. Bacharel em Comunicação Social. Jornalista formado pela Pontifícia Universidade Católica de Valparaíso, Chile. Possui pós-graduação em Comunicação Corporativa pela Pontifícia Universidade Católica do Chile (2012). Diploma em Liderança (2016) e em Experiência do Cliente (2018) pela Universidade Adolfo Ibáñez. [Chile]



### Rozália Del Gáudio

**Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade C&A Brasil.** Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris 1 – Panthéon Sorbonne, onde também obteve o Master em Sociologia e Antropologia. É mestra em Administração de Empresas e bacharel em Comunicação Social, pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Com mais de 25 anos de carreira, atuou em empresas como Aperam, Vale, Grupo Votorantim e C&A. É professora no MBA Aberje/ESEG de Gestão da Comunicação Empresarial, pesquisa e escreve sobre Comunicação, Gestão e Sustentabilidade. Coautora do livro *Sem Megafone, com Smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com empregados*, lançado em Português pela ABERJE Editorial, em 2017, e em Inglês, em 2018. [\[Brasil\]](#)

---



### Mariana Vieira

Pós-graduada em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas, onde também cursou uma extensão em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. É graduada em Letras pelas Faculdades Oswaldo Cruz, possui diversos cursos complementares na área de sustentabilidade. Atua na área de sustentabilidade há mais de 10 anos, com experiência nos segmentos editorial e varejo. Atualmente, é **Coordenadora de Sustentabilidade da C&A Brasil**, além de responsável pela implementação da estratégia global de sustentabilidade da companhia no Brasil. [\[Brasil\]](#)

---



### Bibiana Rosique

Apaixonada por marketing, conta com mais de 20 anos de experiência profissional no setor privado. Bibiana é **Diretora de Marketing da Starbucks México** desde outubro de 2017. Anteriormente, colaborou com empresas como a Burger King, a Warner Lambert, a Pfizer, a Cadbury-Adams e a Kraft, entre outras. Como profissional de marketing, se concentra na criação de valores de marca fortes e no desenvolvimento de novos modelos de negócios com exposição regional. Tem vasta experiência na renovação de tendências decrescentes e no fortalecimento da credibilidade, relevância e benefícios da marca. É formada em Marketing pelo Instituto de Tecnologia e Ensino Superior de Monterrey. [\[México\]](#)

---



### Luisa Izquierdo

**Diretora de Recursos Humanos da Microsoft Ibérica.** A partir desta posição, é responsável por liderar a estratégia e a implementação das políticas inovadoras de Recursos Humanos da empresa, que levaram a Microsoft a estar entre as Melhores Empresas para Trabalhar na Espanha. Luisa se juntou à equipe da Microsoft em outubro de 2015, apoiada por uma ampla e bem-sucedida experiência adquirida durante seus mais de 15 anos de carreira profissional, em que assumiu vários cargos de responsabilidade, não apenas na Espanha, mas também na Europa e, em nível mundial, em empresas como a Honeywell, Amena e Soluziona. Luisa é formada em Direito (ICADE E-1) e em Psicologia (UNED). [\[Espanha\]](#)

---



### Goyo Panadero

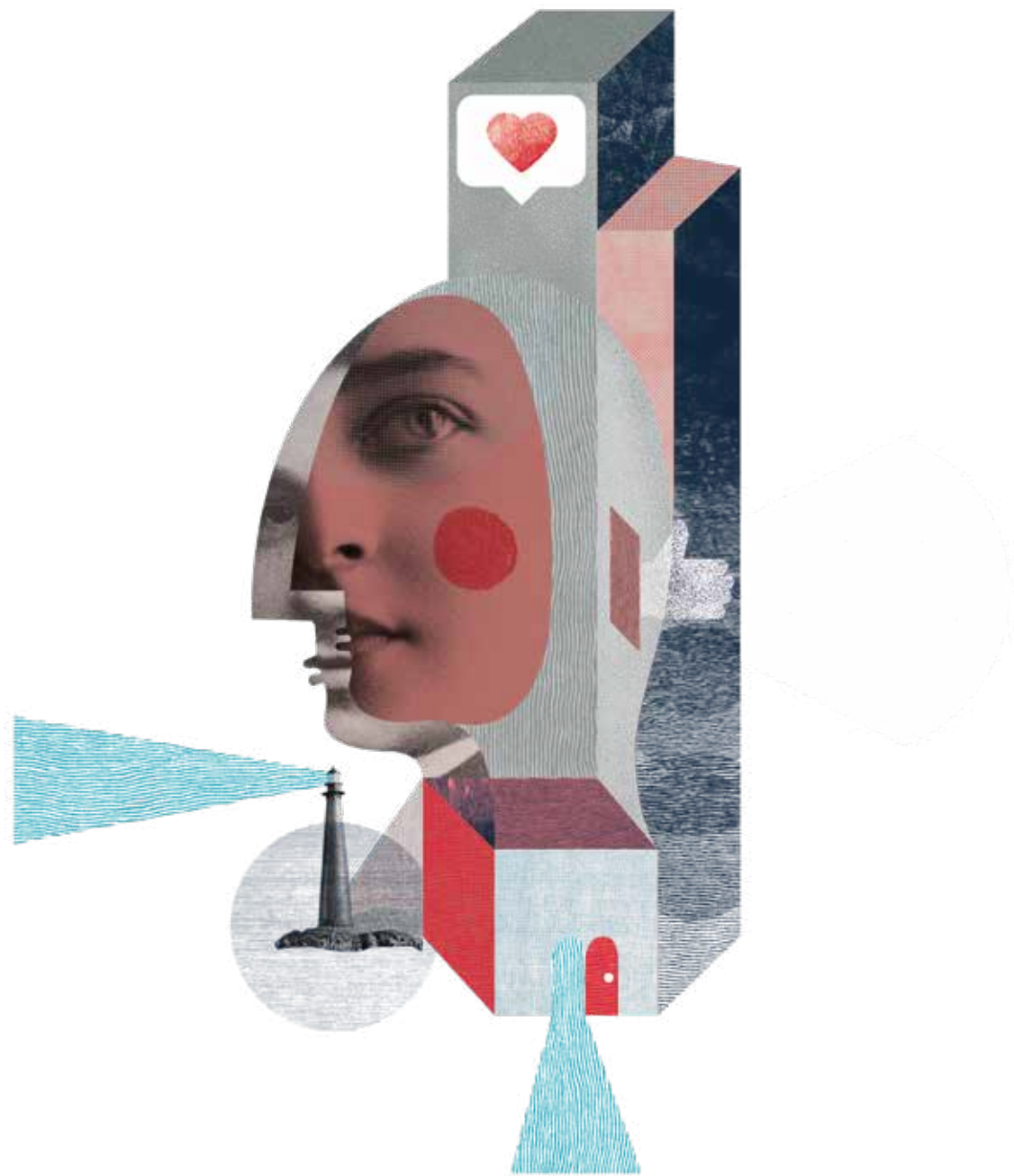
**Sócio e diretor-geral de Talentos e Inovação da LLYC.** Possui vasta experiência profissional no mundo da comunicação de grandes multinacionais. Nos últimos anos, liderou a Direção Global de Comunicação e Reputação Corporativa da Deloitte, Ferrovial e BBVA, empresas pertencentes à Global Fortune 500. Em 2013, depois de mais de duas décadas no mundo das grandes corporações, focou sua carreira profissional na investigação da liderança em altos executivos e na narrativa transmiídia. Foi um dos sócios fundadores da Impossible Tellers. Em outubro de 2015, ingressou como sócio e diretor-geral da Espanha e Portugal na LLYC. [\[Espanha\]](#)

---



### David González Natal

**Diretor Sênior Global da Área de Consumer Engagement na LLYC.** Graduado em Jornalismo pela Faculdade Complutense de Madri e CCO Global pela ESADE. Trabalhou em meios de comunicação como El Mundo e Cadena Ser, além de ter feito parte do departamento de arte do Círculo de Bellas Artes de Madri. Antes de ingressar na LLYC, dirigiu campanhas nacionais de comunicação por sete anos como coordenador-chefe da agência Actúa Comunicación. Como líder global da área de Consumer Engagement, dirigiu projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya e Sacyr, que já conquistaram mais de 50 prêmios, entre eles um Cannes Lion e dois Soles. [\[Espanha\]](#)





# CONSUMIDORES e MARCAS: uma NOVA ERA



**José Antonio Llorente**

Sócio Fundador e Presidente da LLYC / EUA - Espanha

De acordo com um estudo realizado pela PwC, um em cada três consumidores afirma que a confiança depositada em uma marca está entre as principais razões para influenciar uma decisão de compra, além do preço. Ao mesmo tempo, nos últimos anos, assistimos a uma tendência crescente da desconfiança da população, em geral, sobre os negócios e as empresas, apesar de recuperações ocasionais, informação evidenciada em índices como o “Trust Barometer”. As marcas são uma ponte que permitem às empresas se relacionarem de uma forma mais fluida e enriquecedora, mas a massiva quebra de confiança dos consumidores desempenha um papel cada vez mais importante nessa relação.

A era digital ofereceu às marcas novas oportunidades de interação com o consumidor, nas quais a transparência dos dados e a mudança no modelo de privacidade geraram diferentes formas de abordagens e experiências mais personalizadas. Mas, com a oportunidade, também vieram os abusos e, às vezes, o mau uso desses dados e o bombardeio de informações e conteúdo corroem a confiança do consumidor sobre marcas que nem sempre foram capazes de reagir a tempo aos requisitos de transparência, integridade e credibilidade de compradores cada vez mais informados, exigentes e posicionados em um plano relacional cada vez mais equitativo.

**“As marcas capazes de concentrar seus esforços em fornecer inspiração, gerando valor para melhorar a experiência, serão as mais preparadas para liderar as preferências do consumidor”**

Este é o ambiente complexo, incerto e fascinante que exploramos na edição 32 da Revista *UNO*. Diante de uma relação entre consumidores e marcas cada vez mais regida pelos dados, em que fenômenos como inteligência artificial e a realidade virtual vão desempenhar um papel determinante, grandes especialistas do marketing e da comunicação analisam quais serão os desafios, mas também as oportunidades, desta nova era. Nela, as marcas desempenham, mais do que nunca, um papel fundamental para levar os consumidores às empresas. Aquelas capazes de concentrar seus esforços em fornecer inspiração, gerando pertencimento, agregando valor e usando os dados para melhorar a experiência, serão as mais preparadas para liderar as preferências do consumidor. Confie que a visão dos especialistas que colaboraram nesta edição será tão interessante para você quanto foi para mim. Mais uma vez, é um prazer compartilhar com você nossas reflexões sobre os desafios que importam.



# As **MARCAS** como **FATOS CULTURAIS**



**José Antonio Zarzalejos**

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

As chamadas marcas brancas remontam a uma época: a da grande crise econômica deste século. Seu grande atributo não era – e segue não sendo – ser emocional, mas puramente racional e pragmático: são aquelas que identificam produtos mais baratos, com uma qualidade média em comparação com os outros produtos oferecidos em grandes redes comerciais, que souberam detectar bolsões de clientes potenciais e que colocaram os critérios materiais antes dos aspiracionais. As marcas brancas não apelam ao subconsciente, mas ao raciocínio, por menos excitante que isso resulte. E tiveram – e continuam mantendo – grande sucesso porque os produtos (raramente os serviços refugiam-se na brilhante brancura das marcas assim identificadas) cumprem as suas necessidades com honestidade comercial, embora renunciem, por motivações econômicas, ao marketing emocional. Não se enquadram na categoria *lovetmarks*, isto é, não apaixonam, não apelam à emoção, nem criam dependências afetivas. Mas conseguem uma forte conotação de utilidade e, embora possa parecer estranho, alcançam uma grande proximidade porque se aproximam, com humildade, da necessidade do cliente.

As marcas brancas deixaram de ser apenas uma denominação comercial para se tornarem uma definição claramente cultural porque sua evocação se conecta com a definição de uma era social, econômica e política: a da grande crise econômica do século XXI. De modo que, quando se escrever sobre esses anos de recessão, desemprego, desi-

**“Quando se escrever sobre esses anos de recessão, desemprego, desigualdade e escassez, será preciso referir-se às marcas brancas como uma resposta à depressão que sofremos”**

gualdade e escassez, será preciso referir-se às marcas brancas como uma resposta à depressão que sofremos. Este tipo de marca – que não são estritamente anônimas, mas sim genéricas – ditaram uma tendência, um modo de consumir e, conseqüentemente, um modo de viver, configurando, assim, uma época cultural, se entendermos que o modo como os cidadãos vivem e se comportam é uma expressão comportamental, o modo de proceder em um determinado tempo histórico e, portanto, uma manifestação cultural.

Existe um amplo consenso de que as marcas de serviços e produtos – um conceito distinto da denominação comercial e social – devem responder a determinados princípios. Elas devem refletir fielmente a natureza de sua oferta. Devem ser responsáveis com seus clientes. Têm de incorporar emoções para criar vínculos permanentes, convertendo o consumo de seus produtos e serviços em experiências autênticas e, em geral, precisam assumir o *brand advocacy* com uma legião de apóstolos da marca para aumentar sua reputação e mul-

**“O desafio do branding como uma disciplina profissional altamente especializada (e sofisticada) requer a elaboração de uma doutrina acerca de como as marcas criam cultura”**

tiplicar as vendas. Mas esse consenso não é tão amplo – diria que ainda, talvez, até elitista – sobre a necessidade de as marcas comerciais fazerem parte do fato cultural de sua época.

Como a aculturação de marcas é alcançada? Esta é uma boa pergunta, que dispõe apenas de respostas técnicas e acadêmicas definitivas. Por isso, o desafio do *branding* como uma disciplina profissional altamente especializada (e sofisticada) requer a elaboração de uma doutrina acerca de como as marcas criam cultura. Seria possível argumentar, e estaria correto, que o *warholismo* pictórico poderia não ser plenamente compreendido sem a absorção de marcas míticas, convertidas em ícones de criações artísticas, que catalogaram etapas, como aconteceu com o retrato de Warhol, com a representação da *Campbells I Tomato Soup* (1962) ou sua pintura com as garrafas de Coca-Cola, ou os imensos, e também magníficos, retratos de Marilyn Monroe e Elizabeth Taylor. A arte pop de Warhol, na década de sessenta do século passado, é precisamente um modelo de simbiose, pelo menos em parte, de um determinado *branding* (é preciso lembrar que existem marcas pessoais, como as das atrizes mencionadas), com uma das expressões culturais mais definitivas, como é a pictórica.

O desafio das marcas é, por um lado, acompanhar as tendências sociais (que são uma expressão cultural) e, por outro lado, criá-las

ou situá-las em sua vanguarda. Assim, fariam parte da história cultural de cada época e haveria uma profunda interrelação entre a identidade incorporada pela marca e a sociedade na qual opera sua oferta de produtos e serviços. Esse fenômeno já está acontecendo com alguma notoriedade. Não são poucos os teatros e auditórios dos países mais desenvolvidos – como é o caso dos Estados Unidos, mas também da Espanha – que incorporaram uma marca comercial para se identificarem e é isso que os estádios esportivos fizeram. Este fenômeno, denominado *namings rights* (cuja expressão poderia ser traduzida como “direito de denominação”), envolve uma técnica de publicidade, uma maneira de superar as convenções usuais do *marketing*, mas que consegue envolver eventos culturais – sejam esportivos ou cênicos – sob sua marca comercial, estabelecendo entre estes e os espetáculos, uma linha de coerência.

A conformação cultural favorecida por algumas marcas que acompanham ou lideram novos estilos de vida que são, sem dúvida, expressões culturais do nosso tempo, é ainda mais pronunciada. Os hábitos do *slow wear* são sustentados por produtos de vestuário que valorizam a ecologia, a economia de energia na produção de peças, sua versatilidade em relação às estações climáticas e a razoabilidade dos seus preços. Trata-se de uma revolução de atitudes em relação ao consumismo desenfreado das últimas duas décadas. Algo semelhante com o que ocorre com o chamado *slow food*, um movimento internacional de origem italiana que, com o símbolo do caracol, pretende dar dignidade ao fato fisiológico da alimentação e conotam com uma certa filosofia de vida o hábito cotidiano de comer. Essas tendências dispõem de uma força motriz social, mas, ao mesmo tempo, são impulsionadas por marcas que oferecem uma resposta cultural a esses novos impulsos.

**“É mais profunda a conformação cultural que algumas marcas propiciam e que acompanham ou lideram novos estilos de vida, que são, sem dúvida, expressões culturais do nosso tempo”**

Por outro lado, a marca em sua materialidade (*design*, cor, imagem) é parte da cultura visual e as marcas sonoras (que crescem a cada dia) – além disso, adaptadas à digitalização progressiva – contribuem decisivamente

para o patrimônio criativo das sociedades modernas e fazem parte inseparável de suas manifestações artísticas. De tal modo que, hoje, o desafio das marcas – além daqueles que foram surgindo nos últimos anos – não é apenas integrar o contexto cultural, mas ser o próprio fato cultural. Poderíamos nos perguntar as razões dessa exigência. A resposta não oferece dúvidas: a tecnologia é quase um sinônimo do conhecimento e a excelência dos conteúdos digitais é sempre aquelasque aporta conhecimento e valor agregado. A combinação desses dois conceitos nos remete ao relato cultural como um marco hegemônico de nosso tempo histórico. As marcas devem participar, estar presentes, na elaboração desse roteiro da contemporaneidade.



# Os **DESAFIOS** para as **MARCAS** em **TEMPOS** de **MUDANÇA**



**Patricio Jaramillo**

Vice-Presidente de Marketing da *Alicorp* / Peru

Em um cenário em que o consumidor se encontra cada vez mais ocupado em diferentes tarefas ao mesmo tempo e cuidando dos segundos de seu dia ao máximo, as marcas já não competem mais apenas para convencer, mas também para alcançar uma relação duradoura de lealdade com seus públicos. O fator tempo é valioso para as marcas, mas agora é também para os consumidores, especialmente em épocas marcadas pela economia da atenção. Para atingir essa lealdade, é essencial que fique muito claro que os consumidores de hoje participam, interagem, sugerem e, acima de tudo, exigem mais.

Se pensarmos em quais são as três principais chaves do *marketing* diante dos desafios que hoje as marcas têm de enfrentar, responderia que a primeira é a reafirmação da regra mais simples: tudo o que fazemos deve colocar o consumidor no centro. A segunda, é entender que o que funcionou até hoje não necessariamente continuará funcionando no futuro. E a terceira é a tecnologia, com a qual podemos fazer muito mais do que antes, em menos tempo e com menos investimento.

Assim, todas as coisas mudaram. Mas a mudança não é de todo ruim. Ao contrário, é boa e é bastante positiva para aqueles que, como nós, estão cientes da necessidade de se adaptar a ela tão logo quanto os tempos atuais a exijam.

**“As marcas já não competem mais apenas para convencer, mas também para alcançar uma relação duradoura de lealdade com seus públicos”**

Para qualquer marca, insistir em continuar operando com processos antigos significa ser trocada pela concorrência, porque, embora possamos chegar às mesmas conclusões e sermos capazes de detectar as mesmas oportunidades, é mais provável que, se não modernizarmos a nossa maneira de nos relacionarmos com o consumidor, nossas mensagens chegarão tarde e, nesse momento, elas não serão mais relevantes para o nosso público.

