



calibér

Gestão da marca e da
reputação corporativa

WHAT'S NEXT?



Recomendações para trabalhar a sua marca e reputação corporativa no nosso “novo normal”




Insights e reflexões estratégicas para entendermos o que está por vir.

Maio/2020



Índice

1. Sobre a Caliber
 2. *Foreword* CEO GroupCaliber
 3. Introdução Diretor Executivo GroupCaliber
 4. Overview – **O que está por vir**
 5. Parceiros What's **Next?**
 6. What's **Next?**
- 

PARCEIROS - WHAT'S NEXT?



ALEXIA FRANCO
Diretor Unique Group



AUGUSTO UCHOA
Professor de Inovação Casa do Saber e ESPM



DOUGLAS GOMIDES
Buzz Marketing Specialist e Prof. FGV



EDUARDO MARÓSTICA
Strategic Advisor na Clude e Prof. FGV



ELIS MONTEIRO
Especialista em Marketing Digital e Profa. FGV e ESPM



GISELLE TROMBONI
Consultora Associada - Caliber



HAMILTON DOS SANTOS
Diretor Geral da ABERJE



ISABELA PIMENTEL
Consultora Associada - Caliber



JOSE TADEU GOBBI
Target 32 Comunicação e Marketing



KARLA MELLO
Chief Reputation Officer
Casa da Moeda



LUIZ GAULIA
Diretor Race Comunicação e Professor FGV



MALU WEBER
Executiva de Comunicação Empresarial e Profa. ESPM



MARCELO BOSCHI
Coordenador Pós Graduação ESPM



MARCELO VIEIRA
Gerente de Conteúdo e Sustentabilidade na Approach Comunicação



MARCOS ANDRE COSTA
Consultor Associado - Caliber



MARCOS FACÓ
CMO FGV



NEIVA MARÓSTICA
Fundadora do Shark Minds



PATRICIA B. TEIXEIRA
Consultora de Gestão de Crise, Gestão de Risco e Comunicação



PATRICIA GALANTE DE SÁ
Consultora Associada - Caliber



RAFAEL VERAS
Executivo de Comunicação Corporativa e relações públicas



PAULO SAMPAIO
Gerente de Comunicação Corporativa e Reputação | Itaú Unibanco



ROBERTO KANTER
Diretor Canal Vertical e Professor FGV



ROSANA DE MORAES
Autora, Professora e Especialista em Marketing de Luxo



SONIA ARARIPE
Diretora e Editora na Plurale



SONIA FAVARETTO
UNGC SDG Pioneer / Chair of the GRI Brazil Advisory Board



TATIANA MAIA
CEO Makemake Reputação
Professora da ESPM



VIVIANE MANSI
Diretora Comunicação e Sustentabilidade
Presidente Fundação Toyota do Brasil

REAL-TIME TRACKER - GESTÃO BASEADA EM KPIs DE MARCA & REPUTAÇÃO

Objetivo. Prático. Consistente.



Consultoria baseada em Analytics

Mapa de competitividade
Através dos indicadores, realiza uma análise o SWOT da sua marca em relação aos concorrentes.

Filtros de seleção
Análises customizadas com o detalhamento necessário para a tomada de decisão.

Série histórica
Visualize as curvas de tendência dos seus atributos.

Análises estatísticas
Potencialize a capacidade de entendimento do contexto.

Relatórios Periódicos

Foreword

Quando desenvolvemos todo o conceito de negócios da Caliber, tivemos sempre em mente uma visão: **apoiar as empresas a melhorar o seu ambiente de negócios**. O significado disso era duplo: melhores negócios por meio de tomadas de decisão melhores e mais informadas, que ajudam as empresas a construir relacionamentos mais fortes com os seus stakeholders, que se traduzem em preferência, lealdade, advocacia e o resultante sucesso comercial a longo prazo. Mas também, e não menos importante, um mundo de negócios melhor - aquele que consiste em empresas orientadas a propósitos que agem com integridade e consideram as necessidades de seus diversos públicos.

Essa visão orientou tudo o que fizemos desde então - seja a nossa plataforma digital **Real-Time Tracker** que fornece aos tomadores de decisão as ideias certas sobre as percepções e expectativas das pessoas para melhorar o impacto e a relevância de suas atividades; ou nosso trabalho de consultoria para ajudar as empresas a definir, demonstrar e permanecer fiel ao seu objetivo corporativo ao longo do tempo. Chamamos isso de construção de caráter forte e duradouro - algo que garante que as empresas mantenham legitimidade e sucesso ao longo do tempo, com o apoio das pessoas que mais importam para elas.

Atualmente, todos nós estamos enfrentando uma crise que ameaça redefinir tudo o que tínhamos como certo antes. Como uma empresa que deseja permanecer na vanguarda da compreensão das percepções das partes interessadas - e como elas afetam as empresas em todo o mundo - é importante entendermos melhor como essa crise afeta nossos clientes, nossas comunidades e a definição do nosso trabalho. Como esta crise está mudando as percepções dos públicos estratégicos das organizações? Suas percepções estão sendo alteradas como resultado disso?

Quais empresas reagiram de uma maneira que inspirou mais confiança e quais não? Essa percepção mantém-se a mesma em todos os países? Existem muitas perguntas inspiradas pelas mudanças que estão ocorrendo na sociedade hoje, e todos queremos saber mais sobre a realidade futura que nos espera. **Nós, equipe global da Caliber temos a curiosidade - e a responsabilidade - de explorar esse novo mundo complexo quando se trata de comportamentos e percepções das pessoas, e o impacto que elas têm sobre marcas e reputações.** Faremos isso através do nosso trabalho consultivo constante aos nossos clientes e através da publicação de novos insights com base nos dados que coletamos em todo o mundo. Estou emocionado por termos a oportunidade de fazer isso também através de colaborações como essas, onde temos a chance de ouvir outros líderes de pensamento sobre como eles acham que nosso mundo vai mudar e como isso impacta as marcas e suas reputações.

Nossa visão não mudou e não vai mudar - ainda queremos ajudar a melhorar os negócios. Podemos e devemos aprender uns com os outros para entender a melhor maneira de fazer isso.

E prometemos compartilhar nosso conhecimento com outras pessoas para garantir que todos possamos fazer o que pudermos para praticar melhores negócios e melhorar os negócios.



SHAHAR SILBERSHATZ
CEO GROUPCALIBER

Liderou projetos globais de marca e reputação. Professor da Copenhagen Business School, reconhecido hub de inovação, e da Erasmus University Rotterdam.



Introdução

Propósito, atitude de marca e reputação em tempos de crise

Vivemos um dos momentos mais desafiadores da nossa história recente. Nenhum futurólogo, astrólogo ou pensador imaginou um cenário tão diferente do que entendíamos como sendo o curso normal das nossas vidas.

Neste contexto, tudo nos parece incerto, volátil e complexo. Vivenciamos uma crise de saúde pública com efeitos diretos tanto do lado da oferta quanto da demanda. Estratégias de marketing sendo reescritas em tempo real. Portfólios revisitados. Perspectivas econômicas drasticamente alteradas. Orçamentos congelados ou reduzidos. Locais e formas de trabalho sendo repensadas. Mudança da forma de produzir conteúdo de TV e distribuir conhecimento. Ao redor do mundo, empregos em risco. Casos de marcas criando, outras destruindo valor rapidamente. O digital passou a ser o novo normal seja para negócios, casamentos ou reuniões familiares. Definitivamente, a pandemia do coronavírus veio acelerar uma mudança no comportamento social.

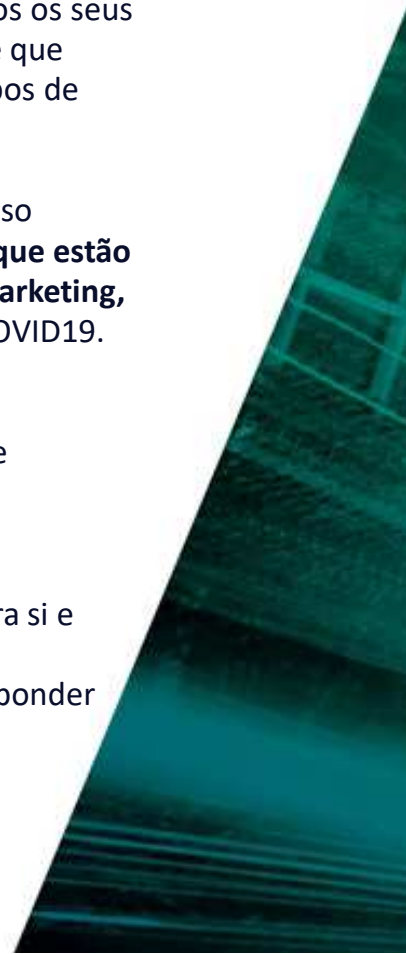
Neste momento, do (re)planejamento estratégico ao aprofundarmos nossa pesquisa em diferentes fontes, estudos e relatórios, se pudermos contribuir com um conselho simples a todas as organizações diremos: tome decisões humanas na reconstrução da sua estratégia de marketing.

Como sociedade global, sairemos deste contexto mais solidários e cientes do nosso papel social. Faça da sua marca uma catalisadora de ações bacanas e relevantes. Faça ela ser percebida pelo que faz em prol do coletivo. Mais do que próxima, que ela seja empática.

Demonstre sua capacidade de gerar experiências prósperas, atendendo necessidades e não desejos. Sua capacidade de compartilhar valor com os *stakeholders*. Envolve todos os seus parceiros de negócios nesta empreitada. E lembre-se que análises confiáveis e indicadores são vitais para tempos de incerteza.

Para entender o que está por vir, fundamento do nosso trabalho, convidamos um grupo de **27 profissionais que estão na linha de frente do universo da Comunicação e Marketing**, para compartilharem suas visões dos desafios pós-COVID19. São profissionais que espelham uma diversidade de segmentos e áreas de atuação - desde academia até renomadas corporações, passando por consultorias e entidades setoriais.

Seus conhecimentos e pensares podem ajudar as organizações na construção de um futuro melhor para si e para a sociedade, angariando confiança, relevância, engajamento e impacto social. E podem ajudar a responder algumas perguntas pairando no ar:



Introdução

- Nesse “novo normal” quais serão os principais desafios para as marcas?
- Como deverá ser a (re)construção da sua proposta de valor?
- Como ter impacto positivo em um mundo em transformação?
- Como desenvolver uma experiência de marca relevante alinhada com as novas expectativas do consumidor?
- Como ressignificar a sua estratégia sem medo de perder a essência que trouxe a organização até aqui?
- Como manter confiança em tempos de extrema desconfiança?

Neste momento de colaboração, empatia e ressignificação de valores individuais e organizacionais, nós da Caliber estamos felizes por reafirmar nosso propósito enquanto empresa de consultoria global: **apoiar as organizações a realizarem melhores negócios através da adoção de novas tecnologias, novas métricas e fortalecimento da sua proposta de valor.**

Este *e-book* é só o começo desta maravilhosa construção colaborativa. Novidades acontecerão em breve no LinkedIn e em eventos com os nossos parceiros. Sigamos juntos pelo fortalecimento das nossas marcas e reputações e por um Brasil melhor para todos. Dias melhores virão.

Boa leitura!



DARIO MENEZES
DIRETOR EXECUTIVO CALIBER BRASIL

Experiência executiva em marketing na Varig e na Vale. Projetos de marca e reputação para GOL, Tetra Pak, Roche, MSD, Eletrobras, Amil, Itaú, ETCO, Vale e VARIG. Professor da FGV, ESPM e FDC e coautor do livro *Gestão da Marca & Reputação* pela Ed. FGV.



OVERVIEW

PROPÓSITO
COERÊNCIA
HUMANIZAÇÃO
CONFIANÇA
PORTO SEGURO
EMPATIA
AUTENTICIDADE

HIPERTRANSPARÊNCIA
WALK THE TALK
ALMA
COVIDWASHING
PROTAGONISMO
ACOLHIMENTO
GIVEBACK
MARCA ATIVISTA
INTERDEPENDÊNCIA
ESCUTA ATIVA
PROXIMIDADE
REINVENÇÃO





Overview

O que está por vir

Num momento em que a expressão “marcas com propósito” estava quase se tornando mais um jargão vazio do marketing institucional, a crise da Covid-19 chegou para mostrar de forma inequívoca o que isso realmente significa. E mais: apontou o caminho que as empresas precisarão tomar se quiserem ser bem-sucedidas no “novo normal”.

Foi um grande desafio costurar a visão de **27 profissionais** de áreas tão diferentes sobre “o que está por vir” no futuro da comunicação corporativa e do branding. A partir de palavras-chave que se repetiram diversas vezes, criamos essa teia de sentimentos, previsões e até anseios – afinal, quem faz o futuro somos nós, e crises podem se tornar grandes oportunidades de construção de um mundo que seja melhor do que a jornada que nos trouxe até aqui.

No léxico corporativo que visualizamos para o cenário pós-COVID-19, encontramos:

Overview

PROTAGONISMO

As marcas que conquistaram mais valor na pandemia foram as que rapidamente assumiram a liderança diante dos novos desafios, e por vezes se uniram a concorrentes por uma causa humanitária maior. Os discursos vazios e o oportunismo comercial ou marqueteiro durante a crise – ou **COVIDwashing** – foram imediatamente rechaçados pelo público, que a partir de agora quer empresas com caráter, que equilibrem a criação de valor para acionistas, pessoas e sociedade

CONFIANÇA

No novo cenário, o público não vai mais tolerar empresas autorreferentes e líderes ególatras, calculistas e egoístas. CEOs ativistas, que aparecem na linha de frente da crise demonstrando proatividade e **EMPATIA**, farão a diferença para gerar um sentimento de confiança na marca. Para tanto, a sintonia deles com os CCOs será estratégica.

COERÊNCIA

Se sustentabilidade e RSA já estavam ganhando cada vez mais espaço nas agendas corporativas, a era pós-pandemia cobrará das marcas uma maior urgência e uma coerência entre o falar e o fazer – o “**Walk the Talk**”. E essa cultura também irá se transversalizar dentro das organizações, assim como aconteceu com a sustentabilidade, e o mundo investidor já deu sinais claros de que vai priorizar empresas de reputação sólida, com propósitos que transcendam os interesses apenas do negócio e busquem o “lucro admirável”.

PROXIMIDADE



Uma conversa entre dois velhos amigos ilustraria bem o novo tom da relação. As pessoas querem empresas que transcendam posicionamentos genéricos, conteúdos sem substância e campanhas publicitárias meramente vendedoras; querem que sejam capazes de construir relacionamentos genuínos e duradouros com toda a cadeia de valor. Um diálogo aberto, claro, honesto e consistência da operação com valores como compromisso socioambiental e legado positivo. Na era da **HIPERTRANSPARÊNCIA**, o consumidor só aceitará erros de boa fé das empresas, que serão ainda mais julgadas e cobradas sobre sua atuação diante dos enormes desafios que estão por vir.

HUMANIZAÇÃO



Os consumidores não aceitam mais ser vistos como “sacos de dinheiro” e desejam uma experiência mais humanizada com as marcas ao longo da jornada de compra, que deverá fortalecer os laços via digital, em múltiplas plataformas (*omnichannel*). A pandemia mostrou ao consumidor que as marcas são feitas de pessoas, que sofrem, sentem e se importam (ou assim deveriam...).