Agora, tendo deixado claro que os consumidores são o centro de cada coisa que fazemos, o importante será ouvi-los, estar realmente atentos ao que dizem (tanto eles quanto suas comunidades). Para atingir esse objetivo, é essencial nos relacionarmos com o público da maneira mais natural possível, como faríamos com as pessoas mais próximas a nós. Isso implica no desenvolvimento de pesquisas mais qualitativas que nos levam a *insights* poderosos, que possam se transformar em diferenciação. Um profundo conhecimento do consumidor é a base

do sucesso de qualquer ação de *marketing* que se pretende implementar, ainda mais no mercado de consumo de massa, onde as decisões são tomadas mais rapidamente e são geralmente escolhidas, na maioria das vezes, no que resulta aparentemente mais barato.

Indispensável também será a criatividade para manter e fortalecer, de maneira constante, o vínculo com nossos clientes. A partir de hoje, as ideias devem nascer com liquidez suficiente para viver em todos os canais, incluindo os canais digitais. Estar atento às necessidades e responder corretamente, inovando com verdadeira engenhosidade, tanto em produtos como em serviços, nos colocará em situação de real capacidade de permanecer nas mentes, no *top of mind*, daqueles que nos compram. É fundamental entender que o que se desenvolve para um canal ou para um meio não necessariamente funciona para o outro.

Hoje em dia, uma marca deve ser mais criativa do que nunca para adotar uma “personalidade” que permita falar a seu consumidor, conversar com ele, estar perto dele, acompanhá-lo e convencê-lo, não por um dia, mas ao longo do tempo. Certamente, para as marcas, é importante encontrar oportunidades, *insights* e motivadores transversais que lhes permitam continuar diferenciando-se em um ambiente cada vez mais competitivo. A inovação é fundamental e tem sido o motor do crescimento do negócio de consumo de massa na *Alicorp*, por exemplo. Novas alternativas que oferecem valor agregado versus o que o consumidor encontra hoje no mercado.

Fidelizar o consumidor para que ele compre o nosso produto uma vez e de novo implica um esforço real em saber, com a maior precisão possível, o que ele busca, como e onde

**“Uma marca deve ser mais criativa do que nunca para adotar uma “personalidade” que permita falar a seu consumidor, conversar com ele, estar perto dele, acompanhá-lo e convencê-lo, não por um dia, mas ao longo do tempo”**

busca, e também por que e quando procura. Prestar atenção e compreender resulta, neste momento, mais desafiador do que nunca, porque tudo se tornou mais ágil com a tecnologia e as redes sociais. A forma como nos conectávamos ao consumidor há cinco anos é abismalmente diferente do que como se faz atualmente, pois os estímulos que o cercam mudaram, se intensificaram e suas prioridades também são diferentes.

O grande desafio desses tempos será converter o meio em um gerador de transações. Devemos aproveitar a tecnologia que temos disponível e o poder das diferentes plataformas para alcançar nossos consumidores e fazê-los levar em consideração nossos produtos. Se soubermos quando e como contatá-los, e se conseguirmos transformar esse processo em um ciclo virtuoso, teremos conquistado a sua preferência e lealdade.

# TARGETED COMMUNICATION: a única FÓRMULA CORRETA



**António Fuzeta da Ponte**

Diretor de Marca e Comunicação da Worten / Portugal

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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



**Daniel Vaughan**

Diretor de *Big Data* na Telefônica México / México

De acordo com um ranking<sup>1</sup> de 2018, 13 das 100 empresas com o maior valor de marca são companhias tecnológicas caracterizadas por fazer dos dados e da inteligência artificial peças fundamentais em sua conexão com o cliente. Outras, embora categorizadas em setores como o do varejo e de mídia, converteram esses mesmos elementos em ativos estratégicos para seu crescimento. Em geral, nenhum dos setores ali representados escapa à revolução do *Big Data 2.0*.

Depois de quase quinze anos desde o seu surgimento, muitas promessas a cumprir e expectativas a serem realizadas, a *Big Data* está finalmente transformando a maneira como interagimos com nossos clientes e, dessa maneira, como fazemos negócios, geramos reputação, criamos, mantemos e alimentamos nossas marcas. Em sua origem, a revolução dos dados prometia às empresas ter acesso a um maior volume de informações de diferentes tipos ou variedades de dados e com muito mais velocidade. Os famosos três “Vs”.

Com o tempo, as empresas entenderam que o foco não pode estar na descrição física dos dados, mas em sua capacidade de gerar valor. E no mundo dos negócios, o círculo virtuoso de valor é o mestre e senhor da so-

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

brevivência e dominância das empresas: o cliente é o principal gerador de valor para as empresas e estas, por sua vez, devem gerar valor para o cliente para garantir sua lealdade. Quando esse círculo virtuoso se torna a missão e a visão da empresa, a reputação e o posicionamento da marca estarão garantidos ao longo do tempo. É aí que os dados assumem um papel protagonista e se convertem em um facilitador estratégico dessa relação simbiótica entre clientes e empresas.

Em um primeiro nível, os dados geram valor por sua capacidade de nos fornecer, rapidamente, uma fotografia de alta resolução do relacionamento com o cliente, que permite, simultaneamente, fazer um monitoramento mais granular e preciso do estado de saúde das empresas e dos mercados. Graças a essa análise descritiva, podemos, entre outras coisas, entender o que os clientes estão fazendo em cada um dos momentos da verdade.

Mas os dados nos permitem imaginar maneiras mais ambiciosas de gerar valor. Por exemplo, um dos sonhos dos profissionais de *marketing* é oferecer ao cliente adequado, na hora

---

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

adequada, o produto adequado, pelo preço adequado. Alternativamente, qual empresa não gostaria de antecipar-se aos inconvenientes causados por um produto mal projetado, a um processo de reclamação desgastante ou, simplesmente, a uma experiência abaixo das expectativas de seus clientes? Esse mundo da personalização quase perfeita e interação proativa com nossos clientes agora é possível graças à capacidade preditiva e prescritiva que está no centro da revolução do *Big Data 2.0*.

**“Se usarmos as informações geradas pelas interações com os clientes, poderemos construir modelos indicativos de sua satisfação em tempo real”**

Essa nova tecnologia de previsão – conhecida como inteligência artificial, aprendizagem de máquinas ou análise avançada – busca aproveitar todas as informações que temos sobre nossos clientes e sobre a operação de nossas empresas para, mediante algoritmos sofisticados, responder a questões específicas de negócios com alto potencial para gerar valor simbiótico.

Vejamos, rapidamente, algumas de suas características para entender como isso afeta a criação, construção e manutenção de marcas especificamente. Basta antecipar que são três os ingredientes necessários, começando com a mudança de pessoas e na cultura das empresas e uma adoção de tecnologias modernas, somadas aos três “Vs” dos dados mencionados acima.

Em primeiro lugar, o método científico adaptado às empresas opera em suas entranhas: assim, de maneira repetitiva, por meio do uso sistemático de tentativa e erro, procura aprender com os dados e interações com os clientes para alcançar o melhor ajuste quanto ao que oferecemos e quanto ao que os clientes precisam. Esse modo de operar, guiado e dirigido por dados e evidências, exige uma importante mudança cultural, que está obrigando as empresas a derrubar silos organizacionais onde o trabalho é ágil e transversal. Esse processo, embora doloroso, é um gerador de valor importante no médio e um diferencial de marca no longo prazo.

A tecnologia também desempenha um papel fundamental: os dados na nuvem, ou em *data centers* de empresas, prometem a eliminação de silos de informações que permitem processar, em segundos, informações com uma visão 360º dos clientes e suas interações com as empresas. Acompanhado de programas de governança de dados, que garantam sua veracidade e qualidade, e processos de desenvolvimento e automatização para obter a escala necessária para ser verdadeiramente transformadora.

Finalmente, os algoritmos de aprendizado de máquina desempenham um papel central. Como exemplo, vamos pegar os algoritmos de reconhecimento facial ou de processamento de linguagem natural. Hoje, podemos reconhecer emoções a partir de imagens faciais ou de intensidade e tonalidade em uma conversa. Se também usarmos as informações geradas pelas interações com os clientes, poderemos construir modelos indicativos de sua satisfação em tempo real. O sonho de uma empresa focada em clientes tornou-se realidade e um pilar fundamental da criação de marcas.

Como criar, então, uma marca poderosa baseada em dados e evidências? Você tem que começar com a cultura. Na nova economia, a economia do *Big Data 2.0*, o círculo virtuoso de valor não deve apenas ser consistente com a cultura, missão e visão da empresa, mas se sustentar em uma cultura baseada em dados.

As máquinas não substituirão a capacidade criativa de gerar conexões emocionais: nisso, o ser humano não tem rival. Mas é inconcebível pensar que, na economia de dados, a sustentabilidade de uma marca pode ser aprimorada sem os métodos da revolução do *Big Data 2.0*.

**“O círculo virtuoso de valor não deve apenas ser consistente com a cultura, missão e visão da empresa, mas deve ser baseado em uma cultura impulsionada por dados”**



# DESAFIOS da MARCA diante de um NOVO CONSUMIDOR



**Beatriz Navarro**

Diretora de Marketing e Comunicação da Fnac / Espanha

O principal desafio que as marcas enfrentam é saber quem são seus clientes, como se comportam e quais são suas necessidades. Na Fnac, estamos há mais de 25 anos operando na Espanha e temos claro que ter esse conhecimento é um aspecto fundamental em nosso negócio e, de fato, é um dos nossos valores diferenciais.

Na Fnac, fomos pioneiros e um dos primeiros varejistas da Espanha a oferecer vendas on-line, mas atualmente os clientes não podem ser classificados como *On* ou *Off*, há alguns anos, unificamos nossas bases de dados para criar uma única estrutura, sob o conceito “cliente único”, que nos permite trabalhar colocando o cliente no centro do negócio e conhecendo em detalhes seus padrões de compra (tanto *On* quanto *Off*), para poder direcionar conteúdos ad hoc e personalizados, de acordo com suas necessidades. Sem ir mais longe, 25% dos nossos clientes já são *omnichannel* e aportam 50% das vendas *online*. De fato, a taxa de conversão do comprador *omnichannel* é 20% maior que a de um comprador tradicional.

Como marca, é essencial potencializar a experiência de compra – tanto na loja quanto no ambiente *online* – e oferecer um serviço especializado e um produto diferenciado. Nossos vendedores especialistas são grandes conhecedores dos produtos e prescritores independentes, ou seja: recomendam apenas o que o cliente procura e o que melhor convém a eles. Também soubemos transferir essa experiência para o nosso canal *online*, a partir do *CulturaFnac*, nosso pro-

**“Trabalhamos para reforçar nossa personalidade única. Tudo o que nos define como marca: inovação, experiência de compra e indicação especializada”**

grama de *videobloggers* especializados, que retransmite eventos em *streaming*.

Por outro lado, com a digitalização e as mudanças nos hábitos de consumo, nos apoiamos, desde o início, nas redes sociais para ouvir as necessidades de nossos clientes e estabelecer um contato direto, que nos permita melhorar sua experiência. Além de ter uma ferramenta de comunicação de nossas atividades culturais, eventos ou concursos, em nossas redes sociais os clientes também podem encontrar um canal de atendimento no *Twitter*, a partir do qual respondemos a todas as dúvidas, sugestões ou reclamações que possam surgir. Desta forma, conseguimos conhecer suas preocupações e necessidades de maneira mais próxima, melhorando a comunicação empresa-consumidor.

Mensalmente, usamos relatórios chamados de “*Escuta do Cliente*”. A partir deles, filtramos e analisamos todos os *insights* recebidos em nossos diferentes canais. Esses relatórios são enviados para o Comitê Administrativo e realizamos seu acompanhamento em cada departamento, com o objetivo de adequar nossos sortimentos, preços, campanhas, etc. Todas essas medidas nos ajudam a interagir

com eles, atender suas dúvidas e solicitações e, finalmente, a conhecê-los melhor.

Do meu ponto de vista, em um cenário tão competitivo e saturado de oferta, as marcas devem se concentrar em quatro pontos-chave que as ajudem a diferenciar-se:

- **Experiência de compra.** É um dos pontos mais importantes e em que, na Fnac, somos autênticos especialistas, tanto em nossas 36 lojas físicas espalhadas por toda a Espanha, como no nosso site Fnac.es. Basta dar um exemplo: na Fnac realizamos uma média de 5 mil eventos por ano. Isso nos tornou um dos grandes agitadores culturais do país.
- **Prescrição qualificada.** Embora seja verdade que o novo consumidor tem acesso a muitíssima informação e saiba bem o que pretende comprar, por vezes essa sobrecarga de informação é excessiva e eles agradecem o conselho independente de um especialista. Esta receita também está integrada ao mundo digital. Por exemplo, a partir do *YouTube*, com o nosso programa de *videobloggers*, onde os nossos especialistas compartilham seus conhecimentos e indicação qualificada com todos os usuários.
- **Flexibilidade:** Na Fnac, oferecemos múltiplos fluxos *omnichannel* para que o cliente possa escolher como deseja receber sua compra. Alguns exemplos: *Click & Collect*, quando ele compra em nosso site e retira seu pedido na loja ou recebe em seu endereço; *ClickinStore*, quando o cliente compra um produto em uma loja que está fisicamente em outro lugar e pode retirá-lo na unidade escolhida ou recebê-lo em seu endereço; *Reserve & Collect*, em que o consumidor pode reservar *online* todas as suas compras e retirá-las no seu centro Fnac em uma hora; o *Same-day Delivery*, para aqueles que querem receber suas compras em casa no mesmo dia. Mas, acima de tudo,

o que oferecemos aos nossos clientes é a flexibilidade, para que eles possam receber ou retirar seus pedidos quando e onde quiserem, planejando livremente sua compra.

- **Confiança na marca.** As empresas devem buscar o equilíbrio entre a personalização e a privacidade. Na Fnac, a partir do uso do *CRM* e do *Big Data*, podemos saber mais sobre nossos clientes e oferecer apenas o conteúdo que se adapta às suas necessidades, evitando assim saturá-los com e-mails ou mensagens no telefone, com informações que não são úteis. Mais do que a quantidade de dados, o uso correto deles pode fazer a diferença entre as empresas.

Por fim, é importante que, como marca, façamos com que nossos clientes “se sintam especiais”. Por exemplo, a Fnac possui um programa de fidelidade que é um dos principais impulsionadores da atividade da empresa e oferece aos seus membros uma prioridade essencial. O *Fnac Club* foi um programa pioneiro na Espanha desde a chegada da empresa, em 1993, e atualmente conta com mais de 650 mil membros. Seu objetivo é oferecer aos clientes o melhor preço e experiência de compra. Entre suas vantagens, destacam-se os descontos permanentes em todas as suas compras, dois anos de frete grátis 24h, convites para estreias, assentos reservados em Fóruns, descontos especiais, preço reduzido em plataformas de cinema e música sob demanda, no *Rakuten* e *Deezer*, respectivamente, conteúdos exclusivos do *Kobo by Fnac* e descontos no nosso serviço na Clínica Micro.

É claro que estamos interessados em conquistar novos clientes, mas nos esforçamos para adaptar-nos às necessidades e gostos de nossos clientes atuais. Aqueles que nos são fiéis há 25 anos. Por todas essas razões, trabalhamos para reforçar nossa personalidade única. Tudo o que nos define como marca: inovação, experiência de compra e indicação especializada.

# FINALMENTE em PRIMEIRO LUGAR



**Leandro Teixeira**

Diretor de *Marketing* e Produto na Volvo Car Brasil / Brasil

Eles são alertas, (muito) bem informados, menos fiéis, não gostam do “mais ou menos” e acreditam mais no que os outros dizem mas menos no que as marcas falam. Esses são os consumidores da nova geração e que estão fazendo com que as marcas se reinventem na forma de pensar, agir e, principalmente, se relacionar.

O acesso ilimitado a informações e a pessoas ditou uma rápida mudança na dinâmica da jornada do consumidor. A comunicação, que antes era unilateral e contava basicamente com os anunciantes dizendo o que queriam através da mídia (paga ou não), agora não tem dono nem fluxo. O quer era linear hoje é uma rede, e essa rede é enorme.

Mas o que comunicação tem a ver com a dinâmica de consumo? Muito. E tudo começa com o fato de que hoje os consumidores sabem demais! E não é novidade para ninguém que conhecimento é poder. Um dos principais impactos dessa quantidade de informação disponível é que os nossos atuais / futuros clientes não precisam (nem gostam) dos nossos vendedores ou lojas. Ir a um ponto de venda é um “mal necessário” para quem tem o mundo inteiro à distância de um clique. A não ser que (era claro que essa palavra apareceria rapidamente) a experiência valha a pena. A boa experiência, inclusive, tem que hoje ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contato: do site ao SAC. Aqui, portanto, já conseguimos chegar a dois importantes desafios para as marcas

**“ Marcas que ficam no meio do caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes ”**

atualmente: estar corretamente presente e disponível online; e ser capaz de proporcionar experiências memoráveis.

É óbvio que online é importante? Sim. É fácil? Não. As marcas fazem direito? Definitivamente não! Propaganda que interrompe e / ou atinge um público que não é o da sua marca; notícias ou comentários de pessoas que depõem contra com alta relevância nas ferramentas de busca; canais nas redes sociais que só anunciam ao invés de gerar conteúdo ou conversar. Tudo isso, entre outras coisas, não constrói relacionamento com o consumidor e é o que mais vemos as marcas fazendo por aí. A boa notícia é que as ferramentas necessárias para evitar que isso tudo aconteça já existem.

E a tal da experiência? É aqui que os grandes impérios corporativos “das antigas” tem muito a aprender com as startups. Não só pelo modelo de negócio (inovador e ágil) mas sim na natureza dos seus produtos / serviços. Liste rapidamente 5 startups que vêm à sua mente e posso garantir que a maioria (muito provavelmente todas) tem como principal objetivo simplificar a vida das pessoas. Simplificar a vida é, sem sobra de dúvidas,



um exemplo de trabalhar experiência na sua essência. Bancos sem burocracia, mobilidade imediata onde estou e sem uso de dinheiro, delivery de qualquer coisa em qualquer lugar, compras online com entrega no mesmo dia. Isso significa que todas as outras indústrias que não vendem serviço, mobilidade, etc, vão acabar? Não. Mas significa que essas indústrias precisam aprender a ser mais relevantes colocando o consumidor no centro e fazer com que a relação com ele seja uma experiência memorável em todos aspectos e pontos de contato.

Uma outra característica do novo consumidor é que ele cada vez menos gosta do “meio”. Um biscoito que não é nem o mais saudável mas tampouco o mais saboroso perderá a razão de existir. Isso também tem origem na dinâmica atual de comunicação com o seu efeito polarizador, que acaba fazendo com que as pessoas, para tudo, tenham que escolher um lado, se posicionar e tornar isso público. Consequentemente, marcas que ficam no meio do caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes. Isso vale tanto para o seu produto quanto para o seu propósito. Portanto, posicione-se. Seja bold no discurso e nas atitudes. Agradar a todos se tornou impossível e desnecessário.