PORTO SEGURO



Como o isolamento em casa levou as pessoas a uma interiorização, vários valores e conceitos começaram a ser questionados e ressignificados – como sucesso, bem-estar ou a necessidade de escritórios corporativos. A pós-pandemia trará um período de incerteza e insegurança, e mais do que nunca as marcas precisarão ser percebidas como algo conhecido e confiável, trazendo mais certezas do que dúvidas, mais garantias do que riscos. Elas não podem mais ser **DESALMADAS**, e demos um salto abrupto da era que mal começava do B2H – *business-to-human* para o H2H – *human-to-human*. Nesse sentido, a comunicação terá um papel fundamental.

DATA-DRIVEN

A aceleração das transformações tornou o ambiente ainda mais volátil, e as crises terão impactos cada vez mais fortes. A pandemia, que pegou todos de surpresa, gerou a consciência de que será preciso investir em forte capacidade preditiva, para mapear riscos, planejar estratégias e ter ações mais seletivas e de base científica. Profissionais que façam uso intensivo de coleta de dados, adotando um novo *mix* de ferramentas e KPIs. Usando *dashboards* online para captar padrões, monitorar e defender as marcas e lidar com um ecossistema muito mais amplo e complexo de redes digitais, inundadas por *fake news*, *haters*, desinformação e uso abusivo de dados privados. O passado já não é mais um guia seguro para o futuro.

AUTENTICIDADE

A quarentena forçou uma aceleração da transformação digital e aumentou a superfície de contato online com os clientes. O adiável se tornou prioridade e obrigou as organizações a uma “destruição criativa” – nunca antes a máxima da sobrevivência do mais adaptável foi tão real. As empresas tiveram que fazer “5 anos em 5 dias” e precisarão adotar o *mindset* de startup: melhor o feito do que o perfeito – muita agilidade, sem tempo para planejar demais, senão as oportunidades passam. É o momento de rever escolhas e inovar, criando o seu próprio “oceano azul”

REINVENÇÃO

A disputa por atenção cresceu no meio de tantas ofertas de *webinars*, *lives*, *apps*, *newsletters*, *cursos*, *posts* e *stories* em diversas plataformas. O tempo dos consumidores é o novo petróleo, e as narrativas vitoriosas serão aquelas mais relevantes e verdadeiras, que levam em conta o que o público está sentindo e necessitando para se readaptar ao novo contexto. A hora não é mais de vender, mas de servir e ser **ACOLHEDOR** – compreender as dores e problemas e trazer o alento, a solução, a ajuda. Se não tiver algo relevante a falar, não fale! Melhor **ESCUTAR** de forma aberta e ativa as conversas para entender melhor o outro.



Overview

Diante dessas visões, estamos otimistas.
Como diria a canção, “a dor de nossos dias não há de ser inútil diante do que a jornada à frente nos reserva”.

Aproveite a leitura, que finaliza com uma crônica criativa sobre
“O Brasil em 2030”.

Quem sabe construímos juntos esse “novo normal”?



WHAT'S NEXT?

Reputação como um porto seguro.
Confiança na era da incerteza.



HORA DE DEMONSTRAR CONSISTÊNCIA ENTRE VALORES E PRÁTICAS

VIVIANE MANSI

As empresas talvez estejam experimentando a crise mais profunda das últimas décadas. A Covid-19 se alastrou rapidamente e se aproxima daquilo que muitos diriam ser mais um filme de drama, suspense ou mesmo terror. A verdade é que ninguém parecia estar preparado para algo que mexe tão profundamente com as nossas decisões, emoções, nosso caixa e nossa visão de futuro.

A crise é complexa porque envolve muitas variáveis e eu vou abordar aqui apenas algumas questões que estão ligadas à reputação.

O que é estar preparada para uma crise? As empresas descobriram que uma crise dessa proporção não se gerencia apenas com a formação rápida de um comitê de crise, produção de mensagens-chave coerentes e decisões pontuais. A empresa precisa de disponibilidade de caixa, fonte de financiamento, canais de comunicação bem estabelecidos com seus principais interlocutores. Precisa de um verdadeiro Plano B. Sairemos todos dessa crise com uma noção mais ampla e integrada do que é sobreviver em períodos de incerteza.

A reputação é resultado das ações empresariais, não um direcionador em si. Começamos a ver alguns estudos que mostram que a reputação média das empresas melhorou. Pelo menos as grandes, que têm um “colchão” maior para as crises, conseguem tomar decisões que protegem a si mesmas e a seus stakeholders mais próximos. As empresas que tiverem melhor leitura do contexto social que vivemos terão a opinião pública a seu lado.

Alguns executivos que se posicionaram amplamente a favor do emprego e da retomada das operações, no momento em que as pessoas tinham mais medo de retomar suas atividades normais, pagaram um preço bem alto.

Aqueles que, mesmo tomando decisões difíceis como corte de pessoas, se posicionaram de forma humanizada, tiveram a condescendência da opinião pública.

Entre o oportunismo e a oportunidade. Os mais críticos estão de olho nas organizações que “mostram mais do que fazem” ou “que querem aparecer”. Ainda que a gente possa ter uma leve desconfiança de ações que são muito exploradas publicamente, não estamos em condições de arbitrar quais empresas podem/quêrem fazer alguma coisa

Onde está a relevância das marcas? Não acho que existe uma resposta única para esta pergunta. Marca relevante será aquela que consegue tomar decisões coerentes com a necessidade de seu setor, manter uma comunicação clara e honesta com sua cadeia de valor e se mostra consistente na sua operação. Eles – empregados, fornecedores, clientes, governo, parceiros de negócio serão os primeiros a formar opinião. A relevância está ainda em manter o diálogo aberto – por um longo período, como parece que vamos levar para gerenciar – e manter ações consistentes com seus valores. Num momento em que se fala tanto de compromisso em longo prazo, legado, propósito, as empresas terão a chance de demonstrar isso na prática e as ações falarão mais alto do que as palavras.

Estamos avançando no contexto digital. A Covid-19 definitivamente impulsionou a digitalização das empresas, tanto do ponto de vista interno (como trabalho remoto) quanto externo (novos canais de venda, novas maneiras de atender o consumidor). Essa aceleração pode ser boa para todos, especialmente porque não sabemos ao certo ainda como nossos hábitos serão modificados quando conhecermos um novo normal. Ou seja, mesmo na crise, temos espaço de inovação e aprendizado.

O que muda na reputação das empresas a partir de agora?

Eu ainda gosto de lembrar as palavras de um executivo que admiro muito - ele diz que “a nossa responsabilidade é do tamanho do nosso privilégio”. Empresas com maior lucro podem fazer mais. Não se trata apenas de colocar os olhos nos resultados de reputação, pois a opinião pública tem um afastamento grande das questões envolvidas em faturamento, lucratividade, endividamento etc. Ou seja, exige de todas as empresas a mesma coisa – a mesma cifra de investimento, as mesmas doações etc. Várias e várias análises técnicas não chegam aos olhos do consumidor final. Nesse momento, mudar isso será enxugar gelo. Porém, é uma questão de pensar no mundo que queremos deixar. Mais do que tomar decisões que afetem a reputação positivamente ou não, o que está em jogo mesmo é a qualidade das nossas decisões. É o quanto somos consistentes com as nossas decisões.

Eu não conseguiria resumir aqui as ações da Toyota. O que têm orientado nossas ações é o nosso Toyota Way (nossos valores, baseados em respeito pelas pessoas e na melhoria contínua). Quando as coisas estão mais difíceis, a gente ainda recebe um **“call to action”** do nosso presidente global, Akio Toyota, lembrando para não tirarmos o sorriso do nosso rosto, pois foi isso que sempre buscamos levar para nossos clientes. Ele nos lembra que já passamos por crises muito intensas, incluindo uma Grande Guerra, e estamos aqui. Mensagens como essa nos fazem refletir o que está por trás das palavras – levar

um sorriso significa muitas coisas, incluindo dignidade, emprego, oportunidade de negócio e tantas outras coisas. Estamos completamente comprometidos com isso.

Quando nos voltamos para uma reflexão mais abrangente do problema no nosso país, eu me pergunto: quantos empregos já perdermos e ainda perderemos? O quanto a fome aumentará? O quanto a violência crescerá? Nossos empreendedores perderão a vontade de sonhar? (Lembrando que os pequenos empreendedores e startups foram os primeiros a “quebrar” e a “desligar” pessoas). Ainda teremos sensibilidade para discutir essas questões humanitárias?

Estamos diante do teste mais importante para saber se nos tornamos melhores ou não. E, se ainda resta dúvida, ser “melhor” nesse contexto é o quanto conseguimos equilibrar decisões que compartilhem valor – que sejam boas para a empresa, as pessoas e a sociedade.

Diante de tudo isso, a nossa contribuição agora é pensar o futuro. É pensar em como retomar as operações, proteger as pessoas, buscar oportunidades de negócio, reinventar esse nosso futuro. Durante todo esse trajeto, levaremos a reputação junto. Se formos bem-sucedidos, ela seguramente estará conosco.

VIVIANE MANSI é relações públicas, Diretora Regional de Comunicação e Sustentabilidade da Toyota para a América Latina & Caribe e Presidente da Fundação Toyota do Brasil. Escreve com frequência, tendo se tornado

TopVoice do LinkedIn em 2019.



SÓ HÁ UM CAMINHO : O DAS PARCERIAS

SONIA ARARIPE

Muitas dúvidas rondam o cenário atual e futuro. Não só em relação à pandemia em si, mas também seus vários desdobramentos. Como o planeta irá se comportar dentro do que estamos chamando de “novo normal”? Neste quadro, como os consumidores irão consumir daqui para a frente? E as marcas, como deverão agir?

A consultoria HSR Specialist Researchers acaba de divulgar que desenvolveu um indicador sobre o comportamento das marcas durante este período, segundo a percepção do consumidor. O indicador é calculado com base em três informações: lembrança espontânea da marca em ações voltadas para a crise da COVID-19, associação da marca aos seis atributos essenciais para construção de imagem de marca transformadora, e power of voice, ou seja, o potencial de comunicação da marca considerando o número de seguidores dela nas redes sociais. Algumas marcas que se engajaram e se expuseram mesmo durante a pandemia foram mais lembradas pelo universo de 1.000 entrevistados, como O Boticário, Magalu e iFood.

Outras marcas e segmentos mostraram fôlego para embarcar não só em ações diretas, mas também indiretas, de ajuda para o setor público e comunidades carentes ao longo da pandemia. Como imaginar, por exemplo, que três dos maiores bancos nacionais – Bradesco, Itaú Unibanco e Santander - pudessem anunciar uma ação única de R\$ 50 milhões em

torno da compra de material de proteção individual e equipamentos hospitalares? Ou que concorrentes diretos pudessem se unir em torno de uma causa comum?

Pedimos ao nosso time de colunistas da Plurale análises deste movimento e do que acontecerá na pós-pandemia. Como insights, o apoio a pesquisas essenciais por meio do modelo de parceria público-privada. Também a hospitais públicos. O que parecia improvável, simplesmente garantiu que o caos não se aprofundasse.

Empresas foram capazes de pensar “fora da caixa”, com ações sólidas mostrando que sustentabilidade pode sim ser praticada muito além do Relatório de ações de fotos bonitas e leitura quase nula. Juntos, em parceria, combatendo a peste. Foco em pessoas e soluções, como tão bem lembrou o publicitário Washington Olivetto, alertando que a hora não é de oferecer produtos, mas sim de prestar serviços.

A pergunta agora é como será o “novo normal”: o que acontecerá com a sociedade de consumo no pós-bolha? Como os consumidores verão as marcas, considerando as ações feitas durante a pandemia? Empresas se manterão preocupadas com a falta de acesso às condições mínimas de dignidade da vizinhança? Como serão as parcerias entre concorrentes em torno de ações solidárias? Governos pensarão ainda na fome tão próxima?

Não é possível saber agora. Só o tempo dirá. Um ponto acredito ser pacífico: apenas através de parcerias, da união será possível combater inimigo comum. Que venham mais exemplos. Que venha a cura com pesquisas de cientistas brasileiros, em parceria com outros pesquisadores. Só assim poderemos garantir que a ciência seja o único e verdadeiro caminho para a cura.

SÔNIA ARARIPE é jornalista e publisher da revista e site Plurale, com foco em sustentabilidade. Tem mais de 30 anos nas redações do JB (Editora-Executiva), O Estado de S. Paulo, O Dia, Jornal do Comércio e Revista Forbes. Como reconhecimento público, recebeu diversos prêmios como a

nomeação de uma das 100 mais Admiradas Jornalistas do Brasil, o Prêmio Aberje em Mídia Segmentada e o Conjunto de Medalhas Pedro Ernesto, outorgada pela Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro. É palestrante e ministra cursos de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade.



MARCA E REPUTAÇÃO PÓS-COVID: O QUE PODEMOS ESPERAR?

ISABELA PIMENTEL

Diante do cenário atual, em que enfrentamos uma pandemia nunca vista ou vivida, é preciso repensar tanto as práticas de comunicação quanto marketing e negócios.

As empresas que contarão com uma boa reputação perante seus stakeholders serão aquelas que conseguirem se comunicar de forma eficiente, coerente e transparente. Por exemplo, a não realização de qualquer tipo de ação ou projeto social nesse contexto em apoio às vítimas ou às mazelas advindas da crise da COVID19 pode trazer danos muito grande a imagem e reputação de uma companhia.

Enquanto diversas empresas adaptaram suas linhas produtivas para fabricar insumos como álcool gel, outras não tiveram qualquer tipo de ação.

Para se manter presente e ser lembrada nesse novo contexto sociocultural, será preciso priorizar ações de comunicação focadas no público, especialmente atendendo demandas de cunho socioambiental e que demonstrem comprometimento não apenas com as vendas, mas com questões humanitárias.

Para ter engajamento nesse contexto de nova normalidade, a estratégia de comunicação das marcas não pode apenas se centrar em ofertas, promoções, divulgação de novos produtos e serviços, mas:

1. Oferecer dicas;
2. Trazer notícias relevantes para cada nicho;
3. Apresentar soluções para pequenos e médios negócios;
4. Mostrar uma postura solidária para com todos os elos da cadeia produtiva.

Em relação ao comportamento do consumidor, é esperado cada vez mais que antes das compras, o mesmo busque avaliar a afinidade da marca com seus valores, histórico, cadeia de valor, fornecedores, parceiros e se a empresa tem uma postura coerente com o que comunica.

Acredito que a reputação continuará sendo uma formação de longo prazo, mas que as crises que ocorrerem a partir de agora terão impactos mais fortes nela no que simplesmente na imagem enquanto algo passageiro e temporário, ou seja, quem quiser zelar por sua reputação, deve evitar passar por crises nesse momento tão caótico de pandemia.

Assim como os debates de sustentabilidade marcaram o começo dos anos 90 nas organizações, acredito que a reputação passará a ser um tema cada vez mais valorizado e transversal. Ainda é cedo para falar sobre o surgimento de uma nova abordagem de branding, mas com toda certeza, iremos evoluir para o marketing de causas mais consolidado e por isso, precisamos aprender a ver para ser enxergados daqui para frente, como afirma Seth Godin¹.

Por exemplo, para engajar *stakeholders*, não bastarão propostas competitivas, mas uma reputação sólida, imagem bem consolidada e avaliação sobre a postura da empresa, associada às suas vantagens competitivas.

No que diz respeito às crises, será preciso ter cada vez mais foco na gestão e mapeamento de riscos do que meramente ficar passivo e gerenciar. Assim sendo, métricas como taxa de comentários negativos, volume de viralização de comentários ou produtos que tiveram maior taxa de recall precisarão ser cada vez mais monitorados e levados em consideração antes de uma campanha sobre um novo produto ou serviço.

¹ No livro “Isso é Marketing: para ser visto é preciso aprender a enxergar” (2019)



TRADIÇÃO E REPUTAÇÃO. É POSSÍVEL BLINDAR UMA MARCA CONTRA UMA CRISE?

LUIZ ANTÔNIO GAULIA

A cidade de São Paulo possui tradicionais cantinas e restaurantes tipicamente italianos. Em tempos de isolamento e pandemia estão todas fechadas ou funcionando no sistema delivery.

Essas conhecidas cantinas, verdadeiras festas da culinária e do bom vinho, atraem seus frequentadores exatamente pelo atributo da tradição. Casas com décadas de existência, negócios de gerações, mantêm no cardápio pratos e delícias cujo tempero e sabor nos remetem aos tempos de nossos avós e são opções certeiras para quem deseja saborear um bom prato de massa. Além disso, sabem atender seus clientes, sabem como oferecer uma experiência sensorial inesquecível. Casas como a centenária Basilicata e a Cantina Roperto, funcionando desde 1947, a Cantina Gigio, a Pizzaria Piolin e o restaurante Famiglia Mancini, entre outros.

E o que a tradição por trás destes estabelecimentos nos permite pensar? A resposta está na confiança que um nome pode representar. Diante de tantas opções de escolhas no mercado e também das incertezas provocadas entre escolher esta ou aquela alternativa, eu desconfio que seja a tradição de uma marca o nosso porto seguro. Uma casa tradicional, uma marca tradicional em determinado segmento de mercado, remete a outro atributo importante, a confiança. Muito provavelmente, eu me arrisco dizer, todos nós já buscamos na tradição de um nome, de uma marca e seu negócio, a expectativa de uma garantia de satisfação, a certeza de uma boa transação, de uma troca justa. Assim, a tradição parece nos dar pistas bastante concretas para uma marca com sólida reputação. Ela nos brinda como o sorriso de um rosto conhecido, familiar até, e que nos acompanha desde a infância. Um endereço conhecido, no qual, na nossa chegada, encontraremos muito mais certezas do que dúvidas. Mais garantias, do que riscos.

Neste reconhecimento, encontramos uma essência imutável, como um DNA. A partir dele, eu destacaria que a tradição, como a base para uma respeitada reputação de mercado, não conflita com a inovação:

- Podemos inovar nas formas do falar, mantendo a confiança nas palavras;
- Podemos mudar até as promessas, mas teremos a confiança no seu cumprimento.

A tradição reduz incertezas.

Ao optarmos por um nome tradicional de mercado, nossa expectativa é evitar os riscos de modismos fugazes, de desvarios propagandeados pela força da mídia. A tradição, enquanto pilar reputacional, traz o passado e o presente de uma marca como a multiplicação para um futuro longo. Trago aqui o exemplo destes restaurantes, aparentemente distantes de nossas corporações globais, mergulhadas em demandas complexas, para tentar responder perguntas muito difíceis, diante de um momento inédito da história humana.

Que tipo de marcas emergirão desta crise fortalecidas? O que está por vir?

Eu gostaria realmente de ter a bola de cristal e do alto de minha vaidade escolher esta ou aquela tendência, este ou aquele pedaço de informação, estatística ou dado divulgado e declarar aos que buscam uma luz no fim do túnel: sigam este caminho e sereis vitoriosos! Mas a prudência é minha conselheira em tempos de nervos à flor da pele.

Minha análise aqui neste texto se fixa na tradição como a seta-guia de uma bússola a apontar para o norte. Porque imaginem quantas crises insolúveis e momentos de total surpresa as empresas centenárias, suas marcas conhecidas simbolizando negócios construídos por gerações, enfrentaram para continuar existindo, prosperando, seguindo em frente! Posso imaginar salas de reunião nas quais em algum momento foi dito: “esta é a pior crise que enfrentamos em toda a nossa história”. Só que não...

No meu entender, a reputação continuará a ser uma construção de longo prazo, mesmo que o tempo pareça cada vez mais curto. Mesmo que o frenesi da tecnologia crie milhares de startups e novidades salvadoras, é a segurança de uma marca tradicional, coerente com seu discurso e suas práticas, retrato fiel de sua cultura, capaz de vivenciar seus valores e sua razão de ser, mantendo-se aderente à sua originalidade, que determinará quem vai sobreviver. Nada mais mortal do que uma marca desalmada, capaz de trair sua história virtuosa e sua singularidade.

Vínculos de confiança.

As marcas tradicionais, que se perpetuaram no tempo e souberam vivenciar sua sustentabilidade não como uma resposta a uma crise pontual, mas como método real de trabalho e reflexo da sua genética singular, sairão maiores deste momento. Talvez não vendam tanto quanto vendiam antes da pandemia, mas sua grandiosidade será percebida pela confiança que transmitiram durante a tempestade.

Em momentos de crise há uma pressão natural por processos externos copiados entre uma empresa e outra, além de comunicações

pasteurizadas. É a tradição que fará a alma da marca, sua essência, não se perderem no frenesi das notícias alarmistas e sensacionalistas. Na construção de uma trajetória de longo prazo, de vínculos de confiança com múltiplos interlocutores e do mérito de colaboradores e líderes que fazem a sustentabilidade da marca acontecer de verdade. Não por mando e desmando, mas por crença, propósito e comprometimento como pede a tradição, fermento onipresente da cultura organizacional.

A tradição é o escudo para uma reputação sólida, sustentável, em sintonia com a necessidade de inovar, de reinventar produtos e serviços, preservando a confiança nas palavras e nos atos.

Se eu tivesse que escolher, não teria dúvidas em optar por preservar valor por meio de vínculos de confiança. Confiança que a tradição de um nome representa. Confiança que temos ao analisar a história de uma companhia, de seus fundadores, sua coerência e seus aprendizados em diferentes momentos de crise.

LUIZ GAULIA é Diretor da Race Comunicação e Marketing. Consultor e palestrante. Jornalista. Mestre em Comunicação Social pela PUC/RJ. MBA em Marketing pela Univ. Candido Mendes. Especialista em Comunicação

Corporativa pela ABERJE- University of Syracuse. Professor da ESPM em Gestão de Crise de Imagem. Coordenador da Formação Executiva de Comunicação Corporativa e Reputação da FGV.



AS MARCAS TERÃO QUE SE TRANSFORMAR RÁPIDA E INEXORAVELMENTE

GISELLE TROMBONI

É impossível dizer como será exatamente o futuro pós-pandemia, mas as mudanças que enfrentamos atualmente já demonstram que será transformador o que virá pela frente. Por isso, já podemos afirmar, com segurança, que tudo já mudou.

Já mudou, por exemplo, a compreensão das dinâmicas de geração de valor entre as empresas e a sociedade como um todo, a percepção de interdependência, o entendimento quanto à nova experiência do consumidor e a crescente interação entre as pessoas em ambientes digitais diante da enorme invasão da tecnologia em nossas vidas.

Esses tempos tão desafiadores trouxeram esses aprendizados surpreendentes e trarão muitos outros, os quais nortearão a construção do futuro, em um contexto de transformação do mundo e da sociedade que jamais imaginamos e, naturalmente, os negócios e suas marcas terão que se transformar rápida e inexoravelmente.

Essa crise já está forçando as organizações, independente do segmento, a começarem a planejar sua retomada de negócios e assim, garantir resultados focados nas novas necessidades dos clientes, colaboradores e parceiros, em condições de instabilidade e imprevisibilidade. Este será o grande diferencial competitivo.

Já é hora de uma postura proativa, buscando entender melhor qual é o papel da marca nesse “novo normal”, tendo em vista que o passado não é mais um guia para o futuro.

O importante agora é avaliar e definir como transformar uma das maiores crises da história em oportunidades para a empresa e sua marca.

Assim sendo, as empresas já precisam começar a reagir e desenhar as suas estratégias pós-COVID-19, as quais deverão estar pautadas em uma maior orientação para seus stakeholders, uma cultura mais humanizada, a atuação sob um propósito maior que não apenas o lucro, uma maior transparência no relacionamento com a sociedade e um novo patamar de reputação.

As organizações devem começar a perguntar quais são as inovações necessárias e como elas podem ser identificadas e implementadas, a partir da captura dos sinais e dos dados sobre padrões de mudança de crenças, comportamentos e demandas dos consumidores pós-pandêmicos.

Na verdade, esses sinais de mudanças de demanda e novas necessidades já estão presentes e aguardando para serem lidos e interpretados por empresas ágeis. Aquelas que mais rapidamente entenderem esse movimento de mudança, aliada às novas tecnologias, poderão melhorar seus serviços e a experiência com o usuário.

É hora de entender o papel da marca na vida do consumidor. Ouvi-lo nunca foi tão essencial.

Para isso, daqui para frente, e mais do que nunca, será vital monitorar percepções, antecipar expectativas, se apoiar em dados atualizados e confiáveis, que ajudem as empresas a compreender mais facilmente as transformações pelas quais estão passando, para que possam tomar decisões mais rápidas e com maior assertividade no relacionamento com seus públicos estratégicos.

A boa análise de dados, dispor de métricas precisas, informações fidedignas sobre as movimentações e, especialmente, sobre as tendências de comportamento das pessoas para o novo, fará a diferença.

Ou seja, ouvir, entender e direcionar esforços para manter o engajamento será decisivo na maratona que virá para os negócios e também para as suas marcas e suas reputações. As que souberem acompanhar e entender todos os sinais serão as mais privilegiadas no cenário futuro.

Afinal, o que é mais do que sabido é que os consumidores esperam que as marcas impactem positivamente a sociedade como um todo, tomando medidas para construir um mundo melhor.

GISELLE TROMBONI – Consultora Associada do GroupCaliber Brasil. Executiva de Marketing. Sócia-diretora da GTCOM Consultoria e Gestão de Marcas. Foi Diretora na Thymus Branding, como em outras consultorias. Liderou projetos para empresas como GOL, Klabin, FMCSV, NET, Banco Real, Banco

do Brasil, Sabesp, Bradesco, Citibank, Método Eng., dentre outras. É também palestrante e professora na FIA/USP, FGV e UNICAMP.



O FUTURO DO BRANDING OU O BRANDING DO FUTURO

MARCELO BOSCHI

Diferentes “cenários” estão circulando nas redes sociais. Há apenas seis meses, cenários econômicos apontavam crescimento de 2,0 a 2,5% do PIB, redução significativa do desemprego e o dólar estava cotado a R\$ 4,00.

O “cenário” do dólar, de acordo com Lauro Jardim (O GLOBO em 10/05/20) deve chegar a R\$ 8,00 no Natal. A pandemia atingiu todos os cenários - global e local -, como um nocaute definitivo, um direto à moda de Mike Tyson.

Uma definição do termo cenário é “ferramentas que indicam um futuro possível e que auxiliam diferentes organizações a tomar decisões em um mundo de grandes incertezas”. A atual pandemia desafia mesmo a lógica de pensar cenários alternativos, ou seja, a impossibilidade de determinar com precisão o que ocorrerá no futuro, mesmo que de apenas poucos meses.

A realidade cotidiana mostra dados terríveis e algumas projeções indicam recessão comparável à crise de 1929. Setores como turismo e cultura estão absolutamente paralisados e recorrendo a lives para manter alguma visibilidade. A produção automobilística está no menor nível desde 1956, quando as fábricas chegaram ao Brasil. O comércio tem desempenho distinto, dependendo de cada setor que se observa; supermercados e farmácias apresentam resultados positivos, moda e comércio internacional negativos, equipamentos de ginástica positivos, academias negativos.

A despeito do tempo de duração da pandemia e do afastamento social, a questão que este breve artigo se propõe a refletir é se haverá futuro para as marcas. Considero fundamental que o conceito seja definido e para tanto seleciono minha definição (sim, existem dezenas) favorita:

Marcas podem servir como dispositivos simbólicos que permitem aos consumidores projetar sua auto-imagem. Certas marcas são associadas à utilização por determinados tipos de pessoa e, assim, refletem diferentes valores ou ideias. Consumir tais produtos é um meio pelo qual os consumidores podem comunicar a outros – ou até a si próprios – o tipo de pessoa que são ou gostariam de ser. (KELLER e MACHADO, 2006, p. 7)

Considerando a ideia central exposta por Keller e Machado, gostaria de acrescentar que o branding é uma promessa, e como tal deve ser definida e implementada em cada ponto de contato. Desta forma, a resposta à questão proposta é: sim, é claro que marcas continuarão a existir. Mas, restringindo as marcas à sua dimensão empresarial, algumas marcas deixarão de existir porque as empresas que elas identificam deixarão de existir. Considerem a definição acima em detalhes. O que são marcas, para que servem? De acordo com Chernatony e Rilley (1998) as marcas resumem características funcionais e emocionais da organização, produto ou serviço.

Qual a importância das marcas? Em um mundo onde tudo é marca, é fundamental que cada marca estabeleça uma relação direta e rápida com seus públicos, construindo um vínculo de confiança, garantindo que a expectativa/promessa criada e planejada seja efetivamente entregue.

Alguns “cenaristas” afirmam que o mundo não será mais o mesmo e que os consumidores e marcas construirão novas relações pós-pandemia. Na verdade, desde que consumo emergiu como valor central nas sociedades ocidentais há 400 anos, a relação de consumidores e marcas estabeleceu uma conexão vital, mas em constante mutação. Esta relação sobreviveu a inúmeras guerras, epidemias, pandemias, incêndios, terremotos, além das crises econômicas dos séculos XX e XXI. Refletindo sobre a evolução das espécies, Darwin observou que não sobrevive a espécie mais forte, mas a que se adapta à mudança. Portanto, as marcas que se adaptarem aos novos desejos do consumidor e que atendam a estas novas, ou antigas demandas e entreguem suas promessas, sobreviverão. O restante será tema de estudo nos cases das escolas de negócio.

MARCELO BOSCHI é Doutor em Administração, com ênfase em Marketing. Atua como Coordenador do MBA Marketing Estratégico da ESPM, onde é professor de Branding e Marketing.



TEMPOS DE RENOVAÇÃO

ENTREVISTA COM

HAMILTON DOS SANTOS

- **As empresas ainda contarão com o *goodwill* da sociedade?**

As empresas fazem parte da sociedade e, portanto, devem ter seus propósitos, missões, valores, estratégias e táticas alinhadas às expectativas dela. Sempre que uma empresa, uma organização corresponder aos anseios da sociedade poderá contar com o *goodwill* da mesma.

- **Que tipo de marcas emergirão da crise fortalecidas, e devido a quais atributos?**

As marcas que justamente estiverem em conformidade com os anseios mais gerais da sociedade em que estão inseridas certamente se fortalecerão. Para isso, terão que apresentar alguns atributos, entre eles a determinação de, primeiro, ser transparente; e, segundo entender que uma empresa socialmente responsável não aquela que apenas paga seus impostos e seus funcionários em dia, mas que também ajuda a sociedade em que está inserida a acelerar o atingimento de uma sociedade mais justa.