**“A boa experiência, inclusive, tem que hoje ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contato: do site ao SAC”**

Mas qualquer discurso ou posicionamento, desde que seja bold, funciona? É claro que não. E aqui vem outro ponto, e um dos meus preferidos, em relação ao novo consumidor: ele está cada vez mais preocupado com Valores. E, é claro, vai procurar se relacionar com marcas que tenham valores compatíveis por uma questão de autoconsciência mas também para ajudar no seu posicionamento como indivíduo na sociedade. Portanto, para as marcas, ficam algumas perguntas e desafios. Você faz parte de uma organização com valores? Eles são claros para vocês e para os potenciais consumidores? São relevantes? Há uma coerência do discurso às atitudes?

Sim, repito: eles são alertas, (muito) bem informados, menos fiéis, não gostam do “mais ou menos” e acreditam mais no que os outros dizem mas menos no que as marcas falam. Mas são muito mais abertos, preocupados com o mundo e disponíveis para um diálogo. De nós, marcas, só esperam que os coloquemos onde sempre deveria ter sido o seu lugar: o primeiro.



# MARCAS GLOBAIS com CORAÇÃO LOCAL



**Lorena Gutierrez**

Gerente de *Marketing* na Indústria San Miguel del Caribe / República Dominicana

Algum tempo atrás, acreditava-se que o desafio para os profissionais de marketing era gerar a paixão do consumidor por seus produtos. Hoje, penso que nosso desafio é nos apaixonarmos pelo consumidor. Quando realmente o amamos, desenvolvemos um interesse genuíno em querer conhecê-lo, entendê-lo e agregar valor à sua vida. E isso, definitivamente, será recompensado com a fidelidade à marca.

Hoje, quero falar sobre os principais desafios que uma marca enfrenta, do ponto de vista de um em particular, que superou muitos paradigmas para se tornar um líder de mercado.

## DEFINA O VALOR DA SUA MARCA

O consumidor de hoje é muito exigente. Não consome produtos, consome valores e propósitos de marca.

Nossos fundadores, membros da família Añaños, durante um período de férias em família, descobriram que havia a oportunidade de trazer uma bebida de qualidade, com uma ampla capacidade de distribuição, onde nenhuma marca havia chegado antes. Depois de vários anos investigando o comportamento e a situação do país, encontraram as oportunidades de colocar a fábrica em uma área de fronteira. Isso, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento econômico da região.

Ter esta planta e sua própria distribuição nos permitiu chegar com uma proposta interes-

**“Quando realmente nos apaixonamos por eles, desenvolvemos um interesse genuíno em querer conhecê-los, entendê-los e agregar valor à sua vida”**

sante a lugares onde o consumo de uma bebida de qualidade não era acessível. Assim, alcançamos primeiro as cidades e depois a capital. Nossa promessa é que, onde há um dominicano, haverá uma kola real.

Identificamos que o dominicano é um consumidor muito exigente, que valoriza seus costumes e suas raízes. Assim, decidimos ser a marca que representa o dominicano e que o inspira a tirar o melhor de si mesmo em todas as situações. O consumidor atual busca propósitos de marca, por isso, é um desafio permanecer consistente nos valores que queremos inspirar nas famílias dominicanas.

Podemos resumir que a estratégia para expandir o mercado dominicano foi oferecer um produto de qualidade, com um portfólio variado e uma marca que reflete a identidade dominicana. Isso somado a uma ampla distribuição, levando um produto de qualidade (variedade de sabores e formatos), a cada zona inacessível, mirando a construção de uma marca que destaque a identidade dominicana.

**“A equipe de *marketing* tem que ser multicultural, diversificada, de diferentes origens e histórias, pois isso contribuirá para gerar ideias diferentes, em várias perspectivas”**

Hoje, nos orgulhamos de ser líderes que aportam valor às principais plataformas de identidade dominicana, como a gastronomia, os esportes e a música.

Dentro da gastronomia, criamos o “*Sabor de mi País*”, uma plataforma documental onde visitamos diferentes regiões do país para encontrar os chefs locais que melhor representavam o prato típico de cada área.

Em relação ao esporte, estamos presentes apoiando ligas juvenis e também nacionais, além de apoiar equipes de futebol e basquete, nacionalmente. Além disso, incentivamos os espaços esportivos do país.

Com relação à música e à cultura, apoiamos continuamente os artistas locais, contribuindo para os carnavais e patrocínios de diferentes cidades, incentivando espaços de recreação saudável, onde as tradições populares são resgatadas e reavaliadas.

### **ESCOLHA SEUS MELHORES ALIADOS**

Sua equipe. A equipe de *marketing* tem que ser multicultural, diversificada, de diferentes origens e histórias, pois isso contribuirá para gerar ideias diferentes, em várias perspectivas. Os profissionais de *marketing* devem ser ousados para tentar explorar oportunidades

e ideias. Devem ser flexíveis para reagir e realizar ajustes quando necessários e, definitivamente, devem ser orientados para a realização.

No caso de produtos de massa, as usinas são um aliado relevante e seu feedback é importante para propor estratégias que gerem um benefício mútuo.

Por outro lado, é necessário identificar aliados na difusão da marca. Não busquem influenciadores, mas aliados de longo prazo que criem e vivam os valores da marca, entendendo que cada um tem um público específico. É preciso que eles estejam genuinamente comprometidos com os valores da marca. Muitas vezes pensa-se que um bom influenciador é uma celebridade com milhões de seguidores. Acreditamos em porta-vozes com identidade própria e que crescem junto com a marca.

### **DADOS X INSTINTO E EXPERIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO**

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

A diferença está na periodicidade da medição. Não devemos procurar resultados rápidos, mas estar alertas para que os resultados sejam sustentáveis ao longo do tempo. Essa é a diferença entre focar em vendas de curto prazo e o valor de marca sustentável ao longo do tempo.

Os estudos tradicionais são necessários, já que nos permitem medir certas variáveis macro, mas o contato humano não deve ser perdido. Portanto, além de realizar estudos *ad hoc*, visitamos continuamente os lares das pessoas para entender como elas vivem, sua relação com nossos produtos e

como podemos facilitar a experiência da marca. Isso também nos permite identificar tendências. Ser capaz de conhecer os consumidores diretamente é insubstituível.

Como saber se estamos no caminho certo? Pela aceitação e reconhecimento dos consumidores. Pela confiança e o apoio de nossos clientes e fornecedores. E pelo compromisso e orgulho de nossa equipe. Somos uma família de 2.100 funcionários, dando o melhor para tornar cada processo possível no dia a dia. Na ISM, estamos felizes e agradecidos pelo apoio de todos os nossos *stakeholders* e isso se reflete em nossa posição de liderança em um ambiente tão competitivo e exigente.

**“ Medir nos permite saber se estamos no caminho certo. Não devemos procurar resultados rápidos, mas estar alertas para que os resultados sejam sustentáveis ao longo do tempo ”**

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

O mundo está em constante mudança e os consumidores esperam que as marcas evoluam também. Há dois anos fizemos o relançamento do Kola Real, que não apenas focava em uma mudança de imagem, mas também em uma atitude mais nova, mais ativa na experiência da marca (esporte, gastronomia, música) e também mais dinâmica no meio ambiente digital. Criamos concursos onde nossos seguidores vivem experiências gastronômicas, culturais e esportivas, de maneira contínua, em pequenos grupos

onde temos a oportunidade de conversar e cocriar nossas atividades. Nosso objetivo é que, depois de viver uma experiência da marca Kola Real, nossos consumidores se sintam mais orgulhosos de sua identidade dominicana.

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

Em um mercado tão competitivo quanto o de hoje, o principal desafio é permanecer na vanguarda das demandas do consumidor dominicano, que é muito exigente e exposto às tendências globais. Para isso, realizamos testes periódicos de novos produtos e, a partir das plataformas digitais, mantemos um canal aberto para comunicação nas duas vias.

Um dos desafios mais significativos que enfrentamos é a atual dinâmica digital, que revolucionou o mundo, sobretudo na forma como nos comunicamos e nos conectamos como sociedade. Nesse sentido, o principal desafio neste ambiente de tanta contaminação e imediatismo não é apenas conectar, mas permanecer conectado e facilitar o acesso a produtos e serviços no nível digital, juntamente com uma resposta imediata às suas necessidades e consultas.

# A TOUS diante do DESAFIO de SEDUZIR o NOVO CONSUMIDOR



**Anaïs Durand**

Diretora de *Marketing* e Comunicação / França

Com mais de 4 mil profissionais, na TOUS impulsionamos uma cultura corporativa baseada no legado, no comprometimento e na criatividade. A ternura, a diversão e o espírito jovem são os valores associados ao produto, à marca e ao modo como os comunicamos. É, sem dúvida, um fator diferenciador em relação a outras empresas.

Se falamos de valores da empresa, na TOUS somos 'criatividade' porque nos atrevemos a fazer as coisas de maneira diferente, com agilidade, coragem e qualidade, enfrentando os desafios que o dia a dia nos traz. Somos 'compromisso' porque realizamos nossos sonhos com liberdade, cumprindo nossa palavra, nos preocupando com nossos colaboradores e construindo juntos um projeto comum. Somos 'trabalho em equipe' porque juntos construímos um projeto de negócio compartilhado, onde o talento individual sempre busca um resultado de equipe baseado na qualidade das relações. Também somos 'globalidade'. Com presença em mais de 50 países, integramos o conhecimento da diversidade que nos rodeia em nossas decisões de negócios, nossos produtos, nossos processos e no trato com nossos colaboradores. Por último, e não menos importante, somos "apaixonados pelo cliente", porque trabalhamos juntos, com vocação e precisão, para superar as expectativas, com a qualidade que merecem, ouvindo os nos-

**“A TOUS evoluiu para poder seguir surpreendendo com inovação e design, mas sem perder sua essência”**

sos clientes e aportando valor a cada momento de suas vidas.

Não há valor mais importante que o outro, todos são imprescindíveis e são o que nos definem como marca e asseguram a posição da TOUS no mercado. Esses valores se refletem em toda a trajetória da marca para ganharmos a confiança de nosso consumidor, adaptando-nos às suas necessidades em cada país onde trabalhamos. A TOUS evoluiu para poder seguir surpreendendo com inovação e *design*, mas sem perder sua essência. Combinamos as mais recentes tecnologias com técnicas artesanais que fazem parte do nosso ofício e da nossa tradição. Temos uma visão, que é transformar a TOUS na marca de jóias e acessórios mais bem-sucedida e desejada do mundo, com o compromisso de fornecer valor aos clientes, colaboradores e a todo o conjunto da sociedade.

Para isso, nos propusemos os seguintes desafios: avançar com *e-commerce*, com a omnicanalidade e a digitalização. Quanto ao *e-commerce*, este representa uma gran-

de oportunidade para marcas de varejo. Atualmente, as vendas da TOUS pelo canal digital chegam a 6%. Embora este seja um dado mais do que notável, considerando a importância da presença de lojas físicas da marca nos mercados (mais de 700 lojas no mundo), ainda há muito potencial de crescimento. No caso da TOUS, o crescimento experimentado nesse canal foi de 36% em 2017, após dois anos de aumento recorde, depois da implantação do canal que já opera em 14 mercados.

**“A TOUS assumiu um compromisso firme com a digitalização e a flexibilidade do serviço”**

A omnicanalidade é outro foco estratégico claro, em face do benefício real que este conceito traz ao cliente em termos de flexibilidade, mediante as diferentes opções de compra e retirada. Em nossos pontos de venda apostamos, sobretudo, na inovação no *omnichannel*, utilizando a tecnologia e a digitalização para facilitar a compra de nossos clientes. Desse modo, hoje é possível reservar os seus produtos a partir de nosso *e-commerce* e retirá-los em nossas lojas, ou comprar um de nossos produtos na loja, sem que esteja fisicamente no ponto de venda, recebendo este produto em casa ou retirando-o na loja.

Por fim, destacaria a digitalização pela grande oportunidade que esta representa para as marcas, de maneira geral, e o impacto que ela tem no relacionamento com o cliente, pois permite fortalecer o *engagement*, que é cada vez mais necessário para se conectar de forma mais eficiente com o novo consumidor. Por este motivo, a TOUS assumiu um compromisso firme com a digitalização e a flexibilidade do serviço. A tendência geral de um consumidor mais digital, assim como o posicionamento e a confiança gerados por marcas de jóias de luxo acessível, permite a consolidação da tendência internacional e multicanal. Para nós, ser “digitalizados” significa ter sistemas de informação super precisos, para alcançar tanto uma melhoria no relacionamento com nossos atuais e potenciais clientes quanto uma melhor qualidade de nossos serviços. É assim que conseguimos ser queridos em todo o mundo, oferecendo jóias e acessórios que fazem parte dos momentos importantes da vida de nossos clientes e ser uma marca empolgante que gera valor graças à qualidade, à paixão e ao espírito de serviço de todas as pessoas.

# PRIMEIRO, O PRIMEIRO



**Martha Arbeláez**

Diretora de *Marketing* e Comunicação da Nestlé Colômbia / Colômbia

A motivação das equipes de *marketing* e comunicação tem sido recorrente para garantir que a proposta de valor das marcas seja respaldada por uma história que transcenda a satisfação dos benefícios funcionais e expresse, com clareza, o propósito de cada uma das marcas que compõem o portfólio e que devem acompanhar, claro, um negócio lucrativo.

No entanto, parei para rever a ordem natural desse processo de construção da marca porque as evidências me permitiram estabelecer que é muito frequente encontrar estratégias focadas na construção do propósito da marca, sem antes ter avaliado os marcos da cadeia de valor que respaldam essa promessa. Parece simples, e muitas vezes se dá como certo, que conseguimos resolver as tensões dos consumidores a partir de uma matriz de mensagens que ilustram uma história emocional quando, na realidade, estes estão preocupados em ter novos ingredientes, sabores, experiências e tendências globais que significam oportunidades em categorias que ainda estamos desenvolvendo.

Minha reflexão gira em torno do momento em que concentramos todos os nossos recursos na estruturação daquela plataforma a partir da qual o propósito das marcas tráfegará, quando talvez esse primeiro exercício mereça uma breve parada para avaliar se, de fato, nossa proposta está satisfazendo as necessidades do novo consumidor,

**“Apesar do fato de, em sua linha de mensagens, muitas marcas comunicarem seus esforços em programas de valor compartilhado e preocupação com o meio ambiente, os compradores acabam escolhendo produtos de outro concorrente”**

esse consumidor informado, exigente, crítico, que evolui todos os dias, assim como seus gostos e preocupações.

É difícil pensar que esse novo consumidor se conecta com o propósito das marcas (sem levar em consideração os atributos e benefícios funcionais e emocionais, que continuam tendo grande influência em suas decisões de compra), para avaliar outros elementos que provavelmente hoje não fazem parte do leque de possibilidades. Em vários estudos, pudemos constatar que, apesar do fato de, em sua linha de mensagens, muitas marcas comunicarem seus esforços em programas de valor compartilhado e preocupação com o meio ambiente, com os compradores, além de reconhecerem o louvável ou belo trabalho que realizam, acabam escolhendo produtos de outro concorrente por variáveis como sabor, preço ou novos ingredientes.



Atrevo-me a afirmar, então, que a relevância do propósito das marcas deve ser inspirada em uma satisfação holística dos desejos e motivações do consumidor, transcendendo o puramente funcional, mas ligando-o diretamente a uma proposta que impacte sua qualidade de vida, com atributos que incluem seus próprios benefícios, da comunidade onde vive e do planeta que marca a tendência do futuro próximo. Três variáveis definitivas para alavancar a definição de *storytelling* e estabelecer as bases de uma plataforma de comunicação que se conecta com o tom e os tipos de conversações que o consumidor está esperando. Depois de atravessar esse caminho, poderíamos pensar em tocar as portas de seus canais de comunicação e pedir que nos permitam entrar naquela área onde queremos construir um relacionamento direto com eles.

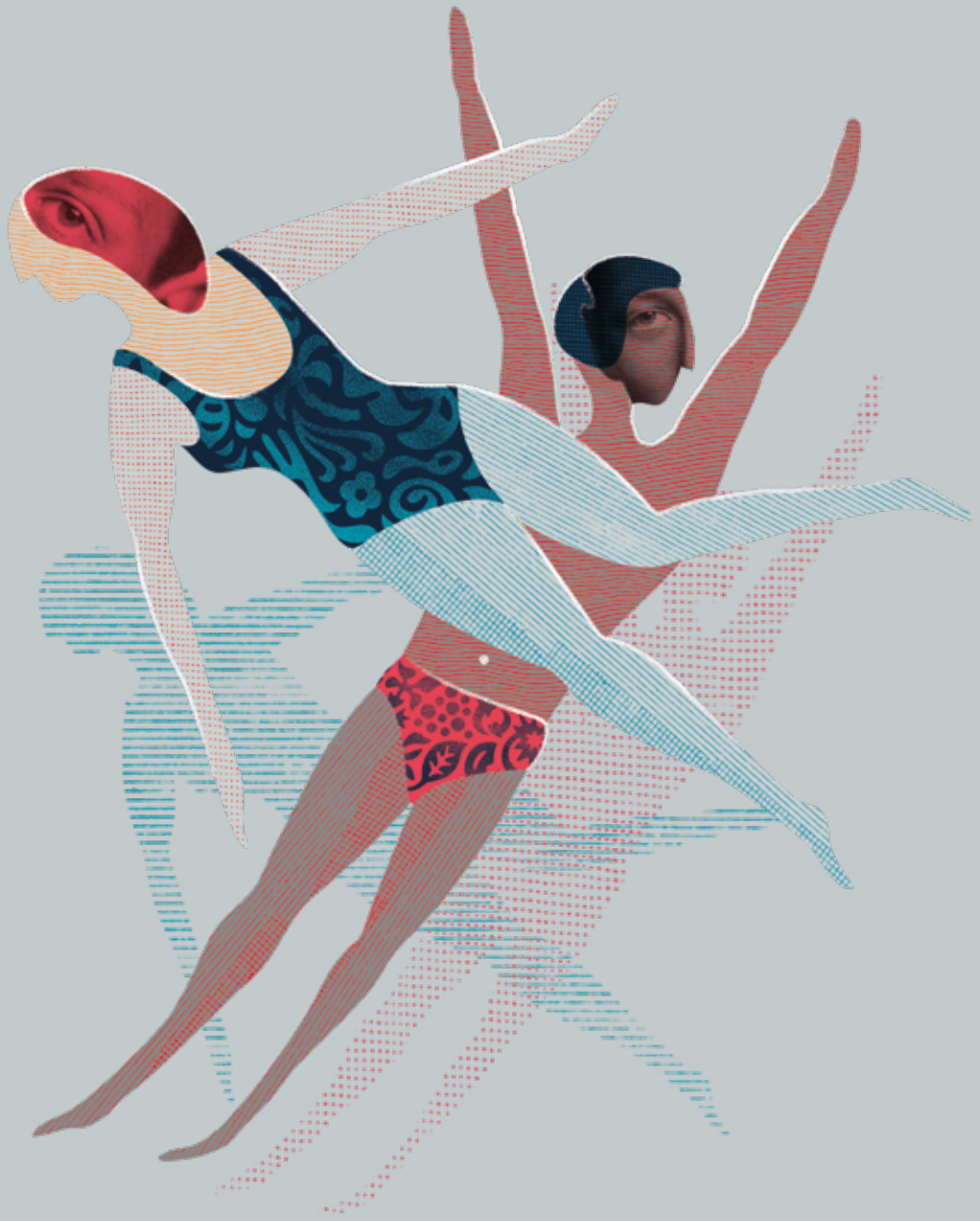
Agora, também é indispensável pensar sobre os pontos de contato em que vamos estabelecer essas conversações, especialmente aquelas que selecionamos para falar sobre o propósito das marcas, porque a receptividade à mensagem varia radicalmente de um cenário para outro. Em algumas redes sociais, por exemplo, os seguidores estão buscando socializar, atualizar-se ou falar de temas *light* que os ajudem a encontrar momentos de distração. Nos meios tradicionais, as mensagens são curtas e são discutidas em meio a uma grande agenda informativa que desafia as possibilidades de se sobressair com histórias chamativas, inovadoras e diferenciadas e com argumentos tangíveis de validação.