- **Muda algo para que a marca se mantenha relevante dentro do novo contexto sociocultural?**

Muda o peso que a capacidade de adaptação aos novos tempos terá nos negócios. Adaptar-se a novas realidades será tão valioso quanto a capacidade de inovação. Ou seja, as marcas precisarão de uma liderança mais aberta e mais flexível. Uma liderança que entenda e preste mais atenção nos sinais da natureza.

Engajamento se obtém com mensagens que sejam ao mesmo tempo simples, graficamente atraentes, intelectualmente claras e, principalmente, confiáveis. O engajamento, mais do que nunca, começa na relação entre empregador e empregado. E a crise do Covid-19 mostrou avanços importantes nessa relação. Por exemplo, a pesquisa “Confiança na Crise do Coronavírus 2020”, da Edelman, mostrou que o nível de confiança do empregado na informação disponibilizada pelo empregador em relação à doença é maior do que a confiança deles no Estado, na mídia e nas redes

- **O que mudará no comportamento do consumidor pós-Covid-19?**

É difícil prever com a mínima exatidão comportamentos futuros, mas é preciso ter em mente em primeiríssimo lugar que o comportamento do consumidor é orientado por aquilo que alguns filósofos do Século XVIII chamavam de ciência da natureza humana, que era uma tentativa de entender o comportamento e a moral humanos, investigando a sua própria natureza. Nesse sentido, o que podemos afirmar sem muita chance de errar é que a natureza humana, seus princípios morais, seus anseios e gostos não mudam radicalmente de uma hora para outra. Entretanto, a experiência de outras crises, causadas tanto por fenômenos naturais (outras pandemias) quanto por desastres políticos (o holocausto, por exemplo) não transformaram a natureza humana, como sabemos, mas exigiram dela mais vigilância e consciência acerca desses fenômenos naturais e políticos.

- **A Reputação continuará sendo uma construção de longo prazo, ou o tempo encurtará?**

A reputação sempre resulta de um processo de construção e manutenção que se dá a curto e a longo prazo. Faz-se a coisa certa incansavelmente dia após dia, para a longo prazo a marca colher os frutos disso, mas também para a produção do chamado colchão reputacional. O que é isso? Por mais que se faça a coisa certa incansavelmente dia após dia, algo pode sair dos trilhos por acidente ou por um erro humano. Nesse caso, o colchão será valioso para a empresa se reerguer. O réu primário tem sempre uma vantagem diante do reincidente. Porém, há algo para o qual as empresas precisam estar muito atentas: certos “crimes” (importante frisar as aspas que aqui estão indicando uma analogia apenas) não serão mais perdoados pelo consumidor. Por exemplo, racismo, assédio, uso indevido do poder econômico, discriminação e desrespeito à diversidade.

- **Você acredita que, assim como aconteceu com a Sustentabilidade, a Reputação se tornará transversal dentro das organizações? Ou mais do que nunca será uma atribuição de áreas específicas e de porta-vozes do C-level? Por que?**

A Reputação, assim como a Comunicação e a Sustentabilidade, deve ser vista como uma competência e não como uma função centralizada. Sim, neste sentido será transversal. Não será uma atribuição específica dos porta-vozes, ao contrário, todos os empregados já são e serão cada vez mais porta-vozes da empresa, principalmente neste novo ambiente digital. Evidentemente, o guardião da reputação será sempre a liderança máxima, isto é, o CEO, que deve ter o Comunicador muito próximo, inclusive fazendo parte do **board**.

- **Como fazer um processo correto de gestão de crises, cada dia mais frequentes e difíceis de gerenciar?**

É possível resumir um processo de gerenciamento de crise como pesquisa, plano de resposta, acionamento ágil dos recursos, controle de danos e retorno ao equilíbrio, tudo isso culminando com uma comunicação clara. E cada ingrediente da receita implica na humildade frente ao problema, ênfase em vidas humanas, ciência como fonte de investigação de origens e soluções, método e a cooperação de todos com uma única meta. O ponto inicial, claro, é não negar a crise. Mas saber se ela de fato existe, vem antes de tudo. Na filosofia, costumamos dizer que o primeiro passo para se resolver um problema é verificar se ele realmente existe e para isso é preciso colocá-lo em uma equação. Falsos problemas geram falsas soluções. E, como se diz nos corredores corporativos, nada é mais insinuante do que uma solução á procura de um problema.

- **Que métricas serão necessárias para orientar e justificar a tomada de decisão dos gestores? Os CCOs, CMOs e suas equipes estão preparados ou precisarão de novas competências?**

O ideal é que todos fôssemos de agora em diante um pouco engenheiros de dados. Armazenar, selecionar e interpretar dados é o que vai definir o futuro do negócio. Pense, por exemplo, nas disciplinas da comunicação: até mesmo o lobby será num futuro muito próximo totalmente digital. E isso é bom. Tenderemos a ser mais democráticos. Os CCOs e os CMOs terão de estar prontos (e ainda não estão totalmente) para respectivamente fazer uma comunicação e um marketing **data-driven**.

HAMILTON DOS SANTOS é jornalista, pós-graduado em Filosofia pela USP, com atualização em Gestão de Negócios pela Stanford Business School. Atuou nas redações dos principais veículos do país antes de migrar para o RH da Ed. Abril, onde trabalhou por 20 anos.


 /hamiltondossantos

Diretor Geral da Aberje, membro do Cons. Administração da Poiésis e um dos líderes do Tem Mais Gente Lendo, projeto que incentiva a leitura em espaços públicos. É também consultor editorial, autor de “Lucio Cardoso – Nem Leviano Nem Grave” (Ed. Brasiliense), “O Perigo da Hora” (organizador e tradutor- Ed. Scritta) e “Enfim, Grávidos” (Ed. Best Seller).



WHAT'S NEXT?

Atuação admirável.
Muito além do *goodwill*.





O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO PÓS-PANDEMIA

PAULO SAMPAIO

Dizer que crises oferecem oportunidades pode até ser lugar comum, um clichê, mas confesso que não me ocorre um momento em que essa ideia tenha sido tão verdadeira. Ao menos para o mundo das grandes empresas. Em primeiro lugar, porque nunca havíamos vivido uma crise como esta causada pela pandemia do Covid-19. Estamos atravessando uma crise de saúde que está gerando uma crise econômica e que, no Brasil, para piorar, acontece em meio a uma crise política, cujos desdobramentos ninguém ainda é capaz de prever.

Em segundo lugar, porque esta crise chegou em um momento em que a sociedade expressava, de forma contundente, seu amadurecimento sobre os temas relativos à sustentabilidade e à responsabilidade socioambiental de organizações e governos. Basta lembrar que, pela primeira vez na história, o Fórum Econômico Mundial deste ano, em Davos, teve como tema central o meio ambiente, o que deixa claro que esta questão passou de assunto marginal a tema protagonista nas principais discussões sobre a economia global. No Brasil, como todos devem se lembrar, a questão ambiental teve desdobramento local e ampla repercussão na mídia.

Me parece, portanto, absolutamente natural que a sociedade cobre das empresas, neste momento de crise, um papel que vá além da entrega de produtos e serviços de qualidade.

Espera-se delas que exerçam com efetividade a sua função social, por meio do “core business”, mas também que façam isso de forma sustentável, causando impacto socioambiental positivo, e, adicionalmente, que se mostrem cidadãs e solidárias, devolvendo para seus clientes, colaboradores e a comunidade parte da prosperidade conquistada ao longo de anos. Aqui, me refiro especialmente às grandes empresas, com marcas destacadas, nacionais e internacionais, que estão sendo capazes de se manter financeiramente saudáveis a despeito do relevante viés econômico da crise.

Atentas a essas novas demandas da sociedade, muitas organizações estão se mexendo rapidamente, algumas delas inclusive se reinventando para entrar em sintonia com o novo momento e as oportunidades para consolidação ou reconstrução de sua reputação. Segmentos que historicamente são vistos com ressalvas pela população, como o financeiro, estão sendo capazes de utilizar a sua força no combate à pandemia, de forma genuína, e os sinais de que a sociedade entendeu o valor dessa atuação começam a aparecer nos diversos indicadores e rankings que avaliam a imagem e a reputação das empresas

Temos visto nas últimas semanas um movimento positivo e consistente de organizações e empresários engajados na luta contra o coronavírus e os impactos negativos causados por ele. Pessoas e empresas que decidiram assumir o protagonismo e cumprir um papel que até então era visto como exclusivo do Estado.

Parece ter ficado claro que a crise, desta vez, demanda a participação ativa de toda a sociedade civil, e não apenas de governos, que mesmo em tempos de normalidade não têm sido capazes de oferecer à população os cuidados básicos na área de saúde. O papel das empresas, portanto, passou a ser, literalmente, ainda mais relevante na vida das pessoas, independentemente de sua área de atuação.

O que antes poderia ser visto como mero “marketing da filantropia”, hoje é reconhecido como contribuição relevante para a sociedade. Prova dessa quebra de paradigma é o espaço que a mídia tem dado para as iniciativas anunciadas pelas organizações dos mais variados setores. Mesmo veículos de comunicação que, por políticas internas, nunca divulgaram marcas quando a notícia era positiva passaram a dar nome e sobrenome a elas – exemplo simbólico é a série de reportagens “Solidariedade S/A”, lançada em abril pelo JN, principal telejornal da maior emissora de TV do País, a Rede Globo. E este é apenas um dos exemplos que eu poderia mencionar, pois o movimento foi generalizado, em todos os tipos de mídia.

Outro processo que se intensificou nesta crise foi a digitalização das empresas, não apenas nos seus negócios, mas também na forma como se comunicam com o público. Todos os dias somos impactados por “lives” sobre os mais variados temas, e as empresas e seus líderes estão utilizando esse recurso para ficar mais próximos dos seus clientes.

Aqui, não estamos falando apenas de mudanças na forma como fazemos comunicação corporativa, mas também – e talvez seja este o aspecto mais relevante – do surgimento de novos empresários e CEOs ativistas, que se posicionam sobre temas sociais relevantes e muitas vezes polêmicos. Algo que já víamos em países como os Estados Unidos, mas que aqui no Brasil, seja por prudência ou falta de interesse, ainda era raridade.

Ainda é cedo para fazer uma avaliação precisa sobre os impactos de longo prazo dessas mudanças no dia a dia das empresas e na gestão da sua reputação. Nada indica, no entanto, que seja passageira essa nova forma de encarar o papel das organizações, como “cidadãs corporativas” de fato, agentes que geram impacto positivo por meio da sua atividade fim, mas que também se envolvem com os mais variados problemas da sociedade, usando seu capital, financeiro e intelectual, na busca das melhores soluções.

O desafio dos profissionais que atuam em comunicação corporativa e gestão da reputação será entender essa nova dinâmica, ampliar seus laços com outras áreas que mantêm relacionamento com os diversos stakeholders de suas empresas, dentro e fora delas, e apoiar ainda mais as suas lideranças, monitorando, orientando e garantindo consistência, coerência e transparência em todas as iniciativas de comunicação.

PAULO SAMPAIO é gerente de Comunicação Corporativa e Reputação do Itaú Unibanco. Atua há mais de 20 na área de comunicação empresarial, tendo passagens por empresas como Natura e Citibank.

É jornalista de formação, com especialização em Jornalismo Institucional e MBA em Gestão de Negócios.



O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO PÓS-PANDEMIA

ROSANA DE MORAES

A busca por confiança e acolhimento se desenha para o futuro do consumo. Levar tais questões em conta nas estratégias, pode ser crucial para a sobrevivência das marcas.

As pandemias contribuem para acelerar processos de transformação nas sociedades e, conseqüentemente, em seus hábitos de consumo. Assim, nem tudo será novo para as marcas no período pós COVID19. Em paralelo às tendências emergentes, algumas mudanças desenhadas anteriormente tendem a ganhar velocidade. Podemos agrupar esses movimentos novos e aqueles já em curso em três eixos principais, que se entrelaçam: segurança, propósito e afeto.

A busca por segurança é responsável pelo efeito mais imediato do isolamento social: a migração acelerada para as compras via canais digitais. Segundo o movimento Compre e Confie, elas cresceram 40% no Brasil apenas nos 15 primeiros dias de março, numa média entre os diversos segmentos - consequência natural do fechamento temporário da maior parte do comércio e do risco de sair às ruas. A novidade é que o hábito tende a permanecer depois da pandemia, quando, superadas à força barreiras e inércia que atrasavam sua adoção por parte de muitos consumidores, ele representará conveniência e melhor administração do tempo, recurso precioso. Nessa realidade, saíram na frente as marcas que investiram anteriormente com mais seriedade nos canais digitais de comunicação e venda. Além de mais aptas a sobreviver e até prosperar durante a crise, elas tendem a ganhar a confiança de novos consumidores, pavimentando relações que podem se manter a longo prazo. As demais lutam agora para recuperar o tempo perdido.

O que parecia adiável tornou-se prioridade número um, central nas estratégias das marcas que desejam permanecer no mercado.

Nesse futuro próximo, a loja física não desaparecerá, mas assumirá um novo papel nas relações de consumo, ligada a outros pilares listados – que podemos resumir na palavra afeto. Numa realidade em que não será (mesmo) necessário se deslocar para a compra, ela representará um espaço de relacionamento, experiências e acolhimento pelas marcas, cumprindo parte das necessidades sociais e sensoriais características do ser humano e repensadas durante o isolamento. Assim, atuará como reforço nas estratégias de vendas, e branding e na construção ou reforço de vínculos afetivos entre marca e cliente.

A busca por segurança é também responsável por outro fator que promete ganhar força entre os consumidores: a preferência por marcas sólidas e confiáveis e produtos mais duráveis, em contraponto à efemeridade da própria vida. Nesse contexto, os atributos das marcas tendem a valorizar-se e cabe as marcas reforçarem seu **storytelling** (sempre narrando de forma envolvente aspectos verdadeiros). Aquelas que já trabalham esse aspecto e aquelas que tenham já construída sua reputação positiva saem ganhando. Porém, deve-se contar com uma avaliação mais crítica por parte do consumidor entre o preço pago pelos produtos e serviços e o valor recebido com eles.

Na esteira da reputação, além da oferta de produtos e serviços de qualidade a preços adequados, promete-se acentuar a preferência do consumidor por marcas que tenham propósitos alinhados aos seus próprios, cenário em que se destaca a responsabilidade socioambiental, como consequência da explicitação das diferenças sociais e do poder de recuperação da natureza com algum auxílio humano. Sob esta ótica, consumidores tenderão a se mostrar ainda mais atentos à atuação das empresas e ao seu impacto – positivo ou negativo – sobre o ambiente e a comunidade em que estão inseridas. A ética tende a tornar-se tão importante como a estética dos produtos oferecidos.

E, no que tange à construção ou fortalecimento da reputação, merece destaque o comportamento das marcas durante a pandemia. Tanto no que se refere à responsabilidade (ou irresponsabilidade) com que vêm tratando a saúde de seu corpo de funcionários ao longo dela, quanto à empatia que demonstram em sua comunicação e também a eventuais ações de **giveback**. Algumas marcas vêm destinando recursos e esforços para auxiliar no enfrentamento dos problemas causados pelo Covid-19, que tendem a se refletir em atitudes de **goodwill** agora e no futuro. Por outro lado, consumidores e demais stakeholders mostram-se cada vez mais críticos e audíveis. Logo, ações enganosas, que podemos denominar “**COVIDwashing**”, e/ou oportunistas, visando lucro desproporcional nesse momento delicado, tendem a ser punidas com sua rejeição. Mais do que fazer o certo e o louvável, mostra-se necessária transparência para demonstrá-los.

Se existem aspectos positivos nessa crise, a formação de consumidores ainda mais atentos e críticos é um deles!

ROSANA DE MORAES é autora do livro “O Marketing e a Arte do Luxo na Era da Experiência” e Mestre em Marketing, especializada em itens de luxo. É professora, consultora e palestrante, e sua carreira conta com

marcas como Sauer Joalheiros e relógios Dior, Hermès, Breguet e Omega. É colaboradora de sites como Mundo do Marketing e Consumidor Moderno e das revistas portuguesas Briefing e Marketeer.



REPUTAÇÃO NO MUNDO INTERLIGADO DO EESG

SONIA FAVARETTO

Prova de fogo para as empresas. Não seria exagero usar essa definição – entre tantas possíveis – para tentar explicar o que significa a pandemia da COVID19 para o mundo corporativo. Do dia para a noite, as marcas se viram tendo que fazer escolhas difíceis, enfrentando cenários que nenhum plano de antecipação de crises foi capaz de prever. Muitas erraram. Aprenderam (espero). Mas muitas mais se saíram muito bem e parecem continuar neste caminho.

O consumidor foi bem claro nas suas expectativas, segundo as mais variadas pesquisas feitas nesse período: querem que as marcas priorizem as pessoas. Numa sondagem realizada pela Edelman com 12 mil consumidores em 12 países, Brasil incluído, na última semana de março de 2020, 71% dos respondentes prometeram que marcas e empresas que colocarem seus lucros antes das pessoas durante a crise vão perder sua confiança para sempre. Atenção ao “para sempre”. Sim, sabemos que os consumidores podem ser muito fiéis. Mas que essa fidelidade, uma vez rompido o laço de confiança, se perde definitivamente. E eles arrastam junto vários outros amigos.

Esta tendência do humano já vinha se desenhando em um **stakeholder** definidor de mudanças, o investidor. Larry Fink, presidente mundial da BlackRock, a maior gestora de recursos de terceiros do mundo, com US\$ 7 trilhões sob gestão, envia todo início de ano uma carta aos CEOs das empresas em que investe, sinalizando o que eles priorizarão na hora de alocar seus recursos. De 2012 a 2015, o foco era na governança corporativa; em 2016/2017, o olhar foi nos públicos externos; em 2018/2019, destacou a importância de as empresas terem um propósito maior; e, em 2020, definiu sustentabilidade como novo padrão dos investimentos.

Em outras palavras, a BlackRock quer ter em seu portfólio empresas que olham o mundo de forma mais ampla. Que, claro, deem retorno financeiro, mas que esse retorno seja equilibrado, olhando todos os fatores EESG (**economic, environmental, social and governance**) – como tenho chamado esse mundo interligado.

Neste contexto da pandemia, novas peças entram no tabuleiro do que se espera das empresas. Fatores como mudança do clima, diversidade em Conselhos e gestão responsável da cadeia de fornecedores já estavam no radar dos investidores, da sociedade e dos consumidores, em maior ou menor grau. Agora, esse vírus mortal vem destacar outros pontos que pareciam “dados”, mas que percebemos que não eram tanto assim: antecipação de crises, plano de continuidade de negócios, atenção à saúde e condição de trabalho dos empregados.

O melhor caminho para as empresas percorrerem, agora (e sempre...), é o da verdade e o da liderança. Uma pesquisa apontou que, após médicos e especialistas da saúde, os consumidores querem ouvir os CEOs neste momento de crise.

Se a pandemia é uma prova de fogo para as empresas, a sua reputação é que o apagará ou aterá mais faíscas neste fogo. Reputação se constrói com consistência, longevidade, verdade (de novo e sempre, verdade). Entre os dez fatores que mais impactam a reputação, segundo estudo anual de uma reconhecida empresa global de consultoria, estão ‘Alto propósito’, ‘Ativismo do CEO’, ‘Igualdade, Diversidade e Inclusão’. A medição foi feita antes da pandemia. Certamente hoje outros fatores ligados ao “S” do EESG estariam impactando ainda mais os resultados. Mas ao meu ver não mudaria o fato de que “Propósito” parece ser o fio condutor do “pós”.

Rebecca Henderson, professora da Harvard Business School e autora do livro “Reimagining Capitalism in a World on Fire”, diz que a pandemia está forçando muitas empresas a pensar em um propósito positivo e está deixando muito claro o argumento de que a sociedade humana é mais do que ganhar dinheiro. Parece, agora, que

os negócios estão avançando e enxergando que estão aqui para proporcionar a prosperidade de que a sociedade realmente precisa, não apenas entregar mantimentos ou criar bons empregos. Concordo com ela. O “novo normal” passará necessariamente por um entendimento por parte das empresas de que as pessoas importam – de verdade. Para além de hábitos de consumo e possibilidades de recomendação.

O World Economic Forum indicou quatro tendências num **white paper** publicado em março/2020, no olho do furacão da pandemia: ‘Hipertransparência’, ‘Ativismo de Stakeholders’, ‘Foco do Investidor em questões sociais e ambientais, além das econômicas’ e ‘Expectativas da Sociedade’. Neste último, abordam a mudança dos hábitos dos consumidores, novos fatores entrando na escolha das empresas em que os jovens irão trabalhar e legisladores criando novos parâmetros que atendam a esse movimento.

Tudo isso impõe às empresas e suas marcas um exercício profundo de revisão em seu modelo de negócio, metas, valores, propósitos. Os fatos estão colocados. Estamos profundamente mexidos e impactados com esta situação mundial que o ano de 2020 nos trouxe.

É o momento certo para que líderes liderem de fato. Repensando o que precisa ser questionado e se alinhando com os novos anseios da sociedade. Como disse Winston Churchill: “Nunca devemos desperdiçar uma boa crise”.

SONIA CONSIGLIO FAVARETTO é jornalista, radialista e pós-graduada em Comunicação Empresarial. Foi reconhecida em 2016 pelo Pacto Global da ONU como "SDG Pioneer", uma das dez pessoas do mundo que trabalham

pelo avanço dos ODS. Presidente do Conselho Consultivo da GRI Brasil, Vice-Presidente do Conselho Técnico Consultivo do CDP LA e membro do Conselho Técnico do Instituto Ekos Brasil.



KARLA MELO

QUAL O NOVO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO DA REPUTAÇÃO PÓS-PANDEMIA?

Crise, por si, é disruptiva. O coronavírus se apresenta como um novo agente transformador que já obriga o mundo a repensar seus valores. Considerando uma nova perspectiva das relações humanas e profissionais, duas das áreas que serão afetadas, certamente: gestão de reputação e relações públicas.

Um estudo recente (abril 2020) sobre reputação e o impacto do coronavírus nas empresas, feito por uma consultoria, apresenta pela primeira vez a dimensão Governança e Ética como a mais influente na percepção, entre as sete mais importantes relativas à reputação. De um modo geral, a reputação corporativa no Brasil cresceu entre janeiro e abril deste ano, após a eclosão do coronavírus. O aumento foi impulsionado por empresas, cujo posicionamento proativo e solidário frente à pandemia, foi percebido positivamente pela sociedade

Tudo indica que um novo contexto, novas formas de fazer e novas necessidades começarão a surgir. Vivenciamos hoje uma aceleração incontestável de mudanças nas relações entre o poder público, a sociedade e a iniciativa privada daqui para frente.

O que surge primeiro: inovação ou crise?

O que nos trouxe até aqui não nos levará para frente. Uma crise instalada transforma oportunidades em negócios e novos modelos de sociedade.

Será preciso projetar o futuro com as tendências que surgem e planejar a volta a uma “nova normalidade” em um contexto de mercado diferente.

Tudo isso, afetará definitivamente a forma que as empresas comunicam e se relacionam com seus stakeholders. Se o que nos trouxe até aqui, estava pautado em produção de conteúdo e quantidade nas narrativas sobrecarregadas de pautas e temas. Agora, o contexto exige uma transição para maior seletividade e foco, ou seja: uma escuta mais aberta e ativa das empresas; um melhor entendimento do outro e principalmente, respostas de como a informação fornecida contribui e melhora a realidade do indivíduo.

Inovação é descomplicar. Comunicação é integrar. No último mês, presenciamos uma transformação das campanhas publicitárias e do posicionamento das marcas. Por exemplo, os três maiores bancos do país (Bradesco, Itaú e Santander), que até ontem eram concorrentes, anunciaram conjuntamente uma campanha de TV informando o financiamento da folha de pagamento de pequenas e médias empresas. Ou seja, as marcas começam a se unir para soluções comuns. Nos últimos meses, vimos a criação do quadro “Solidariedade S.A” no Jornal Nacional, no qual os presidentes das principais empresas foram os porta-vozes das medidas tomadas recentemente e também um novo quadro “Comunicação – A Melhor Vacina Contra a Crise” no Jornal da Record, evidenciando a importância da área nas empresas

Qual será o propósito das empresas? Qual o futuro da gestão de reputação das empresas?

Se antes as marcas competiam entre si, agora demonstram união para um mesmo propósito. Os conceitos de geração de valor compartilhado e o lucro admirável se tornarão mais fortes na construção da reputação das marcas. Essa será a nova realidade. Conseqüentemente, isso afetará e influenciará a forma de comunicar e de fazer a gestão de reputação.

Nesse novo contexto, a reputação precisará fazer parte da agenda prioritária do presidente da empresa ou do Conselho de Administração. Isso porque, a gestão de stakeholders e a gestão de reputação ajudam a navegar pelas tendências empresariais, econômicas, culturais e sociais.

Há mais de uma década, presenciamos a evolução dos canais de comunicação, imposta pelas mídias digitais. A partir dessa mudança, muitos stakeholders passaram a influenciar os negócios e o posicionamento das marcas. A pandemia do Covid-19 potencializa tudo isso em um cenário disruptivo. Todos passam a ser influenciadores.

É fato: não se pode mais controlar a mensagem. Com isso, os líderes de comunicação e reputação precisarão assumir responsabilidades adicionais, que lhes permitem conquistar lealdade à marca e antecipar ou mitigar os riscos reputacionais para atração de novos investimentos ou fidelização de seus clientes. No início deste ano (2020), a nova carta de Larry Fink, CEO da BlackRock, já anunciava uma mudança estrutural nas finanças e inseria de vez a

sustentabilidade como propósito dos investimentos. O que ficou claro nas tendências recentes durante a pandemia, é que as empresas mais sólidas estão sobrevivendo ao cenário caótico da pandemia, mas seus negócios já dependiam da análise dos riscos ESG (termo em inglês: ambiental, social e governança corporativa). Grandes empresas já comunicavam com certa frequência aos seus stakeholders os caminhos estratégicos, as oportunidades, os impactos e as dependências relacionadas no processo de tomada de decisões.

Se pudermos vislumbrar um futuro próximo, esse será o novo cenário para a reputação e comunicação das marcas: ressignificar a narrativa da estratégia e resultados das empresas focados na sua atuação além do propósito econômico. Com isso, empatia e escuta ativa serão os valores mais estratégicos para o relacionamento com os stakeholders. Exigindo dos líderes de comunicação e de gestão da reputação uma responsabilidade mais proativa, ampliando o escopo para responsabilidade social corporativa; liderança de propósito, visão, valores e cultura; liderança de pensamento; consultoria e planejamento estratégico; análise baseada na inteligência artificial (AI) e diálogos *multi-stakeholders*. Fechando assim, o ciclo necessário para sobrevivência e diferenciação das empresas no mundo pós-pandemia.


KARLA DE MELO é Chief Reputation Officer (CRO) da Casa da Moeda do Brasil, também consultora de Reputação e Sustentabilidade, palestrante e professora de cursos e treinamentos in company. Graduada em

Relações Públicas e com especializações nas áreas de Reputação, Gestão da Comunicação Integrada e Sustentabilidade.



WHAT'S NEXT?

Human-to-Human.
O branding com alma





FUTURO ACELERADO E MARCAS COM CARÁTER

PATRICIA GALANTE DE SÁ

Arriscar previsões sobre o que está por vir tem a ver tanto com prestar atenção às pequenas pistas oferecidas pelo presente, quanto com assumir a liderança da mudança e da construção do “novo normal” do tempo futuro. Aqui ofereço alguns palpites bem informados.

Autenticidade vem de casa

A plataforma colaborativa de imagens *Unsplash*, que abastece sites, redes sociais e blogs, acaba de lançar uma sessão chamada At Home para atender a demanda de várias grandes marcas. Seu CEO Mikael Cho declara que “Em casa é o novo autêntico” – seja aprender, cozinhar, criar, brincar, malhar, trabalhar e ser feliz. Portanto, diz ele, as marcas precisarão estar sensíveis a uma nova linguagem visual que consiga expressar inspiração, autodesenvolvimento, autocuidado, criatividade e, sobretudo, positividade. A comunicação deverá buscar esse link com a autenticidade e a espontaneidade às quais nos acostumamos – dos gatos e crianças invadindo cenas, os backgrounds imperfeitos e improvisados, a aparência mais relaxada, as pequenas falhas que humanizam a interação.

A nova frugalidade

O isolamento social gerou uma espécie de anti-materialismo e uma nova frugalidade (sim, aquela praticada pelos nossos antepassados em tempos de pós-Guerra e Grande Depressão).

A pandemia acelerou tendências emergentes como minimalismo e sustentabilidade, e resgatou valores antigos de parcimônia, de ser mais criativo com os recursos disponíveis, tirar o máximo do que se compra, o sentimento de comunidade e usar o tempo para coisas que realmente tenham valor. As marcas precisarão ser bastante criativas para realinhar a essa nova cultura mais colaborativa e econômica as suas embalagens, insumos, modos de usar/reutilizar e descartar os produtos - muitas pessoas estarão com orçamento restrito e bem mais seletivas. Um bom exemplo são as caixas de papelão dos eletrônicos Samsung, transformáveis em mobília efêmera e até camas para pets.

Fazer o bem para se dar bem

A reputação das empresas dependerá de uma participação comunitária mais autêntica e alinhada ao negócio. A marca precisará esticar os limites e redirecionar o assistencialismo e a responsabilidade socioambiental já praticados. Ser prestativa e demonstrar uma genuína preocupação com os colaboradores (como o movimento #nãodemita), os clientes (#fiqueemcasa) e a sociedade em geral, fazendo coisas realmente relevantes para a recuperação da economia e da saúde física e mental das pessoas - como dar crédito ou isenções para PMEs ou oferecer plataformas de entretenimento/educação.

Também será estratégico manter um fluxo de informação abundante, claro e transparente sobre o que está fazendo e por que está fazendo, para reduzir a desconfiança generalizada e o sentimento de risco que estarão agigantados pós-pandemia. Do “*Business-to-Human*” e “*marcas com propósito*”, deverão subir um degrau para serem “*marcas ativistas*”, empenhadas em regenerar a sociedade, o planeta e a economia. Preferencialmente com o *C-level* pessoalmente envolvido e visível, numa abordagem “*Human-to-Human*”.