Por isso, é muito importante que, antes de ativar as equipes de comunicação, tenhamos claro o status do *storydoing*, essa determinante narrativa de gestões e evidências que sustentam cada fragmento das histórias que poderíamos contar para respaldar a proposta de valor das marcas em diferentes pontos

de contato, de acordo com a sua relevância e afinidade. Não pensemos em projetar uma estratégia de comunicação sem ter feito a tarefa de revisar o inventário de conquistas, compromissos e resultados alcançados em qualquer uma das linhas de mensagem que dão vida ao propósito de cada marca.

Phillip Kotler disse: “Não basta satisfazer os clientes. Agora, temos que deixá-los encantados”. E acho que parte dessa procição que as marcas devem promover para fazer com que cada consumidor se apaixone baseia-se em garantir um equilíbrio entre a satisfação das necessidades e a conexão com um propósito superior, que consiga conectá-los a qualquer uma de suas três dimensões, priorizando, entre os aspectos, aqueles que impactam diretamente a rotina de cada indivíduo e suas decisões do dia a dia.

**“A relevância do propósito das marcas deve ser inspirada em uma satisfação holística dos desejos e motivações do consumidor, transcendendo o puramente funcional”**



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



**Teresa Abecasis Burnay**

Diretora de Marketing de *Home & Personal Care* e Diretora de Mídia e Comunicação da Unilever FIMA / Portugal

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

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

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

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

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

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

deste segmento ser ainda bastante diminuído nestas categorias.

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

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

Skip é indubitavelmente um corolário desta afirmação. Nenhuma outra marca no mercado de Cuidado Caseiro em Portugal poderia exemplificar de melhor forma como propósito implica equidade e, consequentemente, a preferência dos consumidores. Com o objetivo de mostrar que manchas de sujeira são apenas marcas de uma vida bem vivida, desde 2005 que Skip tem como missão motivar a educação das crianças ao ar livre através do programa “É Bom Sujar-se”. Associando *Brand Say a Brand Do*, tem comunicado continuamente sob este posicionamento e promovido eventos e atividades como os dias em família no Parque do Monsanto, a abertura de um parque infantil na Outurela e, mais recentemente, os Dias de Aulas ao Ar Livre. Este ano, numa campanha disruptiva, chocou durante três dias o público “ameaçando” o lançamento do reality show Space Kid, onde uma criança de 7 anos viveria durante 1 ano isolada numa “nave espacial”

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

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

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

Focar os recursos da marca em propósito, abdicando de uma comunicação pura de funcionalidade e superioridade, requer co-

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

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

**“Focar os recursos no propósito da marca, abdicando de uma comunicação pura de funcionalidade e superioridade, requer coragem, determinação e consistência necessárias”**



# CONVERSAÇÃO CONSTANTE para CRIAR PRODUTOS que EMPOLGUEM



**Matías Ignacio Prado**

Gerente de Marketing das categorias de Beleza na *Procter & Gamble* Argentina / Argentina

Há apenas alguns anos, ser capaz de conhecer e ouvir as necessidades dos consumidores de uma marca não era algo relativamente “fácil”, como é hoje. Inclusive, era difícil determinar quais eram esses consumidores. Utilizavam “boxes” para classificá-los, que respondiam a dados sociodemográficos e ao que conhecemos como *target*. Mas esse agrupamento só organizava massas de pessoas com características em comum, que pouco respondiam aos desafios de personalização que as marcas necessitavam enfrentar para dar a cada uma delas o mais básico, mas efetivo: um produto e uma experiência que as atendesse.

Felizmente, o avanço das tecnologias de informação e comunicação e as infinitas ferramentas que foram surgindo nesse processo permitiram que as marcas identificassem quem eram seus consumidores. Agora podemos conhecê-los em profundidade e adentrar em suas conversações para poder entender o que necessitam e a que horas, o que esperam (e o que não esperam) da marca, como poderiam reagir diante de um novo lançamento ou, simplesmente, a avaliação que fazem sobre produtos e/ou serviços já existentes, próprios ou da concorrência.

No entanto, os tempos nos calendários das marcas são cada vez mais tirânicos e esporádicos. Muitas vezes, as comunicações devem ser instantâneas, para não dizer “automáticas”. Mas, querendo ser rápidos e eficazes, não devemos perder o horizonte e a estratégia geral de cada ação ou comunicação

que realizamos. É isso que significa escutar ativamente: conversar com milhares de consumidores em todo o mundo para descobrir suas preferências e comportamentos e, assim, oferecer produtos que os encantem. O *research* é a chave.

Estamos tão expostos à ampla gama de ofertas e informações que nos rodeia que saber diferenciar-se da concorrência é outro dos grandes desafios que as marcas devem enfrentar. É neste ponto que a comunicação se torna fundamental no desenvolvimento e implementação de estratégias consideradas únicas, revolucionárias, genuínas e, sobretudo, pensadas para as redes sociais. Aqui entra em jogo, precisamente, a tarefa de ouvir e entender até onde vão e o que buscam os consumidores, para depois brindá-los com o que querem e precisam, apelando para personalizar cada vez mais os produtos e serviços que as marcas oferecem.

Marcas como a Pantene são pioneiras na gestão de pesquisas entre seus consumidores. Por meio do uso de diferentes plataformas que nos permitem analisar conversações nas redes sociais, conseguimos projetar e desenvolver produtos e estratégias cada vez mais “customizáveis”. Desta forma, tentamos alcançar nossos consumidores e torná-los partícipes. Porque os consumidores procuram hoje, além de um serviço ou produto, identificar-se com as marcas. Essa é nossa grande meta.

**“A escuta ativa permanente consiste em conversar com milhares de consumidores em todo o mundo para descobrir suas preferências e comportamentos e, assim, oferecer produtos que os encantem”**

Atualmente, a Pantene está lançando seu produto mais revolucionário em trinta anos, graças a seus estudos de mercado, à escuta permanente e ao desenvolvimento científico, podendo assim apresentar uma solução inovadora que vai muito além de ser um simples xampu. O novo Minute Miracle, reforçado com o poder da Ampola, revitaliza o cabelo desde a raiz até a ponta, com uma espuma cremosa e um perfume incrível e duradouro. Este produto nasceu de uma necessidade específica dos consumidores, fruto de estudos que mostravam a preocupação das mulheres latino-americanas com a quebra e o *frizz* de seus cabelos.

No entanto, além das funcionalidades do próprio produto, o lançamento será ancorado principalmente nas emoções das consumidoras, com mensagens que transcendem a marca e falam do papel da mulher na sociedade, sua autoestima e sua maneira de viver.

As outras marcas de produtos capilares da *Procter & Gamble* também trabalham detectando e capitalizando *insights* derivados dessa escuta ativa. A *Head & Shoulders*, por exemplo, aprimorou sua fórmula para proporcionar uma #hidrataçãoWOW e cabelos macios, quebrando assim o posicionamento de um produto apenas para tratar o problema da caspa, tal como percebido pelos consumidores e, acima de tudo, por mulheres.

A Herbal Essences segue o mesmo caminho, oferecendo produtos 90% de origem natural, porque entendeu que havia consumidoras que precisavam dessa solução diferente para o cuidado de seus cabelos. “O cabelo herbal é um cabelo que parece desgrenhado, natural e livre. Assim como as mulheres que escolhem”. É a premissa que define a marca. Foi assim que se optou por uma reinvenção em seus produtos para mudar o modo como a maioria das mulheres pensa sobre o cuidado natural de seus cabelos. Suas coleções exclusivas apresentam uma fórmula inovadora chamada *Bio:Renew*, uma mistura de antioxidantes ativos, aloe vera e algas, que combinam o poder da natureza e o melhor da ciência. Ele inclui ingredientes exóticos e aromas irresistíveis que são inspirados na natureza, para que o consumidor possa viver a experiência Herbal Essences como nenhuma outra.

Como podemos ver, muitas das marcas que já estão posicionadas e aquelas que ainda estão em processo de desenvolvimento enfrentam muitos desafios desconhecidos e cada vez mais ambiciosos. Hoje, já não é mais suficiente lançar produtos e comunicá-los de maneira “criativa” e impactante. O objetivo é apelar à comunicação direta e ao vínculo entre a marca e o consumidor. É importante que as soluções oferecidas sejam diferentes e impactem o dia a dia dos consumidores e seu modo de vida. E, para isso, é preciso conversar com eles, mas, antes de tudo, escutá-los.

# DESCARTE os TERMOS da MODA, ANTECIPE e ENGAJE



**Mike Fernandez**

CEO da LLYC nos Estados Unidos e professor de comunicação estratégica na Universidade de Boston, EUA.

Você já se cansou dos termos da moda, ou de profissionais de comunicação e marketing que afirmam ter tido a mais nova grande ideia, e aí você descobre que o que eles têm para vender é mais fofo e engraçado do que sério?

Como Bob Dylan escreveu em sua canção Brownsville Girl, "... people don't do what they believe in, they just do what's most convenient, then they repent" (as pessoas não fazem o que acreditam, apenas fazem o que é mais conveniente, depois se arrependem).

No ritmo do mundo em que as mudanças nunca desaceleram, ouvimos as pessoas falando sobre blockchain, inteligência artificial e marketing disruptivo, como se fossem elixires mágicos que abrirão os nossos olhos para um novo futuro. A realidade é que, por estarmos próximos dos nossos clientes e entendermos o mercado, podemos incentivar duas ações que podem ser as mais importantes no campo da comunicação hoje: antecipar e engajar.

É por isso que fiquei animado para ver a pesquisa de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professores de estratégia do INSEAD, lançada recentemente pelo MIT Sloan Management Review. Em seu artigo Nondisruptive Creation: Rethinking Innovation and Growth (em tradução livre: Criação não disruptiva: repensando a inovação e o crescimento), eles destacam que inovações como microfinanças, coaching de vida, notas de post-it, academias, consultoria ambiental, namoro online, crowdfunding e acessórios para smartphone não são resulta-

**“Muitas das melhores ideias de relações públicas e marketing da memória recente são resultado de antecipação e engajamento relacionadas às necessidades e motivações dos consumidores”**

do da disrupção. Em cada um desses casos, a expansão do mercado ocorreu sem destruir os negócios existentes.

Eles sugerem que a criação não disruptiva pode de fato ser mais promissora para os negócios do que encontrar aquela agulha disruptiva no palheiro. A criação não disruptiva aborda um problema urgente ou subestimado que, uma vez identificado, exige que se entenda por que as empresas atuais ainda não lidaram com ele e, em seguida, que sejam usadas tecnologias, métodos ou plataformas para fornecer uma ideia criativa.

Com base nessa definição, muitas das melhores ideias de relações públicas e marketing da memória recente são resultado de antecipação e engajamento relacionados às necessidades e motivações dos consumidores. Uma consequência disso é que alguns dos piores erros de comunicação se devem à falta de antecipação e engajamento. A Unilever, liderada pelo CEO Paul Polman e CMO Keith Weed, antecipou uma mudança entre os consumidores — mais especificamente entre os consumidores da geração



Millennial e da geração Z — e abraçou a ideia de propósito e sustentabilidade. A conexão com esses públicos de formas contemporâneas, utilizando novas plataformas e canais (por exemplo, vídeos online que se tornaram virais) permitiu que a marca Dove® mudasse a sua imagem de marca de cuidados pessoais, tornando-se uma marca líder que fortalece a autoestima e utiliza uma conversa em torno da beleza verdadeira. Duas outras marcas adquiridas pela Unilever, Ben & Jerry's (sorvetes) e Seventh Generation (produtos de limpeza), estenderam seus negócios ao se basear no propósito de atingir públicos mais amplos, ressaltando o compromisso com fontes sustentáveis e aumentando o valor dessas marcas entre jovens adultos, com boa parte dos esforços de sustentabilidade e a narrativa aprimorada pela tecnologia.

A reputação da United Airlines, por outro lado, sofreu severamente com a ausência de antecipação e engajamento em duas interações com seus consumidores em 2017 e 2018. No primeiro episódio, o Dr. David Dao, um passageiro que comprou sua passagem, foi violentamente arrastado para fora do voo 3411. Nem os procedimentos de embarque da United ou seu treinamento a bordo forneceram o know-how e a memória muscular para lidar adequadamente com essa situação. De fato, em seu primeiro comunicado sobre o assunto, a empresa, ao invés de ser empática com seus clientes, defendeu seus funcionários. No segundo episódio, a família Robledo foi informada de que a caixa com seu buldogue francês chamado Kokito não poderia ficar no chão entre duas pessoas da família no voo 1284 e teria que ser colocada no compartimento superior. A família obedeceu à comissária de bordo mas, no final do voo, seu animal de estimação de 10 meses que estava na caixa tinha morrido sufocado. Uma melhor consciência cultural (engajamento) e preparação para a cabine (antecipação) provavelmente teriam evitado essas situações.

As oportunidades de comunicação que parecem amadurecidas para inovações não disruptivas por meio de antecipação e engajamento incluem:

## ANTECIPAÇÃO

- Gestão de reputação – Graças à capacidade de processar observações e dados com mais eficiência, agora sabemos mais sobre o que funciona e o que não funciona na interação humana e, particularmente, em crises. Isso leva a ferramentas de gestão de problemas online mais sofisticadas, simulações de crises multivariadas que imitam o compartilhamento em redes sociais e um ambiente da mídia de notícias sempre rápido e em alerta que cada vez mais empresas experimentam em tempo real. Há também oportunidades para aplicativos de crise únicos e ferramentas móveis em tempo real, como a plataforma móvel SOS Works que a LLYC usa com seus clientes.
- Análise de dados digitais e comportamentais – Vivemos em um mundo onde tudo se comunica. Por causa disso, algumas agências de comunicação estão sendo solicitadas a fornecer mais do que palavras e criação de imagens. Atualmente, empresas como a Ogilvy aplicam dados e ciência comportamental para ajudar a discernir o design de produtos e serviços enquanto monitoram e exploram cada etapa da interação de um consumidor com o novo produto de uma empresa, para entender a experiência do cliente em busca de melhorias.
- Propósito e posicionamento social – Eu já mencionei o caso da Unilever. Sua maior fornecedora, a Cargill (onde atuei como diretor de comunicações por seis anos), decidiu que a transparência poderia ser sua aliada e não apenas uma exigência de ONGs e da sociedade civil. Para comunicar aos seus

detratores que estava falando seriamente sobre sustentabilidade ambiental, ela usa tecnologia de satélites e drones para monitorar e coletar dados sobre fazendas de soja e plantações de palmeiras com as quais faz negócios, compartilhando esses dados diretamente com ONGs ambientais. Outras empresas estão usando de forma inteligente pesquisas de ponta sobre o consumidor para discernir se uma organização está se privilegiando por assumir posições sociais ou políticas específicas.

## ENGAJAMENTO

- Storytelling digital – Uma pesquisa realizada pelas professoras de marketing Jennifer Aaker, da Universidade Stanford, e Deborah Small, da Wharton School e da Universidade da Pensilvânia, não apenas enfatiza o poder de contar histórias de forma eficaz, como também mostra que, embora a lógica possa estar mais próxima, grande parte da tomada de decisões é conduzida pela emoção, enquanto empresas e organizações tentam se conectar e persuadir o seu público. Estamos agora na fronteira de uma melhor compreensão de alguns desses gatilhos para circunstâncias específicas.
- Influenciadores e microinfluenciadores – Enquanto controvérsias continuam surgindo no mundo do marketing sobre o uso de revisores e influenciadores pagos, o que está claro é que muitos de nós ouvimos certos tipos de endossantes e especialistas. Ao rastrear milhões de menções e interações, vamos agora além da mera celebridade ou dos principais influenciadores e começamos a entender melhor o que torna certos indivíduos mais acessíveis, como os outros passam a confiar neles e como isso se relaciona ao comportamento de compra.

- Comunicações culturalmente relevantes – Em muitas economias avançadas do mundo, as populações são muito mais diversas em termos étnicos e raciais do que há 50 anos. Isso está começando a ter impacto em algumas tomadas de decisões sociais e políticas, mas ainda não foi totalmente reconhecido pelas empresas de relações públicas e marketing. Nos Estados Unidos, enquanto pouco mais de um quarto da geração Baby Boomer é diversa em termos étnicos e raciais, cerca de 50% dos alunos de faculdades e escolas de segundo grau dos Estados Unidos apresentam diversidade étnica e racial. As empresas e organizações que entendem melhor como se comunicar com esses públicos em múltiplas plataformas de maneira culturalmente relevante provavelmente serão vencedores econômicos na próxima década.

A excelente comunicação que antecipa e engaja é ampla, está presente em múltiplas áreas e, em alguns casos, de forma simultânea. Por exemplo, o setor de saúde. A CVS se reposicionou e mudou para a CVS Health; parou de vender produtos de tabaco para se tornar uma empresa que valoriza a saúde. Embora isso pareça errado para alguns, por ter causado alta nas vendas inicialmente, o resultado foi uma reputação mais forte que abriu o caminho para sua fusão com a Aetna, empresa de seguro de saúde. A combinação das duas empresas promete alinhar melhor os benefícios dos setores de farmácia e saúde para reduzir custos e melhorar os benefícios aos pacientes.

No final das contas, quero enfatizar que não devemos esquecer as ideias de comunicação que podem mudar o mercado, como Jean-Marie Dru (presidente da agência de publicidade global TBWA) previu no início da década de 1990, quando ele introduziu a disrupção como catalisador do pensamento criativo na publicidade. Também não devemos dar as costas para as

oportunidades que podem surgir da inovação disruptiva que Clayton Christensen, professor de Harvard, escreveu em meados da década de 1990, que revolucionou os mercados com novos modelos de negócios e novos produtos que eram melhores, mais rápidos e mais baratos do que os anteriores. Desde então, muitos comerciantes e líderes empresariais dos Estados Unidos estão preocupados em criar a próxima disrupção. Isso certamente gerou algumas soluções criativas, mas também levou a muitas ideias interessantes e perspicazes e transformou a “disrupção” em uma palavra da moda, mais do que uma solução. O que estou sugerindo é que há muitas mais oportunidades no espaço não disruptivo, onde existem muitas soluções subestimadas, que podem ajudar os nossos clientes a antecipar, engajar e, por fim, conquistar o mercado.