Brandtechs e mentalidade de startup

A transformação digital, outra tendência emergente, foi hiper-acelerada pela necessidade emergencial de reinventar vendas e distribuição. Os colaboradores, parceiros e clientes tiveram que se educar rapidamente para usar canais online, desde Apps a plataformas de *lives*, *webmeetings* e pagamentos por aproximação. Com isso, aumentou expressivamente a superfície de contato das empresas com seus públicos intermediada pelo digital, o que requer capacidade de ler os sinais e tomar decisões ágeis e estratégicas num ambiente altamente volátil. A ideia monolítica de reputação como uma lenta construção cede lugar para uma releitura permanente do CARÁTER da empresa pelos seus públicos.

Para usar um termo já consagrado lá fora, veremos o crescimento das *brandtechs*, que unem performance de vendas, marketing/branding, experiência do cliente e *growth* – ou seja, mentalidade de startup.

Segundo a McKinsey, as empresas terão que “acelerar a ambição digital e as ferramentas de analytics”, em especial as preditivas, para conseguir estabelecer prioridades nas iniciativas da marca (olha a frugalidade!), otimizar seu retorno e saber o que o público realmente valoriza. Os algoritmos devem ser redesenhados para capturar tendências futuras, e não mais passado/presente. O Covid aumentou a propensão das pessoas a experimentar marcas novas, por isso é necessário revisar o que a marca é e o que ela representa para seus stakeholders.

Em todas as áreas das organizações os colaboradores precisarão adquirir novas competências, e isso não será diferente com as equipes de Comunicação e Marketing. Tudo vai mudar, e o segredo estará em conseguir equilibrar o domínio do high-tech baseado numa forte gestão por analytics, com o *high-touch* da humanização do discurso, a autenticidade do comportamento e, mais do que tudo, transformar a marca num porto seguro conhecido e acolhedor, dentro de um ambiente de grande desconfiança e incerteza.

PATRICIA GALANTE DE SÁ é Consultora-Associada da Caliber e Diretora da RegeNarrativa, com 20+ anos de experiência executiva junto a marcas como Natura, Sheraton, LATAM, Thymus Branding, Henkel e HSBC, nas áreas de branding, sustentabilidade e comunicação. Docente de grandes

escolas de negócio e autora de quatro livros sobre Comunicação e Gestão, é Relações Públicas, Mestre em Administração pela FGV e pós-graduada em Economics for Transition pelo Schumacher College/UK.



MALU WEBER

A ERA DO “FIM DO LERO”

“Chega de conversa fiada! Acabou a enrolação. Ou se pratica o que se fala, ou se morre!” Esse foi o recado final que o empresário Nizan Guanaes reforçou, de forma contundente, em um dos *webseminars* a que assisti, recentemente. Uma das primeiras vítimas do coronavírus no Brasil, o influente publicitário compartilhava naquele dia as reflexões como paciente, e também como ele está enxergando o mundo pós-Covid19. “Entraremos na era do Fim do Lero”, profetizou. E essa frase me fez refletir o quanto esta pandemia está obrigando o mundo corporativo a se reinventar e a se ressignificar da cabeça aos pés, de corpo e alma. E o quanto empresas e profissionais terão que agir e se posicionar de forma muito mais autêntica, verdadeira e sem enrolação, se realmente quiserem continuar construindo credibilidade, confiança e reputação a partir de agora.

Algumas organizações entenderam isso rapidamente. Em meio a essa turbulência inédita e sem precedentes, elas reagiram, agiram, e já estão sendo percebidas como exemplos a serem seguidos. Empresas que compreenderam seu novo papel na sociedade e como podem ser úteis de forma mais colaborativa, para o bem de todos – e não apenas para o bem de seus clientes. Empresas que adaptaram suas linhas de produção e passaram a utilizar o álcool excedente da produção de cerveja para produzir álcool em gel; aquelas que, na mesma linha de montagem de carros, agora também montam máscaras de proteção; as que aderiram a campanhas nacionais para não demitir – e as que demitiram trataram a todos com respeito, diálogo e compaixão; as que passaram a disponibilizar gratuitamente suas plataformas de educação e de cultura para ampliar conhecimento a quem quisesse.

É também de aquecer o coração ver os Chefs de estrelas Michelin entregando nas ruas, de forma voluntária e gratuita, marmitas do bem para os que passam fome e estão mais vulneráveis; empresas que se uniram aos concorrentes pela primeira vez em suas histórias para construir hospitais de campanha em tempo recorde, numa clara demonstração de que todos juntos são muito mais fortes para combater o inimigo comum; empresas que fizeram doações para as comunidades e para os que estão na linha de frente no combate à doença. E tantos outros exemplos de organizações solidárias, que deixaram a rivalidade de lado e fortaleceram o outro lado institucional, muito mais humano.

Aliás, essa mesma atitude humanitária das empresas precisa também estar evidente nas atitudes de todos os seus líderes. De nada adiantam as transformações nos processos e nos modelos de negócio se os profissionais não mudarem e não se transformarem também. Os executivos mais admirados e lembrados nessa pandemia são aqueles que têm demonstrado muito além da competência técnica. Esse “novo normal” está exigindo líderes com um *mindset* repleto de autenticidade, transparência e proximidade. Líderes que genuinamente acolhem e respeitam a dor do outro, com empatia; que estão mais presentes do que nunca, num mundo cada vez mais virtual; que investem tempo para ouvir, acima de tudo.

Líderes que aceitam e valorizam as diferenças de pensamento e de opinião; que investem na comunicação não-violenta; que têm coragem de expor suas fragilidades, e que não têm todas as respostas; líderes que erram e se permitem mudar de ideia nesse momento de tantas incertezas. Que conseguem transmitir serenidade em meio ao caos, com clareza, coerência, direção e, acima de tudo, convicção e esperança. Que confiam, orientam e delegam. Que reconhecem seus times e celebram com eles. Que não se escondem nos momentos difíceis, e justamente nessas horas são eles que se posicionam e comunicam as informações mais duras, com sensibilidade e respeito. Um líder criativo, ágil, disposto a aprender e a se reciclar, com humildade e capacidade de se adaptar e trazer soluções de valor, com menos recursos e com muito mais resiliência. E que constroem relações de confiança com base na verdade e no afeto.

O fato é que o coronavírus colocou empresas e profissionais em xeque. Acelerou mudanças profundas na forma de ser, de agir e de comunicar. Estamos diante de uma sociedade mais crítica e atenta, que não vai mais tolerar empresas e profissionais que só fazem de conta, com frases de efeito e valores que só existem pendurados nos quadros das paredes dos escritórios vazios. Empresas autorreferentes, incapazes de enxergar o outro. Empresas incoerentes, que falam, mas não fazem, que têm discurso bonito, mas uma prática desastrosa; que se dizem sustentáveis só na voz e não no mundo real. Que doam por oportunismo e por meras ações marqueteiras. Também não há mais espaço para os líderes de egos inflamados, que não ouvem, que não envolvem, que não delegam. Perfeccionistas, autoritários, calculistas e ditadores, de sorrisos falsos e engomados, que se alimentam de poder e que só pensam em si e na própria carreira.

Esta crise está testando a cultura e a essência de tudo e de todos. Ninguém tolera mais a tal conversa fiada. Chega de viver de aparências! Não há mais tempo para isso. Essa pandemia carimbou nosso passaporte institucional para uma nova era. A era do propósito, dos valores e do fim do “blá blá blá”. A era e a hora da verdade, do diálogo genuíno, da coerência e da construção conjunta. Onde é preciso agir e comunicar com nobreza de espírito, em que o interesse coletivo se agigantou frente ao interesse puramente individual. Não há mais escolha, não dá mais para voltar atrás. Ainda estamos no início dessa jornada. Mas se empresas e líderes quiserem sobreviver à pós-quarentena e continuar construindo credibilidade e reputação, só existe um caminho a partir de agora. A era do Fim do Lero será tão implacável quanto o novo vírus: ou se pratica o que se fala - e se leva a sério as recomendações dos especialistas - ou irremediavelmente se estará com os dias contados.

MALU WEBER é jornalista, executiva de Comunicação Empresarial e Profa. de Gerenciamento da Reputação na Pós da ESPM. Com 25+ anos de experiência em empresas como Grupo Votorantim e J&J, ocupou boards e posições de liderança global, construindo times multiculturais e

aconselhando líderes na construção de diálogos de valor que geram confiança e relacionamentos de longo prazo. No início da carreira ocupou posições de âncora de TV, repórter, editora, correspondente e colunista.



A CRISE ESTÁ EM CRISE

JOSÉ TADEU GOBBI

A publicidade brasileira recebeu a notícia de que foi cancelada a versão de 2020 do Cannes Lions, o “Oscar” mundial do setor. Em Cannes os grandes players do mercado nacional levam o melhor de nossa produção para competir em pé de igualdade com a melhor propaganda produzida no mundo. Mesmo vivendo uma crise estrutural, já que também seu modelo de negócios foi atingido pela revolução digital, o mercado gira bilhões de dólares anualmente no Brasil e movimentando negócios, a imprensa profissional e os meios de comunicação - cuidando, criando e consolidando marcas e produzindo riqueza.

Desde 2016, para se ter um marco temporal, quando em junho o mundo assistiu ao Brexit e ao risco de desconstrução da União Europeia, e em novembro a eleição de Donald Trump para a presidência dos EUA, a ansiedade dos mercados se aprofundou. Uma sociedade hiperconectada, onde cada indivíduo constrói sua narrativa do mundo, faz a curadoria da informação que quer receber e bloqueia tudo o que sua bolha não compreende, começava a cobrar seu preço. O relevante se torna irrelevante e Zygmunt Bauman (1925-2017) ganha uma atualidade desconcertante ao descrever em sua obra o mal estar pós-moderno quando diz que escolheu chamar de modernidade líquida a crescente convicção de que a mudança é a única coisa permanente e a incerteza, a única certeza.

A China se convertera no distrito industrial do planeta e o capitalismo, atrás de uma vantagem competitiva para ganhar escala global, havia integrado a ditadura comunista na cadeia mundial de valores, tornando a economia chinesa a segunda maior do planeta. E a China aproveitou bem a oportunidade e colocou o Vale do Silício no bolso, produzindo tecnologia de ponta e consolidando o conhecimento desenvolvido na Califórnia em saltos qualitativos na gestão econômica, segurança, comunicações e em várias áreas estratégicas.

A revolução tecnológica criou uma sociedade conectada imersa numa cultura digital que aprofundou o desarranjo da “matrix” e trouxe de forma acelerada o fenômeno que Joseph Schumpeter (1883–1950) tinha teorizado no início do século passado, quando demonstrou o fenômeno da destruição criadora nos ciclos econômicos. Os mercados já não mais respondiam aos estímulos descritos nos manuais de marketing e branding produzidos nos centros de excelência da academia. Os modelos de negócios consolidados e funcionais em vários segmentos da economia desabaram. Milhões de dólares, esforço e tempo para produzir grandes marcas e consolidar um colchão reputacional ficaram vulneráveis.

Na antessala do Brexit e da eleição americana havia um laboratório de Humanas da Universidade de Cambridge na Inglaterra que, utilizando big data e psicométrica, tinha desenvolvido uma técnica identificada pelo acrônimo O.C.E.A.N - que a partir do comportamento do usuário na rede e traços de personalidade desenvolveu uma nova técnica para manipular seus medos, aspirações, convicções e desejos. Tecnologia que foi apropriada por gente que soube aperfeiçoá-la e tirar dela grandes potencialidades e efeitos deletérios. Quem quiser saber mais sobre isto deve assistir *The Great Hack* ou Privacidade Hackeada, disponível na Netflix.

Do dia para noite o mundo descobriu que as eleições das maiores democracias do mundo podiam ser influenciadas por interesses geopolíticos e econômicos. Conceitos como pós-verdade, onde as percepções se sobrepunham aos fatos, e produção de *fake news* tornaram-se armas para acomodar narrativas destes interesses, tumultuando o ambiente de negócios e colocando as grandes corporações em estado de alerta.

AO novo ecossistema era inóspito, desconhecido e movia-se por regras não controláveis pelas leis de mercado. Não era mais só ganhar corações e mentes para uma marca, ter um propósito alinhado aos valores da sociedade, do consumidor - era a selva, o darwinismo aplicado não àquele que se adaptou melhor ao novo ambiente ou aquele que foi mais competente e comprometido com a evolução dos negócios e do mercado, mas aquele que soube utilizar melhor as ferramentas de controle e manipulação das regras do jogo

A publicidade se ressentiu muito disto: a nova realidade onde os pontos de contato da marca haviam se tornado milhões e cada ponto tinha que ser mapeado, monitorado, acompanhado; e ações tinham que ser implementadas em um ambiente de guerra. Isso praticamente destruiu a visão romântica da publicidade. Não era mais quantificar, mensurar, persuadir e seduzir - era também administrar gabinetes de crises para manter as marcas íntegras e seguras. Instalou-se o branding de guerra, onde telas de computador mostravam *dashboards* do desempenho minuto a minuto de ações no campo de batalha mercadológico, e o marketing tinha que fazer ajustes em tempo real da linguagem, da voz, do posicionamento, para que não se perdesse valor e a marca pudesse entregar ao cliente aliado toda promessa combinada. Ao mesmo tempo as agências tinham que se preocupar com o Reclame Aqui, que poderia gerar um vídeo no YouTube, que alguém poderia replicar no Facebook e viralizar na rede. Um artigo no LinkedIn poderia se converter em perda de capital reputacional e milhões de dólares.

A indústria da publicidade teve que se preocupar com coisas que antes não faziam parte do seu *mix* de procedimentos, não era mais só GRP ou a cobertura efetiva, tinha que se preocupar com o SEO, não era só a produção do filme e o elenco contratado, tinha que pensar em UX e UI e na experiência do usuário no contato com a marca no ambiente digital. O encaixe na grade de programação da TV passou a ter a mesma importância que o posicionamento da campanha no topo da busca do Google, se a mensagem foi assimilada como deveria nos fóruns de debates de consumidores, se

houve ruído na rede que a pesquisa qualitativa não detectou.

Se as redes de relacionamento do trade estão conduzindo a campanha de acordo com o objetivo. Se o SAC do cliente não colocou um mecanismo de *chatbot* com IA que torna a vida do cliente um inferno. As agências não conseguem administrar tantos eventos de uma só vez. O ambiente de guerra compromete o desempenho. Já não é mais encantar, seduzir e emocionar, como diz Washington Olivetto lembrando os dias românticos da atividade. O jogo é mais bruto e no novo ecossistema sobrevive quem domina melhor as novas ferramentas do ambiente digital.

De repente, neste ambiente de guerra o mercado é atingido por uma pandemia, o mundo para e tudo o que se produziu de conhecimento e experiência é colocado à prova. Acionaram um freio de arrumação. A crise está em crise e a redundância explica o momento que vivemos. Grandes marcas correram para se posicionar no novo contexto tentando sair na frente quando o temporal passar. Ter que enfrentar o desafio existencial, de sobrevivência física, da proximidade da morte e do sofrimento, trouxe a humanidade para uma posição de reflexão. A quarentena e o confinamento fizeram as pessoas mergulharem nos seus lares, ver detalhes de sua casa, ter tempo com seus filhos, valorizar a capacidade de cozinhar. A sociedade do consumo, da falta de tempo, de corrida alucinada pelo sucesso parou e está olhando o mundo da perspectiva do camponês. Recuperando valores adormecidos como solidariedade e preocupação com a comunidade, questionando fatores de sucesso, olhando seu guarda roupa cheio de camisas repetidas. Parecem banalidades, mas também o mundo dos negócios e das marcas vai ter que enfrentar este novo homem que sairá desta experiência. E vai ter que entendê-lo e vai ter que alinhar sua ação com a nova visão de mundo. A indústria da comunicação terá que recuperar aquilo que a tornou relevante que é vender sonhos e produtos e também valores de um mundo novo mais estável e seguro, mais limpo e sustentável, mais solidário e equilibrado, enfim um mundo onde o valor.

JOSÉ TADEU GOBBI é publicitário e consultor de mídia e comunicação. Diretor da Target 32 Comunicação e Marketing, atuou na Folha de São Paulo como Gerente Geral de Publicidade. Foi durante 8 anos Conselheiro

 /josetadeugobbi

do CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária, representando a ANJ – Associação Nacional de Jornais. É Pós-Graduado em Marketing pela ESPM e tem MBA em Marketing Digital pela FGV.



O MUNDO PÓS PANDEMIA NÃO SUPORTARÁ MÉTRICAS DE REPUTAÇÃO DO SÉCULO PASSADO

TATIANA MAIA LINS
RAFAEL VERAS

Já se vão 75 anos desde a última grande guerra mundial que obrigou a humanidade a repensar a ordem geopolítica e as relações comerciais e econômicas entre nações. Desde então, vivíamos um razoável intervalo de tranquilidade dedicado a melhorar a previsibilidade dos negócios e gerar capital – nos últimos 150 anos foi gerada mais riqueza do que em toda existência humana. Agora, mais uma vez, nos deparamos com uma dessas crises disruptivas que acontecem de tempos em tempos. Uma crise sanitária de grandes proporções que já levou à morte por COVID-19 mais de nove mil pessoas no Brasil e mais de 265 mil pessoas no mundo, enquanto escrevemos este artigo.

Um dos aspectos mais desafiadores de uma pandemia reside no seu potencial de incerteza. Não obstante todo o impacto do vírus sobre vidas, há um efeito de grandes proporções sobre todas as emoções físicas que motivam as pessoas a girar a economia. No Brasil, além da crise sanitária e econômica, temos um país em uma situação de fragilidade institucional e paralisia política, o que gera mais incertezas. Como consequência, o Índice de Confiança Empresarial (ICE), da Fundação Getúlio Vargas chegou a 33,7 pontos em abril (de 2020) frente aos 55,8 pontos registrados em março, o que já representa a maior queda de toda a série histórica. Diante de um cenário tão complexo, é preciso reinventar-se. Reinventar a maneira de liderar, de fazer negócios e desbravar novos caminhos por mares nunca antes navegados.

Como foi abordado no artigo de capa da edição 10 da Revista da Reputação, “Reputação, Coronavírus e pós-crise: o que mudou e vai mudar”, o reinventar-se significa também rever a forma como o gerenciamento de reputação acontecia, assim como rever as métricas usadas para determinar o sucesso de ações empresariais.

“Se antes reputação tinha como alicerce a percepção dos stakeholders sobre um conjunto de fatores que incluía a qualidade de produtos e serviços, o ambiente de trabalho, a governança, inovação, cidadania e a capacidade de estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse e interessados para a construção de confiança, o que mais parece pesar agora é a percepção sobre a capacidade de adaptação e de resposta das instituições aos cenários de incerteza”, afirma o artigo.

No gerenciamento de reputação pós-pandemia, podemos começar colocando em prática o que efetivamente aprendemos durante a pandemia: a interdependência dos povos e contextos; o valor das pessoas e das relações verdadeiras; a verdadeira utilidade da tecnologia - que é conectar e facilitar a vida e não aumentar desigualdades; a importância da informação de qualidade; e o poder da transparência para retomar laços de confiança. Através da construção de reputação baseada na geração de valor compartilhado para a sociedade e de uma sólida estratégia de promoção de valores e propósitos, as organizações seguirão podendo lançar mão do maior seguro à disposição dos negócios que sempre existiu: o reconhecimento e o respeito dos *stakeholders* pela solidez e pela credibilidade do que já foi entregue e realizado em suas transações.

Se antes da pandemia a capacidade de inovar era avaliada pela quantidade de novos produtos e serviços revolucionários lançados a cada ano, agora, a percepção de inovação vem da capacidade das instituições se adaptarem para oferecer algo que resolva problemas que a sociedade está enfrentando.

Neste sentido, o Itaú criou um fundo para investir R\$ 1 bilhão em ações contra o Coronavírus no país. O Santander lançou um programa de microcrédito para ajudar bancas de jornal a diversificar os serviços oferecidos, atuando como chaveiro, florista, manicure etc; A Hyundai colocou mais de mil carros de test drive à disposição de idosos e profissionais de saúde; a UFRJ está produzindo respiradores mecânicos de baixo custo para hospitais; empresas como Ambev, L’Oreal e muitas outras adequaram suas fábricas para produzir álcool gel. Estão fazendo a diferença com ações preocupadas com o coletivo. E certamente serão lembradas como parte da solução.

Mas, as perguntas que ficam são: quais métricas estas empresas estão usando para aferir o impacto de suas ações em suas reputações? Faz sentido continuar usando ferramentas e métricas usadas do período em que as empresas ainda engatinhavam nas redes sociais - como a quantidade de compartilhamentos de uma notícia, ou métricas do século passado – como o volume de centimetragem obtido em mídia impressa, por exemplo? Acreditamos que, no mundo pós pandemia, as métricas precisam ser revistas para aferir, em tempo real, a percepção dos públicos em relação à geração de valor compartilhado.

E como não basta falar, é preciso mostrar como fazer, o grupo Caliber e a Makemake adaptaram a plataforma digital **Real Time Tracker** para oferecer às empresas a opção de analisar em tempo real as percepções dos stakeholders em relação a atributos de cidadania corporativa. Está à disposição para quem quiser usar.

TATIANA MAIA LINS é CEO e fundadora da consultoria em reputação corporativa Makemake - A Casa da Reputação, editora da Revista da Reputação, Ppalestrante, professora da ESPM-SP e facilitadora de cursos in company.

RAFAEL VERAS é executivo sênior de gestão estratégica em comunicação corporativa e relações públicas, com especialização em marketing e consultor associado à Makemake.



MARCELO VIEIRA

DO CAOS AO “NOVO NORMAL”: UMA JORNADA COM PROPÓSITO

No momento em que escrevo esse texto, o Brasil está em pleno centro da crise no sistema de saúde provocada pela covid-19, somada a perspectivas econômicas nada animadoras. Olhando desse ângulo, nos parece que a única resposta adequada para a maior parte dos questionamentos acerca do futuro pós-pandemia é um grande e sincero “não sabemos”.

Por outro lado, por mais radical que tenha sido a mudança, grande parte das tendências que estavam presentes no cenário anterior continuam a existir, com maior ou menor força. Além disso, e certamente mais importante, não se trata apenas de assistir ao nascimento de um novo mundo, mas de influenciar ativamente os rumos dessa sociedade pós-pandemia. Por isso, é preciso fazer um esforço para encontrar alguns pontos de apoio, que possam nos orientar ao navegar na crise que está aí.

Tendências que persistem e se aceleram

Um dos processos que parece ter sido acelerado e intensificado pela crise é o de maior cobrança pela atuação sustentável das organizações. Grande parte da sociedade espera protagonismo das empresas durante a pandemia e, tratando-se da maior crise que vivemos em mais de 50 anos, não é difícil imaginar que elas serão julgadas durante muito tempo pelo que fizeram ou deixaram de fazer nesta situação.

Num segundo momento, serão cobradas para encontrar soluções para os desafios seguintes: a recuperação econômica e a construção de um “novo normal”, com menos contato físico, mais digital e adaptado à necessidade de reformulações rápidas e constantes.

Outra tendência é a polarização da sociedade: o espaço cada para marcas que falham em se posicionar sobre os temas relevantes para as comunidades de que participam é cada vez mais reduzido. Posicionamento genéricos tendem a produzir reputações genéricas, que comprometem o engajamento e a capacidade de comunicação com grandes segmentos sociais, especialmente os mais jovens, no médio e longo prazo. Em meio a um mar de incertezas, o poder de uma marca reconhecida e respeitada e comprometida com a sociedade é um tremendo ativo.

Nesse contexto, uma estratégia orientada pelo propósito, se não é o único modelo possível, é um dos poucos que têm a capacidade de oferecer princípios e resultados mais estáveis às empresas que buscam longevidade acima de qualquer retorno mais imediato.

Protagonismo, liderança e posicionamentos que estejam alinhados a discurso e práticas consistentes têm muito mais possibilidade de serem aceitos e valorizados do que iniciativas isoladas e desprovidas de uma narrativa autêntica e conectada.

Estabelecer-se como uma liderança legitimada pelo propósito requer, acima de tudo, consistência. Por isso, qualquer empresa precisa fazer uma ampla autoavaliação sobre suas motivações para garantir que suas contribuições possam ser vistas como autênticas, coerentes com a marca e verdadeiramente efetiva – nesses poucos meses de crise, já há uma extensa lista de iniciativas relegadas ao lixão da hipocrisia e do oportunismo

Estabelecer-se como uma liderança legitimada pelo propósito requer, acima de tudo, consistência. Por isso, qualquer empresa precisa fazer uma ampla autoavaliação sobre suas motivações para garantir que suas contribuições possam ser vistas como autênticas, coerentes com a marca e verdadeiramente efetiva – nesses poucos meses de crise, já há uma extensa lista de iniciativas relegadas ao lixão da hipocrisia e do oportunismo.

Para garantir a legitimidade e evitar o risco de rejeição, as empresas precisarão revisar o que suas marcas representam e suas propostas de valor para seus clientes. A regra do jogo mudou e deve continuar mudando, por isso será preciso desenvolver processos que criem confiança, fidelidade, lealdade nos públicos da organização.

Transformação em três atos

Diante do desafio de lidar com tantas e tão complexas demandas, algumas estratégias podem ser adotadas ao longo dessa crise, que pode ser subdividida em três etapas - sobrevivência, retomada e “novo normal” -, cada uma com características e desafios específicos.

Partindo da primeira delas, sobrevivência, o processo de inicia com o esforço para compreender o momento e lidar com ele a partir de mensagens e ações, isto é, por meio de posicionamento. Passar aos seus stakeholders a mensagem apropriada vai ajudá-los a lidar com decisões e necessidades de curto prazo.

Na segunda etapa, de retomada, é hora de conectar-se com os públicos leais à sua marca. Por meio deles, será possível construir um sistema de mensagens sobre a empresa baseado em comunidades engajadas e bem definidas. Um dos objetivos principais nesse momento é garantir que o engajamento vá além da situação de contato direto com a marca.

Por fim, no “novo normal”, será hora de redesenhar a proposta de valor para torná-la compatível com a nova realidade, proporcionar experiências de relacionamento alinhadas com o propósito e expandir as conexões com os públicos por meio, por exemplo, conteúdo de marca.

A maneira como as empresas vão lidar e influenciar esse processo muito provavelmente vai definir o que teremos daí por diante. Colaborar para que esse futuro seja moldado, em grande parte, a partir de propósitos sinceros e centrados na melhoria dos negócios e da sociedade parece ser uma jornada que vale a pena trilhar.

MARCELO VIEIRA é coordenador de sustentabilidade da Approach Comunicação. Jornalista (UFPA), mestre em Estudos Literários e pesquisador nos campos da Teoria da Narrativa e Comunicação da Sustentabilidade. Especialista em produção de conteúdo voltado à sustentabilidade, participou como editor e/ou

 /marcelovieiradias

redator de mais de 30 processos de relato de sustentabilidade de empresas como Vale, Roche, Grupo Boticário, Banco do Brasil, White Martins e JBS, entre outros. Atualmente, na Approach, é o ponto focal para temas relacionados à Agenda 2030 e ao Pacto Global, do qual a agência é signatária.



DEPOIS DA COVID-19, QUEM É QUEM?

PATRÍCIA B. TEIXEIRA

Quem é quem, ou quem será quem? É a pergunta mais difícil e dolorosa de responder, em especial quando a resposta é “não sei quem será quem”, depois da COVID19. Por quê?

Entender o resultado das relações e do ser humano será o desafio dos grandes pesquisadores daqui para frente. Segundo Sigmund Freud, um indivíduo adulto é um reflexo do que viveu, interpretou e associou durante o período de infância e adolescência. Muito do que as pessoas vivem é um processo de repetição de ações que elas conhecem e se sentem confortáveis, mas que muitas vezes causam angústia e sofrimento.

Por outro lado, Zygmunt Bauman – em um dos seus livros sobre globalização e as consequências humanas – afirma que as relações contemporâneas estão interligadas mundialmente, onde se perde fronteiras e autonomia da autoridade de responsabilidade. A falta dessas barreiras e autoridades causa no indivíduo a sensação do vazio e conseqüentemente a insegurança. Sim, ao mesmo tempo em que a tecnologia, a facilidade dos meios de transporte e a velocidade da informação trazem a liberdade, há uma fragilidade de pertencimento e proteção.

A partir dos pensamentos de Freud e Bauman, podemos avançar no cenário atual em que o ser humano está inserido. Uma doença no interior da China ganhou proporções e danos mundiais. Claramente, estamos falando de um único mundo, sem fronteiras, barreiras ou restrições.

A liberdade da globalização e os avanços econômicos foram substituídos pelo isolamento social. Liberdade e isolamento são duas palavras antagônicas que se perdem no interior do indivíduo. Sou livre, posso (ou poderia) ir onde quiser, mas estou sendo barrado por algo invisível, que não sei nem se está perto de mim. Tenho que me guardar em nome da saúde. Estar bem fisicamente e mentalmente passam a ser luxos no meio de um vírus sem vacina.

O isolamento social traz uma interiorização de quem eu sou, o que estou fazendo, meu propósito, valores e crenças que fazem ou não sentido. A partir destas análises, nasce um ser humano com novos pensamentos, visões e comportamentos. Há aqueles que pensam em viver a vida aqui-e-agora, não importando o amanhã. Há outros que estruturam o pensamento com base no planejamento de vida. Outros se confortam no ambiente domiciliar como se fosse um casulo protegido, onde aquele espaço basta. Outra parcela quer sair mais e mais para ver a vida lá fora.

Quem será o novo ser humano, o público com quem as marcas vão se comunicar, conversar de acordo com seus propósitos e valores? Não sabemos, porque até aqui é pura especulação e somos uma caixa de complexidade, como se fosse um labirinto sem fim.

Como estrategista de comunicação e gestora de crises, proponho alguns caminhos para ajudar nesta condução: compreender seu público e suas dores; entender os problemas em que seu público está inserido hoje; pensar em propostas de solução e como sua organização pode contribuir neste processo; mapear riscos do negócio diante da crise; estruturar plano de ação de acordo com as informações atuais, que podem mudar ou não.