# UNO + 1 Entrevista

## de José Antonio Zarzalejos a Antonio López



### Antonio López

Presidente de honra da Associação de Diretores de Comunicação

Antonio López (Nava del Rey, Valladolid (1941) é membro dos Conselhos Assessores do Master de Comunicação Política e Corporativa da Faculdade de Comunicação da Universidade de Navarra e do Corporate Excellence, e Presidente de Honra da Associação de Diretivos de Comunicação (DIRCOM). Advogado não exercente do Colegio de Abogados de Madrid. Sua vida profissional girou em torno da comunicação. Primeiro da comunicação política e depois e até a aposentadoria, da comunicação empresarial. Em outubro de 1975 ingressou no Banco de Bilbao como responsável pela comunicação corporativa. Foi Diretor Geral de Comunicação e Imagem e Adjunto à Presidência até sua pré-aposentadoria no dia 10 de janeiro de 2002. Sua atividade profissional sempre se desenvolveu nos âmbitos da Comunicação e da Cultura tanto no Banco de Bilbao, quanto nos bancos resultantes das fusões que deram lugar ao BBV e ao BBVA. Representou o Banco nos Conselhos de Canal+ e Espasa e Media Planning. Entre os anos 2000 e 2004 foi eleito Presidente de Associação de Diretivos de Comunicação (DIRCOM). Foi reconhecido com o Prêmio ASTER de Comunicação -ESIC (2012) e com o XIV Prêmio Luka Brajnovic da Faculdade de Comunicação -Universidade de Navarra.



# “A MARCA é o PROPÓSITO PÚBLICO da COMPANHIA”

Antonio López é um homem tranquilo e um profissional reflexivo. Sem dúvida, uma das referências da comunicação corporativa na Espanha, como demonstra sua extensa trajetória. Agora se dedica a ensinar e a pesquisar, elaborando uma tese de doutorado que será recebida como imprescindível pelo setor porque tratará do papel dos diretores de comunicação. López é extraordinariamente discreto como se seu longo período como responsável pela comunicação corporativa, primeiro, no Banco Bilbao e diretor geral nas mesmas responsabilidades, do BBV e do BBVA, tivesse deixado uma marca idiosincrática, temperamental.

Poucos profissionais conseguem trocar pontos de vista sobre o mundo das marcas como ele. Conhece esse mundo à perfeição, como demonstra nas respostas incisivas e precisas às perguntas que responde amavelmente para UNO

## **P. As marcas exibem os atributos da empresa ou a instituição, isso é o que se diz incansavelmente.**

**R.** Sim, mas primeiro são os fatos, a conduta empresarial, depois os intangíveis como a marca, que não é uma construção no vazio, ou um desenho brilhante. É a consequência de uma conduta mantida no tempo pela empresa ou pela instituição. As promessas que enviam as empresas a seu entorno têm que refletir a identidade, a personalidade e a realidade da companhia.

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

**R.** Não pode se dizer “esses são os atributos da marca”, sem mais referências, como se pudessem ser compradas, têm que ser consequência da conduta cotidiana e da história. Claro que um dos atributos que deve ter uma marca é a credibilidade, mas se a empresa não for confiável pelo mercado e pelos consumidores, a marca não oferece confiança. Se a empresa não tem uma boa reputação, a marca não conseguirá sua legitimidade, ou seja, os atributos de uma marca não são afirmações, mas expressão de uma realidade subjacente.

## **P. Entendi. Construir a marca é uma questão de penetração**

**R.** Com certeza, a construção de uma marca é uma ação ética, além de comunicativa, e obriga a uma reflexão prévia, e a gestão da marca deve vir precedida de uma análise do que somos e como queremos que nos enxerguem. De alguma forma, a Marca é um instrumento de gestão para inspirar condutas, para que nos percebam como queremos ser vistos e que nos vejam como somos autenticamente. A marca é o propósito público da companhia. Sem esquecer a relação entre o ser e o parecer, os atributos mais demandados de uma marca são a credibilidade, a reputação, a adaptação flexível às tendências mutantes, apoiados sempre nos valores de companhia e nos fatos da empresa, e ao mesmo tempo, a marca tem que ser atrativa, que gere emoção.

**P. Portanto, a marca tem que ser dinâmica**

**R.** Claro. Não podemos esquecer que a marca não é uma foto fixa no imaginário coletivo, tem que ser ativa e retroalimentar-se permanentemente com as expectativas que tem a sociedade. O que entendo por atividade? Dar resposta à demanda crescente por parte da sociedade, da implicação das empresas na vida da sociedade, seja para estar presente por meio dos patrocínios, nos grandes acontecimentos culturais e esportivos, e também nas difíceis questões sociais que afetam a coletividade. Os cidadãos querem que as empresas estejam no círculo, vivas, próximas, querem que as empresas se tornem cidadãos corporativos comprometidos. Segundo o Estudo Marcas com Valores, mais de 90% dos cidadãos consultados consideram que é importante que as marcas “deem a cara” e se comuniquem com o consumidor.

**P. Existe um marketing emocional que está resultando excessivo, você compartilha esse ponto de vista?**

**R.** Como costuma acontecer, sempre podem se produzir excessos, mas o marketing emocional, ao elevar uma relação comercial a uma emoção compartilhada com os públicos e a opinião pública, estabelece uma relação forte e confortável ao mesmo tempo, entre a empresa, sua oferta comercial e o cliente. O vínculo emocional positivo é indispensável para que se produzam comportamentos favoráveis para as marcas.

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

**R.** Lógico que é imprescindível, porém, que exista uma relação entre a realidade da oferta comercial que é entregue aos consumidores e a emoção, e que esta não se movimente em um âmbito da fantasia, mas que seja a resposta a uma necessidade do possível cliente que precisa das emoções para decidir uma compra. O espectador que contempla na tela da TV esse tipo de campanha deve encontrar a diferença clara entre o benefício e vantagens diferenciais do produto que se mostra e outros similares e que não se faça a pergunta: Por que eu quero isso? As emoções são sentimentos difíceis de despertar, sobretudo nos consumidores. Não é impossível, mas é claro que uma marca não pode pretender despertar emoções positivas entre o público sem ter construído previamente uma boa estratégia de *branding* corporativo.

**P. Que importância você dá ao desenho, a cor, a imagem da marca e que relação devem ter esses elementos com o produto ou serviço que oferecem**

**R.** Fundamental para a prestação de serviços e importante para a compra de produtos em um estabelecimento comercial, porque o desenho que responda às expectativas do público pela transparência, hoje tão presente, resulta mais confortável, mais amigável. Colocarei dois exemplos: ir numa consulta em um hospital em que predomina o cristal sobre as superfícies opacas ou escassamente transparentes remete a uma grata sensação de conforto. Outro exemplo: A visita a uma livraria é uma festa pelo desenho das capas dos livros expostos, é um desenho desafiador, sugestivo, um canto de sereia difícil de ignorar. Qual a razão do sucesso do

Guggenheim? Para mim o desenho do prédio. O desenho, a morfologia dos pontos de venda é a tradução da estratégia de marca às experiências que entrega a marca em todos seus pontos de contato.

**P. São utilizados, então, todos os sentidos, todas as percepções?**

**R.** Sim, inclusive há marcas que apostam por um cheiro que as diferencie do resto. Os objetos da Zara Home levam impresso o cheiro do aroma que vendem para perfumar os lares. Nas lojas da marca Abercrombie, nos Estados Unidos, os vendedores inclusive têm um ritual: a cada duas horas espirram perfume nas roupas. Também tem imagem de marca, tem cheiro de marca, e som ou música de marca.

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

**R.** A crise econômica favoreceu as marcas brancas, porque o consumidor se acostumou a comprá-las por uma razão, porque eram mais baratas e, desta forma, iniciou-se a mudança de uma sociedade guiada por marcas para uma sociedade que opta por produtos mais acessíveis a seus orçamentos, e, ao seguir este caminho, descobriram a qualidade das marcas brancas. Empresas como Mercadona consolidaram seu sucesso comercial por apostar nas marcas brancas. Além disso, Mercadona consolidou sua liderança garantindo a qualidade das marcas brancas que hoje são marcas de distribuição de grande êxito. Hoje, as marcas do distribuidor representam no mercado espanhol 42% das vendas dos comércios varejistas. Outra experiência foi protagonizada pelo setor farmacêutico, pela produção dos genéricos aos que também o público vai se acostumando.

**P. O que acha do chamado *Brand Advocacy*?**

**R.** Temos que demarcar dois campos: o âmbito da vida social e o universo digital. No primeiro, encontramos que, segundo Edelman em seu informe de 2018, o mapa dos *influencers* sofreu uma certa mudança. A confiança que depositamos nos iguais, “Um como você” caiu do primeiro posto que ocupava anos anteriores ao terceiro, lhe antecedem no primeiro lugar o funcionário especialista técnico e, em segundo, o especialista acadêmico. Porém, é o coletivo “Um como você”, e nos funcionários como verdadeiros embaixadores das marcas, onde deve se centrar a atenção das empresas, sem desprezar os líderes do espetáculo, da política, dos esportes e das empresas.

**P. Essencial o papel dos funcionários e clientes, não acha?**

**R.** Os clientes e os funcionários são o coletivo preferido para recrutar *advocacy*, constituem o grupo de “Um como você”, o qual envolve uma política de comunicação que deve ativar a esses coletivos a partir de crenças compartilhadas, que nasce na visão e propósito da organização, até chegar à conversão do cliente e do funcionário em advogado defensor da empresa. O sucesso de uma política dirigida a captar *influencers* pode deparar múltiplos advogados defensores confiáveis e anônimos. Na verdade, é um processo natural que parte da satisfação do cliente e da cultura de integrante do funcionário. Gestioná-lo significa respeito à liberdade dos clientes e funcionários, não os pressionar, não os usar, mas conquistá-los compartilhando valores e satisfações, tanto no serviço ao cliente quanto no trabalho do dia-a-dia. É um processo natural, só tem que reforçá-lo com políticas de compromisso e

integração. A marca corporativa é, nesse sentido, a plataforma de gestão onde convergem a visão, o propósito, os princípios que constroem as crenças compartilhadas da organização. Tem que esquecer a velha dicotomia entre a cultura e a marca corporativa, ambos os ativos devem ser entendidos e gerenciados de forma integrada.

**P. Marcas e influencers.**

**Acho interessante falar sobre isso.**

**R.** Os últimos dados no universo digital apontam para uma perda de força dos *influencers*. Fala-se de um ceticismo crescente conhecido como BIF (*Branded Influencer Fatigue*). Uma pesquisa da Deloitte mostra um dado significativo: há um ano as redes sociais eram utilizadas por 18% dos consumidores quando estavam realizando as compras, este ano não chegaram a 3%. Talvez atrás dessa informação encontra-se o fenômeno dos *microinfluencers*.

**P. Quem responsabiliza uma marca, ou em outras palavras, que compromisso assume em função da imagem que projeta?**

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

**P. Quem é o dono da Marca?**

**R.** Assim como a Reputação é propriedade dos públicos, a marca é propriedade da empresa e deve ser protegida pelo máximo órgão diretivo, ou seja, o Conselho de Administração. É estranho que uma recomendação da CNMV para o Bom Governo das sociedades listadas na Bolsa não se pronuncie sobre a gestão da marca. Atribui ao Conselho a faculdade indelegável de promover uma política de responsabilidade social e esquece que o intangível mais importante da empresa é sua marca.





# O FATOR CONEXÃO na FÓRMULA de SUCESSO das MARCAS PRÓPRIAS



**Soledad Ponce**

Gerente Sênior de *Marketing* de Almacenes De Prati / Equador

Há alguns anos, as chamadas marcas brancas ou marcas próprias estavam localizadas principalmente em segmentos de consumo, como alimentação e higiene, nos quais se posicionavam produtos de conveniência, sobretudo em conjunturas econômicas adversas. A redução do investimento em imagem e publicidade se traduzia em benefício econômico para os clientes, que inclusive tornaram-se fiéis a esses produtos.

Na moda era impossível pensar em marcas brancas, por tratar-se de um setor em que, justamente, a marca era vista como um selo de qualidade, design e prestígio que o consumidor desejava portar em determinada peça de roupa ou acessório. Hoje, no entanto, a vestimenta imprime uma caracterização social ou cultural. Você pode, por exemplo, facilmente tirar conclusões sobre o estilo de vida de duas mulheres da mesma idade a partir de seus trajes.

Porém esse fenômeno em que um designer se torna uma marca, além de ter deixado de ser exclusivo da moda, não é mais a única garantia de qualidade. Com a revolução do *fast fashion*, estamos caminhando para uma era em que uma marca vira um ícone com designers anônimos e uma cadeia completa de produção por trás que não para seu anseio do consumidor de usar a última tendência, seja na impressão de uma camisa seja na textura de sapatos.

Como parte da mesma evolução, a tecnologia forneceu à indústria informações relevantes e acesso a dados valiosos, o que lhe permitiu pensar e tornar realidade o que não se acreditava que poderia acontecer: oferecer suas próprias marcas de moda, não focadas no preço, mas em conectar com os consumidores desde o design, a qualidade até algum diferencial próprio e de destaque.

Gabriel Farias, especialista em provisionamento têxtil, explica que a indústria deve ir em direção à análise preditiva já que “estar na última moda não garante as vendas e a rentabilidade no setor de moda. Em minutos, os consumidores podem detectar e comparar uma tendência nas redes sociais (...)”. É necessário, então, identificar a personalização, a adaptação às necessidades individuais e os tempos de disponibilidade e entrega como elementos-chave para a marca fixar-se na mente do consumidor da moda.

Há alguns anos, a Amazon invadiu com suas próprias marcas de básicos, cujos números de vendas e perspectivas refletem um crescimento exponencial contínuo. Embora os padrões de design possam ser mínimos, há uma oferta para um universo de compradores que, por um lado, exigem esse tipo de peça e, por outro, procuram voltar ao básico. As mesmas pessoas que preferiram alimentos artesanais sem pagar muito ou até mesmo a fabricação em casa de seus próprios produtos, porque simplicidade e autenticidade são seus princípios de vida.

**“Com a revolução do fast fashion, estamos caminhando para uma era em que uma marca vira ícone com designers anônimos e uma cadeia de produção que não para”**

O Corte Inglês, por sua vez, buscou inserir no mercado respostas às necessidades do entorno, criando uma extensa lista de marcas próprias com produtos de alta qualidade que competem de igual para igual com grandes casas. O Grupo Éxito, na Colômbia, por meio de uma parceria anual com renomados designers nacionais, lançou uma coleção conjunta de marca própria de primeira qualidade, posicionando-se na mente e no coração dos consumidores.

Em Almacenes De Prati, trabalhamos há mais de 15 anos no desenvolvimento de um portfólio robusto de marcas próprias. Juntamente com fornecedores locais e uma equipe que dá a vida a essas marcas, invertemos os indicadores de compras nacionais e internacionais, privilegiando os produtos equatorianos alinhados às últimas tendências da moda e aos padrões de máxima qualidade.

As marcas próprias tornaram-se o pilar fundamental da proposta de valor da De Prati para o mercado local, em vez de uma estratégia que responde a um determinado momento ou comunidade particular. É uma aposta que exigiu cuidado para que o sortimento atenda aos mais altos padrões de qualidade, design e proposta de valor.

Com um portfólio de dez marcas próprias, nossos clientes - mulheres, homens, jovens e crianças - têm acesso às tendências, é cla-

ro, mas também têm uma experiência de compra de acordo com seu estilo de vida, em uma loja física ou on-line. O crescimento anual das vendas de marcas próprias a um ritmo de dois dígitos e um, respectivamente, nos últimos dois anos, reflete a fidelização de nossa oferta de valor.

O lançamento da coleção de marca própria de moda deve envolver várias áreas da empresa. Desde a definição do sortimento e profundidade que terão as peças da coleção de acordo com cada marca, bem como seu design, aos cuidados de uma equipe de talentos locais.

Para a distribuição e disposição final do produto na loja, procuramos ser uma referência em nossa comunicação através, por exemplo, de ações interativas nos canais com a marca corporativa ou com influenciadores com que, tanto a empresa como os clientes, compartilham valores.

A chave para o sucesso em nossas próprias marcas está em entender os gostos e preferências de nossos clientes para conseguir adaptar tendências mundiais de moda ao nosso território e ao consumidor, com um altíssimo foco na qualidade do produto e ao suporte de uma equipe de designers talentosos, compradores e, acima de tudo, de mãos dadas com nossos fornecedores estratégicos.

As marcas próprias, em definitivo, podem agregar valor à indústria da moda, fortalecer a competitividade no entorno e se adequar ao consumidor exigente de hoje, conquistando um espaço permanente em seu armário.

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



**Rodrigo Esponda**

Diretor Geral de Fideicomisso de Turismo de Los Cabos / México

Partindo da perspectiva de destino turístico, é cada vez mais difícil atender às múltiplas e variáveis necessidades dos viajantes modernos. Atualmente, há uma infinidade de tendências, nichos e particularidades que os consumidores procuram satisfazer durante suas viagens, seja de lazer, negócio ou em combinação (para o que se adotou o termo “*bleisure*”). Além disso, o valor das marcas mudou. Hoje um destino é mais visitado pelo que significa para o viajante de acordo com seus valores do que por sua oferta turística.

Se diferenciar da concorrência com uma proposta de valor é hoje uma primícia, não só na indústria do turismo, como também em qualquer setor econômico; ainda mais no ambiente atual, onde parece que a única constante é que não há constante e que as incertezas políticas, econômicas e culturais assombram o mundo. As viagens tornaram-se válvulas de escape e janelas da realidade de cada lugar.

As sociedades modernas e as não tanto consideram o tempo de lazer (onde as viagens têm prioridade) como um direito e um recurso não renovável. Porém, devido a sua escassez, eles procuram tirar o máximo dos elementos para mudar suas vidas, se conectar com eles mesmos (ou zen) e seus entes queridos, aprender ou desenvolver novas

**“Diferenciar-se da concorrência com uma proposta de valor é hoje uma primícia, não só na indústria do turismo, mas também em qualquer setor econômico”**

habilidades, provar ingredientes desconhecidos ou pisar em cantos desconhecidos.

Os viajantes de hoje colecionam experiências de viagem de uma maneira diferente: eles buscam conectar e alinhar seus valores com as marcas, destinos e experiências que visitam, e estão irremediavelmente mais conscientes do ambiente e da comunidade local. Suas vivências são compartilhadas em redes sociais em tempo real, deixando um rasto indelével que incide de forma positiva ou negativa na reputação dos lugares. O turismo tem como nunca a responsabilidade de evoluir e cuidar da forma como usar os recursos disponíveis.

A inovação, agora tão em voga, não é mais uma opção, mas uma forma de sobrevivência. Os destinos –como epicentros da atividade turística– têm a responsabilidade de renovar o produto turístico, oferecer experiências únicas e manter a inspiração da viagem ao

limite para satisfazer e superar a pré-concepção que os viajantes tinham do local em questão; do contrário, eles irão para outro lugar, não vão voltar e, o que é pior, dirão para o mundo para não vir.

Los Cabos, com uma proposta integral de novas experiências de viagem e o mais alto padrão de serviço, está pronto para continuar recebendo a nova geração de viajantes. Com base na ampla diversidade de recursos naturais – deserto, mar e montanha – e na tradição cultural dos antigos povos da Baixa Califórnia, dez novas formas de visitar a região foram integradas, como ouvir o canto das baleias durante um jantar à beira do mar, conviver com os moradores locais visitando suas casas, ateliers e fazendas, ou explorar a Sierra de la Laguna através de trilhas onde você pode se hospedar em um acampamento de luxo (*blamping*), sob um céu iluminado por estrelas, para descobrir assim uma das regiões menos conhecidas e com mais variedade natural no México.

A segurança em Los Cabos, elemento integral para todos os viajantes, foi cuidada como em nenhum outro destino do país. A iniciativa privada contribuiu com grandes recursos financeiros e capacidade técnica para complementar os esforços do setor público. A estratégia de segurança não apenas “tem em mente” o visitante, mas também a comunidade local e seu bem-estar. Há lacunas a serem fechadas, sem dúvidas, mas o caminho em busca da equidade social foi traçado.

**“Os viajantes de hoje colecionam experiências de viagem de uma maneira diferente: eles buscam conectar e alinhar seus valores com as marcas, destinos e experiências que visitam”**

A Baixa Califórnia do Sul é hoje a região com maior crescimento per capita do México (com 16,1 %), principalmente devido ao turismo e à atividade econômica que é gerada transversalmente. O cuidado com o meio ambiente, através da regulamentação, do Plano de Desenvolvimento e de uma visão de longo prazo, permitiu a atração de novos investimentos com um modelo sustentável de baixo impacto –em média, a planta hoteleira possui 250 quartos por propriedade.

Los Cabos consolida-se com uma oferta de valor único para atender às demandas do viajante moderno que busca experiências incomparáveis, autenticidade, bom clima, consciência social, segurança e recreação. Só falta você.

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



**David Ecija**

Diretor Geral do Hilton São Paulo Morumbi / Espanha

Até pouco tempo atrás, descobríamos novos destinos, lugares e produtos fantásticos porque alguém que conhecíamos nos contava. Se essa pessoa era confiável e coincidíamos com seus gostos, acreditávamos rapidamente. Com certeza era bom e tínhamos que experimentar. O “boca a boca” era o melhor *marketing*.

Nos últimos anos, o acesso à informação é infinitamente maior. Novos lugares, destinos e produtos com um potencial maravilhoso também cresceram exponencialmente. Mas, como distinguir o que é realmente bom do que parece bom? Esse é o grande desafio. Seu produto compete no mercado de internet e de redes sociais com centenas de produtos que parecem similares. A questão é: Como você pode se diferenciar rapidamente deles em um mundo onde o consumidor é mais informado e mais exigente? Do meu ponto de vista, a chave está na capacidade de criar uma marca no desenvolvimento de um negócio. É muito mais do que um logo, é a oportunidade que você tem de se diferenciar do resto. É a forma com que você decide apresentar sua história para o mundo.

Essa marca tem que gerar confiança e isso se consegue cumprindo as promessas que fazemos, com as expectativas que geramos e com a história que contamos no processo de comunicação com nossos clientes. Sempre se diz que leva anos para ganhar a confiança do consumidor e segundos para perdê-la, por isso que todos nossos colaboradores são

geradores de marca. Todos e cada um deles. A venda de novos produtos, uma vez gerada a confiança, é muito mais fácil, rápida e, acima de tudo, eficaz.

Empresas bem-sucedidas têm uma série de valores fortes que se estendem a cada uma das pessoas que trabalham nela. Todos nós agimos e acreditamos nesses valores. Isso nos torna integrantes de um grande projeto. Esses valores fazem parte de seus produtos e, claro, da marca. É por isso que temos que comunicar os valores como uma imagem única de forma inconfundível. Todos nos sentimos identificados com pessoas e empresas com as quais compartilhamos os mesmos valores. É aí que eu entro no que, para mim, deve ser o grande diferencial de uma marca: criar um vínculo emocional com nossos clientes. Esse vínculo não é criado pela empresa ou pelo próprio produto, mas pela marca, pela experiência do usuário com o produto e com a empresa. Este vínculo faz com que nossa marca seja lembrada de forma fácil e rápida.

Muitas vezes ouvimos dizer que vendemos experiências. Eu prefiro dizer que vendemos emoções, pois o que fica mais enraizado no cérebro das pessoas são os vínculos emocionais. A melhor ação comercial que podemos criar é transformar nossos clientes em embaixadores da nossa marca. Gerar a cultura que propicie a identificação de colaboradores e clientes com nossos valores e imagem e que confiem que vamos cumprir

**“Empresas bem-sucedidas têm uma série de valores fortes que se estendem para cada uma das pessoas que nela trabalham”**

nossas promessas. Isso, para mim, é o maior indicador de êxito em nossa capacidade de comunicação com o mundo exterior: saber quantos dos nossos colaboradores e clientes se tornaram embaixadores.

Atualmente, temos acesso a muitas informações de maneira imediata, constantemente atualizadas. Isso, para nós, que somos a marca, nos obriga a estar em constante comunicação com os clientes e nos força a inovar, não apenas naquilo que comunicamos, mas em quanto e como fazemos. Temos que ser interativos, colocando nossos colaboradores em contato com nossos clientes, contando nossa história em um ambiente de confiança, seguindo nossos valores e criando um vínculo emocional. A marca é o intangível mais importante da empresa. É o que permanece na mente dos consumidores quando os produtos já foram consumidos. A função crítica da marca é marcar a mente dos clientes, que seja inconfundível, memorável e permita voltar a consumir, uma e outra vez, os produtos que vendemos através da diferenciação alcançada com relação aos concorrentes.

Uma vez que conseguimos deixar essa marca e criar esse vínculo, temos que ser consistentes naquilo que criamos, produzimos e comunicamos. Criamos expectativas que, com o tempo, vão crescendo. Isso faz com que seja muito importante conhecer nossos clientes. Saber se eles mudam seus costumes, necessidades ou preferências para adaptar-nos a eles. Se criarmos esse vínculo, a comunicação deve ser de duas direções. Isso facilitará receber muita informação de qualidade que deveremos usar para inovar, criar e garantir que nossa marca permaneça forte, crescendo e liderando. Se não fizermos isso, a concorrência vai fazer e nós ficaremos para trás.







# As **MARCAS** e a **GERAÇÃO** de **CONTEÚDO**: de **COMO FAZER** a **PUBLICIDADE ESCOLHIDA** para **VER**



**Cristina Barbosa**

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

Entre os desafios enfrentados pelas marcas hoje, encontramos a geração de conteúdo que valoriza as marcas ou *Branded Content*.

Por que a necessidade de produzir conteúdo criado por marcas?

1. Existe um maior ceticismo e menor visibilidade da publicidade tradicional, embora ainda seja a garantia da cobertura nacional de forma rápida e eficaz. Gerações de adolescentes e jovens de até 30 anos têm padrões de consumo de publicidade completamente diferentes dos recentes. Eles são fundamentalmente céticos em relação a tudo que é publicitário ou que a publicidade impõe a um bloco ou entrando de vez em uma experiência digital. Eles buscam a verdade e comparam julgando pelas redes sociais, apoiando-se em *influencers* ou se aproximando para verificar por si mesmos.

2. Além disso, o consumo de entretenimento on *demand* trazido a nós pelas plataformas de TV e novas OTTs fazem que o consumo publicitário seja colocado em segundo plano.

3. Isso torna essencial que as marcas ganhem *Share of Entertainment* mais do que SOV. Isso em um mundo cheio de informações (Infoxicação, assim chamado por Gonzalo Madrid). Todos os dias, temos

**“As marcas devem escolher cuidadosamente o conteúdo a ser feito e como fazer, pois deve ser relevante, legítimo e atribuível à marca”**

milhares de notícias para ler em diferentes redes sociais, vídeos enviados para nós por amigos e colegas e informações daqueles lugares que pedimos para nos manterem informados sobre o que nos interessa.

4. Portanto, a melhor maneira de ganhar a atenção dos consumidores é produzir conteúdo que eles queiram consumir.

Mas então, vale qualquer conteúdo?

Em princípio, não. As marcas precisam escolher com cuidado o conteúdo a ser feito e como fazer.

- Em primeiro lugar, o conteúdo deve ser relevante, isto é, deve interessar a população para a qual estamos enviando esse conteúdo. E o que parece ser uma evidência é onde muitas marcas caem. Os interesses de seu *target* e seus padrões de consumo de entretenimento o levarão a

escolher o conteúdo e a distribuição apropriada para ele.

- Segundo, o conteúdo deve ser legítimo. A marca deve ser capaz de falar sobre esse conteúdo e deve ter um papel nele. Eu teria adorado criar o “Conduza como Pensa” da Toyota (Bravo, Curro!), mas nada tem a ver com o setor das Telecomunicações, onde faço meu trabalho. Você tem que se perguntar: minha marca é legitimada para fazer esse conteúdo? Qual o papel da marca? Por exemplo, no caso –muito conhecido– de Ruavieja no último Natal, a marca estava legitimada para animar a população a se ver mais e ficar cara a cara porque, quando nos vemos em um bar ou restaurante, é quando consumimos seu produto.
- O conteúdo deve ser atrativo, notório e contribuir com algo para a sociedade ou para o target escolhido. A questão aqui é: Qual a utilidade que tem meu conteúdo? No caso da plataforma de *Branded Content* do BBVA e sua plataforma Aprendemos Juntos, eles estão dando para a sociedade maravilhosos conselhos e habilidades para ajudar na educação de nossos filhos.
- O conteúdo deve ser atribuível à marca. Há muito debate ao respeito, mas, quando um conteúdo é atribuído a uma marca, é quando ocorre a tradução de valores do conteúdo que você gera para a marca. Se você gostar do conteúdo, a marca cairá melhor; se você acha inovador, a marca parecerá inovadora; e se for jovem, a marca será atraente para os jovens. O mais complicado é como e em que momento fazer a marca evidente para não matar o conteúdo, aqui meu conselho é paciência. Primeiro, mostra que seu conteúdo é suscetível a ser consumido e interessante e, então, se preocupa com a atribuição.

- Por último, não nos enganemos. Embora seja mais provável um bom conteúdo ser consumido de forma orgânica, em um mundo com muito excesso de informação, é necessário promover esse conteúdo. Obviamente, não demandará o mesmo investimento que na publicidade tradicional, mas precisa de um empurrão para chegar à medida necessária para que o público interessado nos ajude a divulgá-lo e a consumi-lo por necessidade, e não por pressão publicitária.

O objetivo do *Branded Content* é ser a publicidade escolhida, e não é fácil chegar a isso. Na Espanha, todos os anos, vemos mais ações de BC realizadas de maneira exemplar e cumprindo à perfeição tudo o que mencionei. Estamos vendo uma mudança para estas novas disciplinas que enriquecem tanto a nós, os publicitários, quanto ao público que nos consome. E o mais importante: todos esses exemplos nascem de agências que souberam se transformar e trabalhar com produtoras para tornar esse conteúdo maravilhoso, e de anunciantes valentes que apostam na eficácia e construção de uma marca a médio e longo prazo.

O *Branded Content* veio para ficar e para aproximar nossa profissão do entretenimento fora do bloco publicitário e dentro daquilo que é escolhido para consumir. Pode haver algo mais divertido?

# Do **PRIME TIME** para o **MY TIME**



**Jonathan Blum**

Presidente da Cisneros Media / Venezuela

Parece que foi ontem quando nós, dos canais de televisão, competíamos para liderar a participação de audiência da faixa mais cotada, pautando conteúdos em horários *prime time*. Esse horário em que era possível pensar que milhões de pessoas estariam concentradas ao mesmo tempo em frente à tela para desfrutar de seu programa favorito.

Hoje, graças à tecnologia, à conectividade e a mais de 2,6 bilhões de usuários<sup>2</sup> viciados em seus smartphones, os hábitos mudaram drasticamente, nos levando a migrar do conhecido *prime time* para o *my time*, especialmente entre os *millennials* e a geração Z.

Atrás ficaram os momentos em que famílias inteiras se reuniam em frente à televisão para assistir a programas em série com horários específicos. Em contraste, as telas se multiplicaram, conteúdos segmentaram e novas audiências decidem quando, como e onde é o melhor espaço *–my time–* para ver notícias, acompanhar as atualizações de seus amigos ou desfrutar de seus programas favoritos, sem necessidade de se ater a um bloco linear.

Plataformas de *streaming* e redes multimídia como YouTube encabeçaram essa transformação. Basta mencionar que o vídeo on-line conseguiu uma penetração de 74% dos usu-

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

ários de internet na América Latina e esse percentual chega a 80% quando falamos de penetração em celular.<sup>3</sup>

Atualmente, apenas eventos de grande envergadura, como o Super Bowl, continuam capturando a atenção da família em torno da tela tradicional com a mesma força. Mas mesmo esse tipo de conteúdo ultrapassou a sala da casa porque, cada vez mais, as conversas em tempo real nas redes sociais estão substituindo as reuniões físicas, e os telespectadores estão deixando de lado o consumo de conteúdo em uma única via para se juntar ao *multi screening*, que oferece múltiplas possibilidades de interação, tanto para usuários quanto para anunciantes.

O aumento no uso das Smart TVs e de outros dispositivos como “acompanhantes” da tela tradicional, faz com que os anunciantes procurem formas inovadoras para chegar aos espectadores. Experiências bem desenhadas podem não só tornar o momento mais agradável, mas também maximizar o tempo que os usuários interagem com as marcas.

<sup>2</sup> Statista.com

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

As pessoas já não querem interromper seus programas com publicidade, elas querem vê-las em seus próprios horários, durante o tempo – e número de episódios – que decidirem e na tela de sua escolha. Como os hábitos mudaram e o consumidor se transformou, nós, produtores, assumimos o desafio com entusiasmo, com foco não só no desenvolvimento de conteúdos adaptados às novas necessidades do telespectador, mas também capitalizando os benefícios da tecnologia para colocar à sua disposição formatos que surpreendam, envolvam e viam parte importante do seu *my time*.

Na Cisneros Media, fomos nos adaptando à nova era. Quase uma década atrás, mostramos que o conteúdo devia atravessar a tela e tornar *Eva Luna*, a primeira novela nos Estados Unidos a contar com uma estratégia multiplataforma.

Fizemos da preparação de *misses* um *reality* aproveitável pelas marcas e transformamos a forma de contar histórias, mudando a estrutura das novelas, dotando-as de elasticidade e elementos surpresos que permitissem competir do lado das séries.

Da mesma forma, procuramos nos alinhar com os melhores para criar conteúdos diferenciados. É o caso do trabalho que desenvolvemos com Getty Images via Mobius Lab para produzir conteúdo na medida gênero, formato, idioma e plataforma, para canais como Nickelodeon, A&E, History, Lifetime ou NatGeo, entre outros.

É também o caso de nossa parceria com o Facebook, para o que chamamos de nova era da *Mobile-First Soap Opera*, um novíssimo sistema de narração que permite aproveitar os espaços de Facebook, Instagram e Messenger para entregar conteúdo

**“A estratégia de batalha para cada um de nós, que protagonizamos essa história, deve se parecer com uma partida de xadrez: poucos movimentos e abordagem estratégica para o domínio do *my time*”**

às audiências durante seu *my time* de forma orgânica, onde as marcas podem chegar de forma efetiva a seu segmento alvo. Esse sistema consta de episódios lineares de 1 a 3 minutos postados duas vezes por semana nas redes sociais, incluindo clipes com avanços dos próximos conteúdos.

Cada *Mobile-First Soap Opera* irá acompanhada do seu próprio “ecossistema”: uma ampla variedade de peças que darão maior profundidade tanto as histórias, quanto seus personagens, além de impulsionar uma interação natural com as marcas. Finalmente, o Messenger será um veículo que ajudará as audiências a compartilharem episódios e atualizarem-se de uma maneira muito fácil.

Trata-se de um sistema que permite a integração da marca e uma autêntica inclusão do produto no dia a dia. Distribuir conteúdo em uma rede social nos permitirá ouvir o que pensam as audiências, ter acesso aos comentários, conhecer seus gostos e fazer da sua voz o principal elemento para guiar a edição e apresentação dos episódios seguintes.

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

Sem dúvida, estamos diante de uma era emocionante, onde enfrentamos novos desafios como a monetização da publicidade, sem torná-la intrusiva para o consumidor, o conhecimento das preferências, hábitos, poder aquisitivo, métodos de pagamento e psicologia de novas audiências e a 'globalização' dos conteúdos acima das restrições comerciais, assim como parcerias entre produtoras, TVs e serviços de *streaming* para maximizar o alcance dos conteúdos.

A estratégia de batalha para cada um de nós, que protagonizamos essa história, deve se parecer com uma partida de xadrez: poucos movimentos e abordagem estratégica para o domínio do *my time*.



# O VALOR de ASSUMIR as GRANDES CAUSAS da COMUNIDADE



**Walter Droguett**

Subgerente de Assuntos Corporativos da Esva e Aguas del Valle / Chile

Conseguir o vínculo emocional de uma organização com seus clientes é um desafio cada vez mais difícil de abordar. As pessoas diariamente estão expostas a uma “chuva de estímulos”. Elas recebem informação de uma centena de marcas e não só pelos canais tradicionais, mas amplificadas exponencialmente pelas redes sociais. A possibilidade de o cliente reter a mensagem que uma organização deseja potencializar é a cada dia mais difícil. Cativar é um desafio diário.

Isso porque vivemos uma saturação de sentidos. Pensemos em um dia a dia normal de um chileno. Antes de sair de casa de manhã, ouve a rádio ou liga a TV e as notícias já incluem mais de 5 organizações que transmitem uma mensagem. Se pegarmos, pela primeira vez no dia, o nosso telefone celular (o que provavelmente fazemos mais de 30 vezes ao dia) e vemos nossa rede social preferida ou visitamos alguma página de internet, instantaneamente, e sem perceber, outras marcas começam a viver em nossa mente através desse dispositivo. A recomendação das ofertas por Facebook, o aviso do crédito especial do banco ou os vídeos inseridos em YouTube ao iniciar um link multimídia vão se somando durante o dia sem que sejamos muito conscientes disso.

**“A base de toda campanha publicitária é saber como eu me responsabilizo por uma demanda e como meu produto ou serviço vai cumprir a promessa que estou declarando”**

No caminho para o trabalho, temos promoção nas vias públicas, frases nas rádios, o panfleto que uma jovem que nos dá na rua. Serão umas 50 marcas que em menos de uma hora se comunicaram conosco? Que grande dilema enfrentamos, nós, das equipes de *marketing*, comunicação e redes sociais.

## **COMO CONSEGUIMOS NOS DIFERENCIAR NA SUPERESTIMULAÇÃO DE MARCAS?**

Essa desafiante tarefa não pode ser assumida sem conhecer as expectativas dos clientes, não apenas em qualidade de produtos, serviços e atendimento, mas em algo que vai além: seus desejos coletivos.

A base de toda campanha de publicidade é saber como eu me encarrego de uma demanda e como meu produto ou serviço vai cumprir a promessa que estou declarando. Do contrário, seria um fiasco.

Vamos pensar, por exemplo, que compramos um celular que nos garante 60 horas de bateria. Isso é divulgado em um espetacular MKT MIX por um reconhecido esportista, assegurando que o usa e dá garantia disso. Se esse produto chegar em nossas mãos e não cumprir a promessa feita, não só prejudicaremos a imagem do atleta, mas geraremos uma profunda insatisfação no consumidor.

Agora, se o aparelho funcionar bem, e a campanha publicitária for adequada em intensidade e diferenciação, atingiremos o objetivo de nos posicionar nesse segmento e vender o produto, assumindo seus desejos mais profundos. Mesmo não manifestos, como o status.

Mas o que acontece com os serviços? Podemos “vender” e “anunciar” da mesma forma?

Na Esval e Aguas del Valle, operação sanitária nas regiões de Valparaíso e Coquimbo (Chile), estamos assumindo isso em exercícios experimentais que nos deram bons resultados. Estamos transitando de nossas estratégias tradicionais de comunicação para nos responsabilizar por “grandes causas sociais”, ou seja, cocriamos com a comunidade campanhas que não apenas falam de nosso serviço, mas que nos transformam em promotores de projetos para resolver problemáticas sociais ou causas que todos nós queremos defender.

### **VOCÊ APADRINHARIA UMA TORNEIRA?**

Esses últimos anos trabalhamos com a comunidade a iniciativa *Apadrinhe uma Torneira*. Nela, nossos clientes tornam-se protagonistas em manter em bom estado esses instrumentos essenciais em uma emergência, para nos responsabilizar de algo trans-

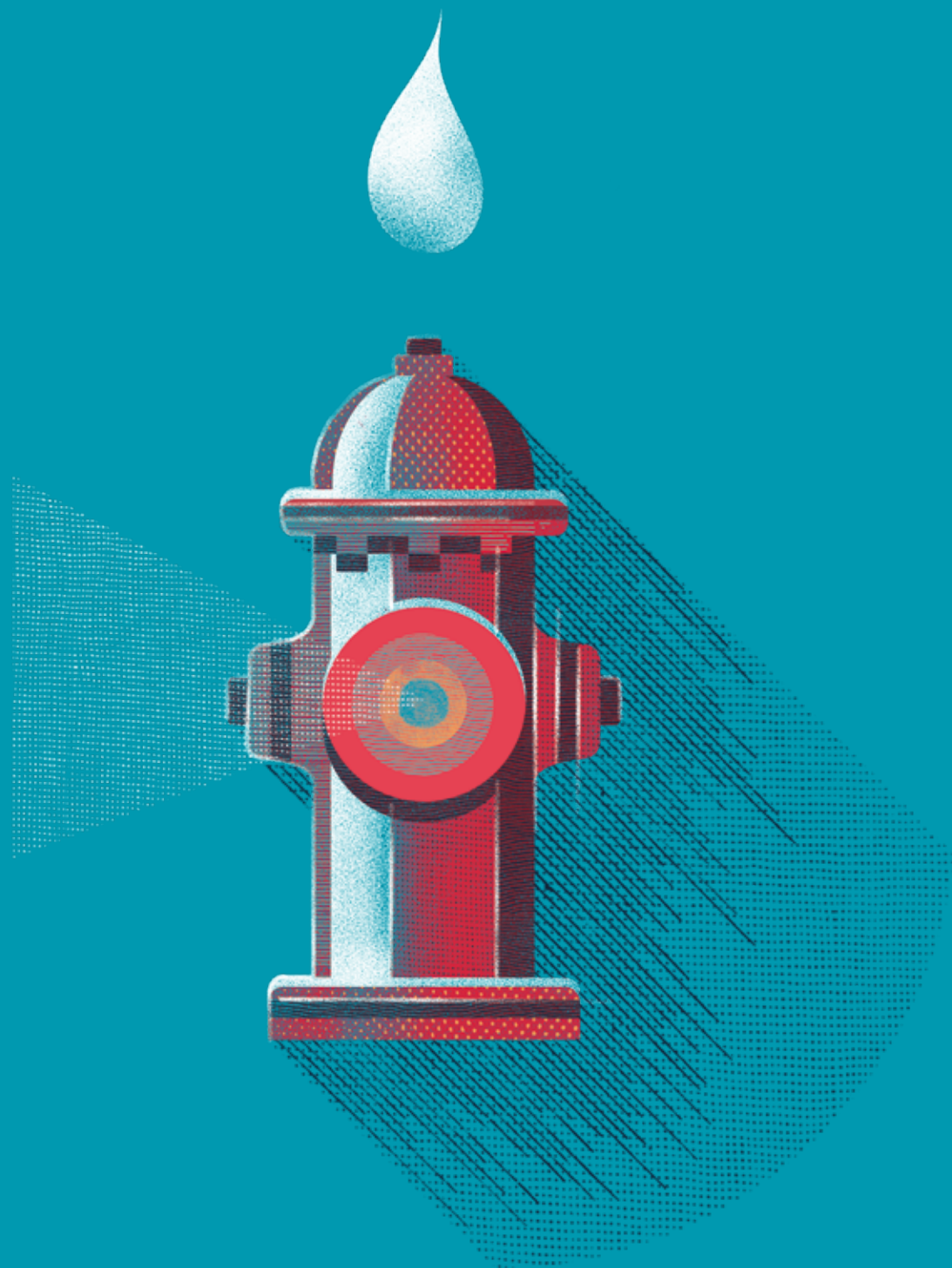
versal: o combate a incêndios, que não distingue territórios, nem classes sociais. E que, claramente, ninguém quer experimentar.

A tarefa não foi fácil. Quem se importa com uma peça amarela que está em um canto? É como ter um carinho pelo registo do banheiro, pelo tanque do vaso sanitário ou pelo chuveiro. Claramente os conhecemos, mas, se não nos vemos expostos a uma situação trágica, raramente teriam relevância para todos.

Mergulhamos neste desafio e, através de uma plataforma web, convidamos a comunidade a apadrinhar uma torneira. No começo, não foi fácil. Como envolver uma pessoa que está no conforto da sua casa para, gratuitamente, tomar conta da torneira mais próxima? Aqui a comunicação desempenhou um papel fundamental.

**“Uma marca só vive e se destaca, em um mundo de múltiplos estímulos, se é capaz de dar sentido à sua ação”**

Trabalhamos com reuniões de vizinhos e clientes para oferecer depoimentos em vídeos curtos que deram conta da importância de cuidar de uma torneira e, sobretudo, da relevância de mantê-la em boas condições, nos alertando de vazamentos ou aberturas ilegais. Assim, deixamos de lado as típicas campanhas “dramáticas” de cidades queimando para chamar atenção; e migramos para pescadores, donas de casa, bombeiros e outros numa atitude positiva, contando para os outros, que eles apadrinhavam uma torneira porque dava segu-





**“Nós cocriamos com as comunidades campanhas que não falam apenas do nosso serviço, mas que nos transformam em promotores de projetos para resolver problemas sociais ou causas que todos nós queremos defender”**

rança para seus trabalhos, para a tranquilidade de suas famílias e vizinhança.

Mas há outro ingrediente: os interessados personalizam sua torneira. Ou seja, eles não são apenas parceiros para nossa gestão, mas também têm o poder de dar vida a uma torneira em nossa plataforma colocando nome. Assim, estamos deixando de lado nossa nomenclatura numérica de operação para reconhecer nossa torneira como:

Rayadito, La joya del Pacífico, Grifaldo, La Consentida, etc., dando conta do compromisso dos cidadãos com esse equipamento.

Queremos chegar a nossos clientes não apenas com eficiência e bom serviço. A água é parte essencial do dia a dia em cada um de nossos lares. Nós estamos neles. Queremos, com iniciativas como esta, dar um passo adiante, onde a comunicação estratégica desempenha um papel fundamental.

Acreditamos que hoje o papel das empresas vai muito além do produto ou serviço que oferecem e dos resultados de seus MKT MIX. Uma marca só vive e se destaca, em um mundo de múltiplos estímulos, se é capaz de dar sentido à sua ação, abrangendo estados finais desejados de seus consumidores e comunidades para serem incluídos em projetos conjuntos. Assim, a comunicação é um impulsionador e potencializador importante, mas não um fim em si mesmo.

# VESTIR a MUDANÇA: COMUNICAÇÃO e SUSTENTABILIDADE MEDIANDO uma NOVA RELAÇÃO com o CONSUMIDOR



**Rozália Del Gáudio**

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



**Mariana Vieira**

Coordenadora de Sustentabilidade C&A Brasil / Brasil

Forma de expressão e de conexão com o mundo, a moda hoje mudou bastante. Afinal, ao mesmo tempo em que acesso, instantaneidade e conexão se ampliaram exponencialmente, a busca por afirmação identitária, aliada a preocupações reais, com questões como origem do produto, também se consolidaram como marcas do nosso tempo.

Esse novo jeito de ver a moda e de busca de compreensão sobre como os produtos e serviços que consumimos são feitos tornam-se então dois grandes impulsionadores de transformações no setor. Processos, produtos, comunicação, relacionamento e estratégias estão em verdadeira ebulição. Neste cenário, a dimensão de Sustentabilidade tem ganhado contornos que podem efetivamente definir a perenidade ou o fim de uma organização. Isso também no setor de moda.

Na C&A, empresa fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, as respostas para esse contexto ganharam um contorno mais estratégico e integrado em 2015, com o estabelecimento de uma plataforma global de sustentabilidade, que traz desafios e metas a serem alcançados até 2020 em todos os países onde a marca está presente. A plataforma se estrutura em três eixos: Produtos mais Sustentáveis, Rede de Fornecimento mais Sustentável e Vidas mais Sus-

**“Pessoas se conectam com pessoas, e histórias, mais do que informar, criam conexões emocionais potentes”**

tentáveis. Quando falamos de Produtos mais Sustentáveis, expressamos nosso objetivo, por exemplo, de ter 100% dos produtos de algodão feitos com o algodão mais sustentável, que consome menos água e pesticida. No pilar Rede de Fornecimento, tocamos questões desde o monitoramento de fornecedores para evitar condições irregulares de trabalho até a melhor gestão de químicos. E no pilar Vidas mais Sustentáveis, nos comprometemos a continuamente engajar empregados, fornecedores e os clientes para a sustentabilidade.

É preciso considerar inúmeros desafios em termos de melhoria de gestão, de processos, de inovações para que os Pilares de Produtos e Rede de Fornecimento aconteçam, efetivamente, gerando uma moda com impacto positivo. Entretanto, sem o engajamento das pessoas, qualquer avanço nessa direção é praticamente impossível. A cada decisão interna, de coleção, de escolha de matérias-primas ou de processos, há impactos, que podem ser positivos ou negativos. Por outro lado, se o cliente não percebe e valoriza os esforços que são empreendidos e se engaja

nesse movimento conosco, toda a dimensão de sustentabilidade pode se enfraquecer.

Por essa razão, questões como comunicação e relacionamento são parte integrante da estratégia de sustentabilidade da companhia.

O caminho que temos percorrido no Brasil para entregar do ponto de vista de comunicação uma experiência também sustentável para os nossos clientes passa por alguns passos, em alinhamento com as diretrizes globais:

### **IDENTIFICAR NOSSAS HISTÓRIAS REAIS**

Pessoas se conectam com pessoas, e histórias, mais do que informar, criam conexões emocionais potentes. Por isso, buscamos continuamente identificar o que podemos contar para os consumidores, mas também nos esforçamos para identificar como essas histórias podem ser contadas, seja usando estratégias com influenciadores digitais ou mesmo nossos empregados.

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

Uma boa história desconectada do seu tempo tende a perder força. E aqui, herança do jornalismo, atualidade, pertinência e acesso são extremamente necessários. Pensar na jornada do cliente, no que ele está buscando ao se conectar com a nossa marca, é fundamental. Assim, cuidamos da comunicação no ponto de venda, trazendo visibilidade sobre nossa estratégia, mas também sinalizando os produtos com etiquetas e tags que evidenciem os atributos de sustentabilidade; usamos a comunicação digital explorando as redes sociais; e incluímos ainda canais consolidados, como PR e advertising, ou seja, buscamos múltiplas plataformas para ampliar a conexão sobre o tema.

### **AVALIAR O IMPACTO PARA NOSSOS PÚBLICOS**

A gente aprende na escola que comunicação não é o que se fala, mas o que o outro entende. Mais do que um provérbio profissional, esse deve ser um mantra para nós comunicadores. Estar atento às repercussões, à avaliação e monitorar continuamente percepções, imagem e reputação são eixos de uma gestão de fato estratégica de comunicação e relacionamento. Anualmente realizamos uma pesquisa visando identificar a percepção dos clientes da marca nesta dimensão de sustentabilidade.

### **OUVIR E DIALOGAR**

Num mundo de múltiplas vozes e atores, saber ouvir e dialogar, de igual para igual, são elementos-chave, especialmente quando falamos da dimensão de sustentabilidade. Assim, a jornada que temos percorrido na busca de uma comunicação mais efetiva e conectada com nossos clientes passa pela escuta, por experimentar formatos de comunicação baseados em diálogo. Como o evento Fashion Futures, onde convidamos o público a refletir sobre o futuro da moda e de que forma ela pode ser mais sustentável e consciente. Ou por parcerias que falam de sustentabilidade com o DNA da marca, como a com a cantora Mahmudi, que lançou uma música inspirada nas mudanças que temos feito.

No final, todas essas ações e todos esses passos resultam num grande movimento que reúne nossos múltiplos públicos: #vistaamudança. É um convite ousado e poderoso, um chamado, uma resposta, um sonho, uma realidade, uma vontade e uma ação. Mas sobretudo é um jeito inovador de mediar relacionamentos e comunicação com as pessoas, para que a moda, além de plataforma de expressão e de conexão com o mundo, gere impactos positivos.

# MARCA com IMPACTO



**Bibiana Rosique**

Diretora de Marketing da Starbucks México / México

“Os valores fundamentais da empresa são baseados na humanidade e na inclusão.” Era uma frase que Howard Schultz, ex-CEO da Starbucks, compartilhava com frequência. “Inspirar e nutrir o espírito humano” é nossa missão global, enquadrando o centro de nossos objetivos: promover a Experiência Starbucks e as relações humanas em nossas cafeterias, mostrar nosso reconhecimento por todos os produtos relacionados com o café e usar nosso alcance global para “fazer o bem”.

Desde sua fundação, a Starbucks tem sido uma empresa comprometida em fazer a diferença nas comunidades que diariamente servimos, em busca de oportunidades valiosas e significativas para cada uma delas.

Por exemplo, hoje, a Starbucks é a melhor empregadora da indústria e promovemos o desenvolvimento e a educação de nossos partners (colaboradores) desenhando um plano de carreira para cada pessoa. Temos o orgulho de dizer que a Starbucks é o primeiro emprego para 80% de nossos partners. Mas nós somos mais do que a melhor empregadora de jovens. Na verdade, somos uma empresa multigeracional que abraça a diversidade e a inclusão. Nesse sentido, a Starbucks também oferece emprego a idosos desde 2013, em convênio com o Instituto Nacional do Idoso. No ano passado, comemoramos a inauguração da primeira loja no México, e na América Latina, a ser operada inteiramente por uma equipe de idosos, e no início des-

te ano, apresentamos a segunda loja no país com este formato.

Outro programa de impacto social do qual estamos profundamente orgulhosos é o Prácticas C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity Practices). É o nosso modelo global de abastecimento ético na indústria que nasceu em Chiapas, em 2004. Trata-se de um programa dirigido aos cafeicultores de diferentes regiões, auditado por terceiros, garantindo padrões sociais e ambientais e, ao mesmo tempo, promovendo a qualidade do grão. Assim, 99% do café comprado pela Starbucks no mundo inteiro, incluindo o México, é comprado sob Prácticas C.A.F.E., o que assegura que os cafeicultores recebam um pagamento justo e competitivo, ao mesmo tempo em que são providos das ferramentas necessárias para operar com padrões éticos de produção. Há 14 anos, milhares de cafeicultores mexicanos se inscrevem na Prácticas C.A.F.E., sem representar nenhum custo ou algum compromisso de nos vender seu café.

O primeiro grão mexicano que a Starbucks adquiriu nos anos 90, muito antes de abrir a primeira loja no país, veio de Chiapas. Desde então, mantemos um forte relacionamento com os cafeicultores dessa região. O café é o coração de nossa travessia no México e é também nossa inspiração para contribuir com o bem-estar de comunidades do café através de programas como “Todos Semearmos Café”, que nasceu no México e que mo-

tivou o surgimento do One Tree For Every Bag nos Estados Unidos. Graças ao apoio de clientes e partners, ambas as iniciativas entregaram mais de 10 milhões de plantas de café tolerantes à praga “roya” para cafeicultores mexicanos.

E fazemos nosso acompanhamento às comunidades do café. A Starbucks inaugurou nove Centros de Apoio ao Cafeicultor ao redor do mundo, um deles localizado no México (San Cristóbal de las Casas, Chiapas). O propósito desses centros é capacitar os agrônomos e cafeicultores nas melhores práticas para o cultivo de café arábica de alta qualidade para reduzir pragas e doenças, melhorar a qualidade do café e aumentar seu rendimento.

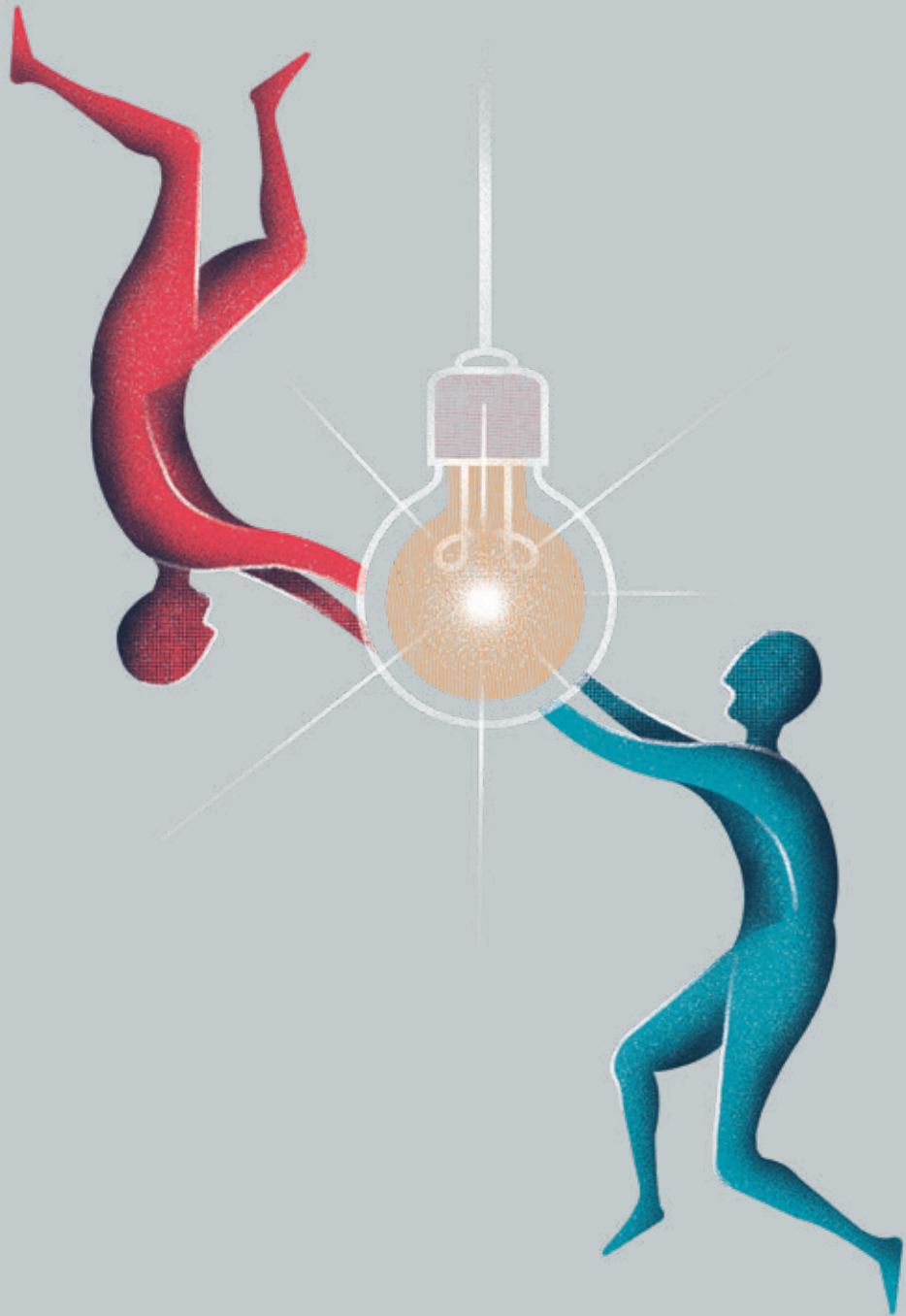
**“A Starbucks é a melhor empregadora da indústria e impulsionamos o desenvolvimento e educação de nossos partners desenhando um plano de carreira para cada pessoa”**

A Starbucks também trabalhou arduamente em fomentar ações de voluntariado durante o ano todo. Cada ação de voluntariado responde à pergunta: Como posso ser um bom vizinho e criar uma propriedade na minha comunidade? Com isso em mente, entre 2011 e 2018, conseguiu-se a participação de mais de 17000 voluntários em apoio a mais de 2000 causas no México. Nosso objetivo foi envolver nossos partners, clientes e comunidades para sonhar alto por tudo aquilo que podemos conseguir juntos.

A Starbucks tem uma trajetória de 30 anos focando-se na sustentabilidade em todas as esferas do seu negócio. No ano passado, a marca anunciou seus planos para eliminar canudos de plástico de uso único em nível global para 2020. Uma nova tampa sem canudo e canudos feitos de materiais alternativos são as duas opções que substituirão os canudos de plástico de uso único em mais de 28000 lojas ao redor do mundo. Com isso, a Starbucks torna-se a maior companhia de retail a realizar tal compromisso, eliminando mais de um bilhão de canudos de plástico por ano das lojas Starbucks.

Com o propósito de reduzir o uso do copo de plástico, desde 1985, em todas as lojas Starbucks ao redor do mundo, os clientes são recompensados com um desconto quando levam seu copo reusável, xícara, *tumbler* ou copos pessoais. E se você é dos que preferem desfrutar de sua bebida na loja e a pede em xícara ou em seu copo pessoal, também o celebramos com o mesmo desconto.

Essas são só algumas das muitas ações das quais nos sentimos profundamente orgulhosos. A Starbucks não é um negócio de servir café para as pessoas, nós estamos no negócio de pessoas servindo café. Nosso café, nossa paixão, só é comparável com o prazer de compartilhar o café todos os dias. Nossas lojas se tornaram o terceiro espaço para nossos clientes e comunidades, um destino onde as conexões humanas acontecem milhares de vezes ao dia. Enche-me de orgulho ser uma *partner* de Starbucks, não há outro lugar no qual prefiro estar.



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



**Luisa Izquierdo**

Diretora de Recursos Humanos da Microsoft Ibérica / Espanha

É inegável que a transformação digital abre enormes oportunidades para as organizações e tornou-se a grande prioridade para empresas de qualquer tipo de setor e tamanho. Mas, nesses processos, com frequência costuma-se esquecer do componente de transformação cultural que acarreta, desvalorizando o papel das pessoas. Nada mais errado, já que apesar de ser evidente que a tecnologia é o catalizador da transformação digital, são as pessoas que fazem isso possível e, acima de tudo, as que melhor transmitem a cultura e a missão da empresa, algo essencial para obter o *engagement* do cliente e êxito nos negócios.

As empresas não devem esquecer que seus funcionários são antes de tudo pessoas, não recursos, ou seja, precisam criar um vínculo emocional com a organização para se sentirem envolvidos com sua missão e adotar seus valores. Isso vai ajudar o funcionário a gerar um sentimento de orgulho de trabalhar na organização.

Além do produto ou serviço, o fator humano recupera seu protagonismo na era digital, na era da inteligência artificial. Um claro exemplo é nosso caso na Microsoft. Nosso compromisso e missão é potencializar as pessoas e organizações para fazer mais e ajudá-los a alcançar suas metas. Queremos fazer chegar às pessoas e empresas, os benefícios da atual transformação digital em que estamos imersos, de forma que possam maximizar sua competitividade. Mas,

**“Os funcionários procuram entornos de trabalho que impulsionem sua criatividade, melhorem sua produtividade e satisfação e os façam se sentir conectados com a cultura e a missão de sua organização”**

se temos algo claro, é que nada seria possível sem as pessoas. A transformação digital passa por elas. Por pessoas potencializadas pela tecnologia.

A Microsoft é um lugar para a exploração, a criatividade, a inovação e o crescimento profissional. Tratamos de que nossos profissionais estejam inspirados e motivados a conseguir coisas extraordinárias, que deixem um impacto duradouro na sociedade, e tudo isso com uma cultura da inovação baseada na aprendizagem contínua. Valorizamos a contribuição de cada funcionário para o êxito de outros, sua capacidade para construir em grupo e as contribuições de outros membros do time. O sucesso está em aproveitar as ideias e contribuições dos outros e cada funcionário pode e deve contribuir, no possível, para o êxito de seus colegas e do negócio.

Os funcionários são nosso ativo mais importante. Na Microsoft tentamos tirar o melhor deles e desenvolver seu talento. Colocamos

em prática muitas iniciativas para melhorar seu compromisso. Algumas delas procedem de nossa pesquisa de satisfação de funcionários, o que faz com que tenham um valor especial já que partem da própria equipe. Há um grande sentimento de pertencimento à organização. Nossas pesquisas internas refletem que mais de 98% de nossos funcionários são apaixonados pelo trabalho que fazem.

**“Uma empresa que conte com uma equipe engajada é mais produtiva, mais rentável e chega melhor aos clientes que as que trabalham menos o compromisso de seus trabalhadores”**

O pessoal que trabalha na Microsoft acredita realmente que pode mudar o mundo por meio da tecnologia. Internamente, estamos gerando uma cultura que permite aos nossos funcionários ligar sua energia e sua paixão pela tecnologia com essa missão e, também, que saibam repassá-la fora da companhia, tornando-se verdadeiros embaixadores da marca.

O entorno digital deu lugar a uma nova forma de trabalhar. Agora, mais do que nunca, os funcionários neste *modern workplace* buscam entornos de trabalho que impulsionem sua criatividade, melhorem sua produtividade e satisfação e os façam se sentir conectados com a cultura e a missão de sua organização.

Para que uma empresa prospere nesta nova cultura de trabalho, é necessário propiciar um alinhamento dos funcionários com objetivos compartilhados. Assim, poderá atrair e reter funcionários engajados, comprometidos e que contagem esse envolvimento fora da organização.

As pessoas são fontes de indicação muito mais confiáveis e valorizadas que qualquer anúncio ou publicação de uma marca. Uma empresa que tenha uma equipe comprometida é mais produtiva, mais rentável e chega melhor aos clientes do que as que trabalham menos o engajamento de seus trabalhadores.

Por conta do compromisso de os funcionários estarem estreitamente relacionados com a produtividade, a rentabilidade e a experiência do cliente, cada vez mais empresas focam em formas de melhorar esse engajamento. Se os funcionários perceberem que seu trabalho atinge diretamente no sucesso da empresa, se sentem mais comprometidos.

O fato de os trabalhadores serem embaixadores da marca não se consegue só pedindo para eles compartilharem os conteúdos. É necessário motivá-los para que eles mesmos sintam esse sentimento de integração, de tomar a iniciativa, sintem-se inspirados pela cultura da empresa e inspirar, por sua vez, a outros.

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



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



**Goyo Panadero**

Sócio e Diretor Geral de Talento e Inovação na LLYC / Espanha



**David González Natal**

Diretor Sênior Global da Área Consumer Engagement na LLYC / Espanha

Theodore Twombly:

“You feel real to me, Samantha”

Samantha:

“Thank you, Theodore. That means a lot to me”

(HER, 2013, Spike Jonze)

No filme *Her*, dirigido por Spike Jonze, Theodore Twombly é um homem solitário que supera um término sentimental enquanto trabalha escrevendo cartas aos familiares ou amigos de pessoas que por alguma razão não podem ou querem escrever. Quando Theodore testa uma nova inteligência artificial baseada na personalização e no aprendizado, no seu caso chamada Samantha, embarca com ela em um relacionamento de amizade que terminará dando lugar ao amor. Segundo Björn Schuller<sup>4</sup>, professor de Inteligência Artificial do Imperial College de Londres, a tecnologia básica que vimos em *Her* data na realidade de finais da década passada. Schuller se questiona que “temos que pensar qual nível de autonomia queremos para a IA no futuro? Trata-se de

**“As gerações mais jovens se mostram dispostas a trocar dados com menores reservas sempre que for a favor de experiências mais relevantes com as marcas”**

levar Alexa ou Siri a um nível em que não só recebam ordens e controle por meio da voz, mas que mantenham uma conversa continuada e fluida? Porque isso já podemos fazer”.

Segundo uma pesquisa mundial da PwC<sup>5</sup>, apesar de só 10% dos entrevistados possuírem na atualidade um dispositivo de IA, um a cada três planeja adquiri-lo proximamente. Os consumidores de grandes economias como Brasil ou China estão à frente, segundo o estudo, da intenção de compra, que reflete a velocidade com que está se movimentando a Inteligência Artificial, não só a partir da perspectiva dos usuários, mas também das empresas, com as de grande consumo e o *retail* liderando. Esta tecnologia não só está mudando o relacionamento com os consumidores, mas também a logística, o envio ou segmentação, e vai de mãos dadas com outros avanços como *Internet of Things* (IoT) ou o reconhecimento de

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

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

imagem que, combinados, estão proporcionando às empresas novas massas de dados que até agora não tinham.

53 % dos consumidores nos Estados Unidos<sup>6</sup> dizem estar preocupados pelo uso de dados e a mudança de modelo de privacidade, e por como os que se dedicam ao *marketing* usam toda essa nova informação. Porém, as gerações mais jovens se mostram dispostas a trocar dados com menores reservas sempre que for a favor de experiências mais relevantes com as marcas. À medida que o reinado da IA se faz mais onipresente, o equilíbrio entre o uso de dados e a geração de experiências relevantes se fará cada vez mais crítico ou, falando de outra maneira, em lugar de nos ajudar a descobrir como consumidores, as Inteligências Artificiais nos encapsulam em um mundo cada vez mais fechado e pequeno. Será difícil que os consumidores não terminem rejeitando-as.

Vimos isso na evolução da popular Spotify, na qual cada vez mais influencia não só a música que já gostamos, mas a que poderíamos gostar e que se localiza fora de nossa zona de conforto. A indicação será a chave e aqueles que trabalham na área de *marketing* deverão pensar, sobretudo, em como usá-la para se aproximar da IA desde a perspectiva da personalização e como um meio para expandir a visão dos consumidores e não a limitar. Seguindo um estudo da Salesforce<sup>7</sup>, essa mudança de paradigma envolve várias expectativas claras dos consumidores e responsabilidades por parte das marcas:

- *Journeys* mais conectados: o que implicará a ruptura dos silos das empresas e das marcas.
- Personalização: o que requer customização dos pontos de contato.
- Inovação: a chave para seguir impulsionando os limites da experiência.
- Proteção de dados: a geração de confiança do consumidor como a máxima prioridade.

**“Os assistentes virtuais têm todas as credenciais para tornar-se nos próximos anos o principal canal de relação dos consumidores com as marcas”**

Na medida em que a IA (e todo o resto de desenvolvimentos tecnológicos associados) avança em maior velocidade, veremos também como os trabalhos relacionados com *marketing* se transformam. Os assistentes virtuais têm todas as credenciais para tornar-se nos próximos anos o principal canal de relacionamento dos consumidores com as marcas. Quando algumas marcas estão ainda tentando entender como construir plataformas webs e estratégias de conversa nas redes mais efetivas, essa nova revolução abre uma frente nova que também modifica por completo a relação. O processo de decisão desses assistentes virtuais muda as prioridades: de procurar tornar-se um dos principais resultados de uma busca em Google a tornar-se a primeira indicação que um assistente virtual faça para um consumidor quando este fizer uma pergunta.

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

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

Na busca da indicação perfeita, esses assistentes virtuais tornarão chave a fidelidade e afinidade para uma marca, já que têm a capacidade de aprender das escolhas prévias do consumidor. Vamos levar em conta que, na medida em que a relação entre a IA e o consumidor se faz mais estreita, na realidade o que farão será viver nossos próprios *customer journeys* com a finalidade de tomar melhores decisões. 66 % dos consumidores<sup>8</sup> já esperam nos dias de hoje que as marcas entendam suas necessidades. Se 40 % dos consumidores acreditam que usarão um assistente de voz em lugar de um app ou uma web nos próximos três anos<sup>9</sup>, parece claro que aqueles que forem capazes de criar experiências que gerem mais afinidade e lealdade, mas que ao mesmo tempo o façam a partir da ideia de indicação, expandirão suas possibilidades de posicionar-se com vantagem nessa mudança.

Das mãos dos assistentes de voz chega, também, uma nova oportunidade das marcas: de tornar tangível a eterna promessa intelectual do *branding* sobre a geração de uma voz. Uma mudança que vai revolucionar a relação com os consumidores e que envolverá passar de pensar em como fazer que as pessoas “cliquem” em anúncios ou conteúdos, a criar uma voz para a marca com a qual as pessoas realmente possam ter vontade de falar. Os exemplos não param de chegar, entre eles Ask Liv de Estée Lauder para Google Home, Echo Look de GQ, Voque e Amazon para Amazon Echo ou Whisky tasting 101 de Johnny Walker para Google Home.

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

Essa futura desintermediação extrema acarreta que em algum momento próximo poderemos chegar a deixar de falar com pessoas (funcionários humanos em diferentes níveis da marca) para falar diretamente com a marca, através de um sistema com um comportamento muito específico. Enquanto isso chega, a verdade é que a perspectiva de uma relação direta entre marcas e consumidores deveria chamar à reflexão a muitos diretores de *marketing* e responsáveis pela marca. Eles deveriam analisar se estão contribuindo para que suas marcas possuam uma personalidade atrativa com a qual as pessoas tenham vontade de conversar ou se, pelo contrário, estão saturando o consumidor de conversas vazias e irrelevantes.

---

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

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



# Prêmios

conquistados pela UNO



---

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

EIKON

---

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



---

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



---

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



---

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



---

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

# LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto no qual vivemos, tendo em conta o impacto na reputação das instituições. Além disso, colabora com os clientes de forma proativa, com a criatividade e a experiência necessárias para que possam executá-las, minimizando os riscos e aproveitando as oportunidades. Deste modo, contribuem para o alcance de suas metas de negócio a curto prazo e para fixar uma rota, com visão a longo prazo, defendendo sua licença social para operar e aumentar seu prestígio.

Atualmente, possui escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madri e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, opera em

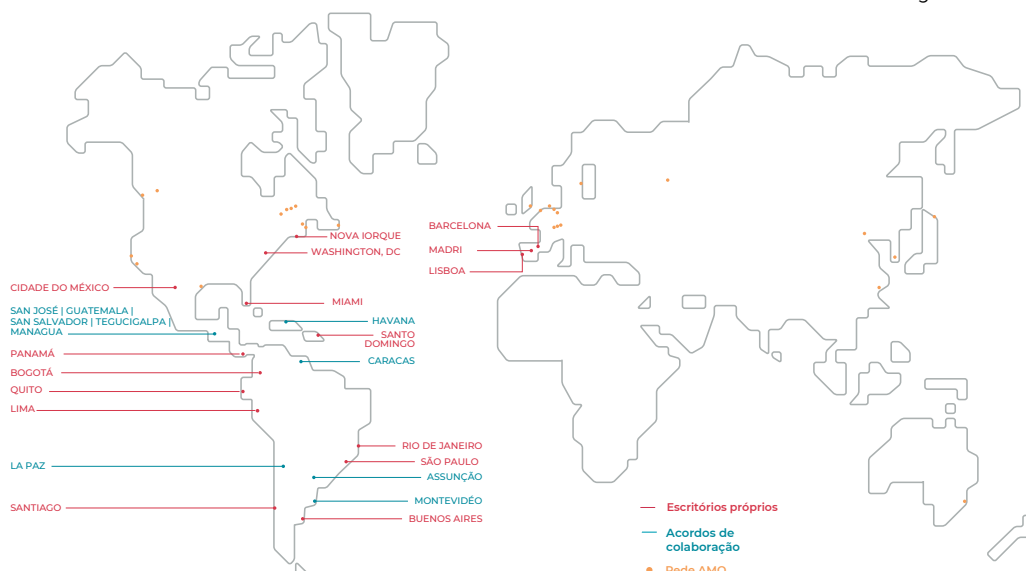
Cuba e oferece seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

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

/amo

strategic advisors

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



## DIREÇÃO CORPORATIVA

### José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

### Alejandro Romero

Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

### Enrique González

Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

### Adolfo Corujo

Sócio e Diretor-geral de Estratégia  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Goyo Panadero

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

### Carmen Gómez Menor

Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

### Juan Pablo Ocaña

Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

### Daniel Fernández Trejo

Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

### José Luis Di Girolamo

Sócio e CFO para a América Latina  
jldirolamo@llorenteycuenca.com

### Antonieta Mendoza de López

Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Arturo Pinedo

Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Luisa García

Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Barcelona

### María Cura

Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

### Óscar Iniesta

Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

### Joan Navarro

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

### Amalio Moratalla

Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

### Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

### David G. Natal

Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

### Paco Hevia

Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

### Tiago Vidal

Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

### Erich de la Fuente

Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Mike Fernandez

CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

### Miami

### Claudia Gioia

SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

### New York

### Gerard Guiu

Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO NORTE

### Javier Rosado

Sócio e Diretor-Geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### México

### Juan Arteaga

Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

### Rogelio Blanco

Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

### Manuel Domínguez

Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

### Santo Domingo

### Iban Campo

Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

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

### San José

### Pablo Duncan - Linch

Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

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

## REGIÃO ANDINA

### Luis Miguel Peña

Sócio e Diretor-geral Regional  
Impena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

### María Esteve

Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

### Luis Miguel Peña

Impena@llorenteycuenca.com

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

### Quito

### Carlos Llanos

Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO SUL

### Juan Carlos Gozzer

Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### São Paulo e Rio de Janeiro

### Cleber Martins

Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

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

### Buenos Aires

### Mariano Vila

Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

### Santiago

### Francisco Aylwin

Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

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

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