Todos estão em processo de transformação e cada dia será uma descoberta. Até os gestores e marcas estão em mutação. E no final, por muitos anos, ainda teremos os reflexos do que estamos vivendo hoje. Em todas as crises da história, houve mudanças de comportamento, atitudes e novos protocolos vieram à tona

PATRÍCIA B. TEIXEIRA é jornalista, psicanalista, diretora da WePlanBefore – Inteligência Estratégica em Riscos, Crises, Comunicação e Marketing. Autora do livro “Caiu na Rede. E agora? Gestão de Crise nas Redes

Sociais”, colunista da CBN/Ribeirão, Risk Management Professional, Mestre em Comunicação pela Cásper Libero e docente na pós da ECA-USP.



WHAT'S NEXT?

A era das *brandtechs*.
Inovação e gestão dos dados





COMO AMPLIAR O ENGAJAMENTO DIGITAL DAS MARCAS DENTRO DESSA “NOVA NORMALIDADE”?

MARCOS FACÓ

Com a atual crise do Covid-19, estamos vivendo um congestionamento de informação. Se pararmos para analisar, uma das poucas coisas que não foi afetada pela quarentena imposta em todos os países, foi a comunicação. Ela reina absoluta, entrando e saindo de nossas residências, com um volume ainda maior que antes.

A mídia privilegiada é a digital. Os veículos impressos, bem como as mídias OOH estão sendo duramente impactados. A grande maioria das pessoas está acessando notícias, familiares, amigos, trabalho e fazendo compras online. É pura informação trafegando em forma de bytes pela internet.

Se, mesmo antes da crise, a disputa era pela atenção do consumidor, neste momento, esta briga se exacerbou muito. Atualmente as pessoas estão muito mais tempo sentadas à frente do computador ou olhando para o smartphone, desta forma com mais tempo de atenção nos conteúdos e propagandas online. Mas a quantidade de ofertas e de conteúdo é incrível. São dezenas, talvez centenas de e-mails divulgando conteúdos em diversos formatos, textos, vídeos e *webinars*. As pessoas podem até achar interessante aquele conteúdo proposto, mas não há tempo para o seu consumo.

Assim, o tempo dos consumidores passou a ser o novo petróleo.

Todos estamos em busca do tempo dos consumidores. Para que assistam ao nosso *webinar*, para que leiam nosso artigo ou cliquem em nossas peças. Só que o tempo das pessoas é finito.

Nessa época de quarentena temos muito ruído para pouco sinal. Muita gente dizendo platitudes e poucas com conteúdo relevante. Todos tentando impactar seu público de alguma forma. Como se destacar?

Vejamos o caso dos influenciadores. Alguns, mesmo sem um conteúdo relevante, que antes bombaram nas redes sociais, agora estão perdidos. Sem saber o que falar, sem substância. Alguns fazendo até mesmo besteiras, pois só sabiam postar fotos na praia, nas baladas, com objetos de luxo e agora, em casa, não conseguem fazer o mesmo. Temos influenciadores até mesmo cometendo erros com grande repercussão negativa e perdendo patrocinadores e seguidores.

As pessoas também estão perdendo muito tempo discutindo questões que, na verdade, são *fake news* ao invés de temas relevantes para o momento.

Assim, os profissionais de marketing e suas empresas devem focar no seu conteúdo. Em um conteúdo autêntico e empático para com seu público.

A empatia, neste momento, é o principal ativo para gerar um conteúdo pertinente e que possa estimular a atenção de seu público. É preciso entender o que os seus consumidores estão sentindo, como estão se adaptando a esta nova realidade e do que estão precisando.

O foco deve estar em buscar estas informações para entender estas questões e entregar o conteúdo que possa atendê-los da melhor forma.

Empatia é o posicionamento a ser adotado para se destacar neste oceano de informações e notícias. Tornar o conteúdo relevante, pertinente e de qualidade, com certeza irá despertar a atenção do seu cliente. Não adianta fingir a empatia para com seu público, daí a necessidade da autenticidade, da transparência. Você até pode obter inspiração no que outras empresas estão fazendo, mas não adianta fazer um copiar e colar das ações dos outros. Você não pode perder sua credibilidade.

Outro ponto muito relevante é a agilidade que o momento exige. A velocidade de suas ações é muito importante. Não temos tempo para grandes planejamentos de nossas ações, não podemos deixar as oportunidades passarem. Temos que agir no aqui e agora. Só desta forma o seu conteúdo ou ação pode ser relevante. A questão do timing tem que fazer parte da sua tática.

Se o seu consumidor merece ser bem tratado, sua marca também merece. Se não tiver o que falar com o seu público, não fale. Melhor não dizer ou fazer nada, do que colocar sua marca em risco por quer apenas dizer algo. Pense duas vezes antes de decidir por um post. Recuperar credibilidade é muito difícil.

Nem todas as empresas são obrigadas a falar com seu público o tempo todo. Monitore o que as pessoas do seu público e do seu segmento estão falando e verifique se existe alguma forma de dar alguma contribuição.

Ambos, sua empresa e o seu público devem ser relevantes um para o outro. Dificilmente você terá um público se não tiver conteúdo.

MARCOS FACÓ é Mestre em Administração Empresarial pela FGV, com MBA em Marketing (PUC-RJ) e Pós-Graduação em Enga. Civil pela École Polytechnique de Lausanne. Cursos executivos nas áreas de marketing na Columbia University, Northwestern, Harvard e MIT.

Com 30 anos de atuação profissional, é Diretor de Comunicação e Marketing da FGV, onde há 17 anos também atua como docente nos MBAs.



REFLEXÃO PARA UMA NOVA ETAPA DA JORNADA

MARCOS ANDRÉ COSTA

A reflexão é a característica comum ao tempo de enfrentamento dos desafios que têm se colocado diante de todos nós ao longo das últimas semanas, e espera-se, também estará presente no momento a partir do qual for possível o restabelecimento, em alguma medida, de nossos papéis como atores sociais – ainda que diante de transformações de estruturas e interações que resultem em rearranjos sucessivos das configurações do que muitos tem denominado como “o novo normal”.

O exercício da reflexão demanda observação, articulação do pensamento e ação – e, no ambiente organizacional, será uma das exigências valorizadas no desempenho da liderança. Ações e reações sem a reflexão exigida serão cada vez mais colocadas à prova – e podem representar riscos desnecessários a indivíduos e organizações em um ambiente com graus significativos de incerteza.

O marco inaugural do século 21 parece atender por uma sigla: Covid-19 – cuja expressividade em nossas vidas, em maior ou menor grau, direta ou indiretamente, parece ter estimulado e convocado sinapses colocadas de lado em nossas rotinas, sob a justificativa de serem menos importantes. A formulação e a adoção de palavras e expressões incorporadas aos nossos vocabulários com o objetivo de descrevermos situações e configurações novas, muitas das quais baseadas em tecnologias e suas aplicações (plataformas de negócios, novas redes sociais digitais, IoT, AI, *machine learning* etc) demonstram a inventividade do ser humano e a necessidade de organização de nosso raciocínio.

No ambiente organizacional, tal criatividade será valorizada não apenas na construção de posicionamentos de marca e de campanhas de comunicação integrada, mas, sobretudo na construção de relacionamentos genuínos e duradouros das organizações com seus públicos e na demonstração do valor que cada empresa será capaz de gerar ao longo de toda a cadeia produtiva ampliada (incluindo fornecedores e parceiros) de produtos e serviços de seu respectivo portfólio. A inovação deverá contemplar, necessariamente, uma reflexão a respeito dos impactos sociais, ambientais e econômicos de cada iniciativa a ser desenvolvida e colocada em prática.

A capacidade de compreender a dinâmica existente nas relações entre a organização e seus respectivos públicos, sujeitas a uma série de externalidades e internalidades, é a base a partir da qual as empresas estarão aptas a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas aos seus respectivos ambientes de negócios. A articulação da compreensão, da reflexão, da tomada de decisão, da implementação de uma dada iniciativa e da avaliação decorrente para cada ação, compõem o repertório particular de inteligência de negócios de cada marca.

Os esforços de comunicação e de marketing traduzidos em discursos e tangibilizados em práticas empresariais seguirão sob o escrutínio crescente dos públicos e estarão sujeitos a potencial repercussão – positiva ou negativa – no ambiente global.

As narrativas organizacionais serão valorizadas não apenas pelos aspectos de forma e de conteúdo, mas pela tradução dos propósitos genuínos de cada organização. Os elementos fundadores de cada empreendimento, a pedra angular – independente do tamanho da empresa ou do segmento de atuação – será uma base importante para uma reflexão a respeito do potencial de mobilização e de engajamento dos públicos em relação às marcas – seja como colaboradores, investidores/acionistas, fornecedores, clientes e consumidores, entre outros. Um dos desafios das áreas de Comunicação Corporativa/Institucional/Organizacional e/ou de Marketing das empresas é o de fazer uso dessa pedra na construção de sentido para o discurso organizacional e, com base em um conhecimento científico de seus públicos, contribuir para assegurar a relevância da marca.

A reputação permanece como um *asset* de fundamental importância para o estabelecimento e a manutenção de relações de confiança entre as organizações e seus públicos de interesse – sobretudo em um momento em que as tomadas de decisão que nortearão as escolhas levarão em conta um novo ordenamento de atributos de imagem corporativa. A preservação de uma boa reputação deve ser um esforço coletivo da organização – e caberá ao *C-level* a alocação de recursos e esforços que garantam esse compromisso. Trata-se de um processo cuja maturação está vinculada a uma série de fatores, e que deve ser observado com maior intensidade a partir da adoção do tema nas pautas institucionais e de negócios de um número crescente de empresas, associações empresariais, órgãos públicos, organizações multilaterais e países em todo o mundo.

O uso intensivo da tecnologia na coleta e organização de dados e o respeito requerido aos marcos regulatórios de privacidade e de proteção individual demandarão maior atenção ao fator humano – seja como fonte da matéria-prima (o dado extraído), seja como insumo competitivo, a serviço da transformação do dado em informação, a partir da conformação técnica de

um repertório consistente, construído ao longo do tempo (de uma trajetória profissional), e da sensibilidade quanto ao estabelecimento de critérios para análise dos dados coletados, de modo a corresponder aos objetivos institucionais e/ou mercadológicos da marca.

A adoção de ferramentas de análise frequente dos canais de comunicação e pontos de contato disponíveis e o desenvolvimento de sistemas de monitoramento de opiniões e percepções de seus públicos a respeito de temas de interesse – das diversas categorias dos públicos em relação à organização e, simultaneamente, também desta junto aos seus públicos – serão tarefas de incorporação obrigatória às agendas corporativas – seja pela decisiva contribuição à composição de um diagnóstico que contemple a evolução de aspectos do cenário atual e de projeções futuras quanto ao ambiente competitivo, seja para a compreensão de potenciais transformações de hábitos e mudanças de comportamentos dos públicos de relacionamento da organização – o que ampliará o foco sobre a chamada “jornada do consumidor” ou sobre o que se avalia atualmente em termos de “experiência do usuário/do cliente/do consumidor”.

Competência, habilidade, atitude e a sensibilidade que têm sido requeridas das marcas nesta travessia, que guarda idas e vindas, tais como passos de uma dança de sombrinha, e que terão de ser demonstradas ao longo do percurso, serão elementos capazes de traduzir as respectivas reputações organizacionais das marcas líderes, renovando nossas esperanças no chamado tripé da sustentabilidade (na expressão de Elkington, o *triple bottom line*).

Parafraseando o músico Aldir Blanc, a dor pungente de nossos dias não há de ser inútil diante do que a jornada à frente nos reserva.

MARCOS ANDRÉ COSTA é Consultor-Associado da Caliber. Trabalhou por anos na área de Comunicação Estratégica da Petrobrás, além de ter atuado em empresas de consultoria, logística, varejo, entretenimento e

comunicação, e desenvolveu projetos no Brasil e em países da América Latina.



A NOVA ERA

ALEXIA FRANCO

A vida mudou...de uma forma ou de outra, sendo positivo ou negativo, querendo ou não, entramos em uma nova era, Pós Covid-19. Como viveremos agora? Acho que todos estão se perguntando e tentando adivinhar ou ao menos prever como será esse novo momento econômico e social. Qual será o impacto nos modelos de trabalho? Nas marcas? E na vida de cada um de nós?

Para avaliar o futuro temos que rever um pouco do passado. De qualquer forma vale pontuar que todas as mudanças sempre carregam um propósito. Temos falado bastante de propósito há algum tempo. Os jovens, não por acaso, já começaram esse movimento se questionando do que realmente faz sentido. Viam seus pais trabalhando muitas vezes sem motivação ou amor, mas porque precisavam do recurso para ter uma vida digna. O exemplo pode alimentar ou criar repulsa, nesse caso eles vêm batalhando para fazer algo que realmente tenham paixão e que possam ajudar a sociedade. A tecnologia trouxe essa vantagem e vem sendo usada de forma bastante expressiva nesse processo. Deixamos o trabalho operacional para os robôs e começamos a ter tempo de usar as informações, trabalhar melhor as análises e usar isso a nosso favor.

Ainda existia uma certa resistência da sociedade, das organizações de fazer essa mudança, mas algumas começaram e já é possível ver exemplos de empresas que se reorganizaram para absorver esse novo modelo atraindo aqueles que buscam dar o máximo de si não mais apenas pelo dinheiro, mas sim pelo bem e impacto que isso terá para a sociedade como um todo.

Antes as marcas eram muito fortes e se valiam disso para gerar atratividade dos talentos. Depois isso deixou de ser exclusivamente o principal atrativo: o projeto, a entrega e o 'como' o profissional conseguiria realizar suas metas passou a valer tanto quanto ou mais. Empresas menores, mas que tinham um propósito diferenciado e alinhado com o executivo, passaram a fazer mais sentido. Autonomia, liberdade de tentar e errar e meritocracia também. Com isso, muitas empresas grandes tiveram que reavaliar suas culturas, muitas vezes enraizadas em modelos tradicionais.

Acesso à informação e confidencialidade são pontos relevantes também desse debate. Como lidar com o profissional em casa, trabalhando com acesso integral aos sistemas da empresa? Não, isso não seria possível, colocaria em risco informações importantes da organização.

E agora? Bem, agora sabemos que é possível. Em menos de uma semana bancos, escolas e empresas tiveram que arrumar equipamentos e sistemas para que os profissionais pudessem trabalhar/estudar de casa. Não era mais possível estar na estrutura da empresa, e o isolamento criou essa necessidade e tivemos que nos adaptar. E depois de uma semana totalmente atrapalhados com as novas demandas e a organização da rotina, foi possível sim, encontrar uma nova forma de trabalho e com muitos ganhos também.

Claro, não adianta ser inocente de dizer que tudo são flores, mas pense nos pontos positivos. Podemos estar em casa, com a família, filhos próximos, comida feita por nós, além de liberdade de poder trabalhar e fazer suas entregas no seu tempo.

Isso vai demandar novas habilidades, o que mais tenho escutado é como as pessoas tem se descoberto em novas frentes. Fato que não manteremos essa nova rotina para sempre, após o isolamento vamos buscar um meio termo, mas não será mais igual. Que bom, porque um outro ganho foi o de desacelerar um pouco a nossa rotina. Vivíamos em uma loucura insana de compromissos, objetivos e prazos.

Mas e as empresas? Como engajar os executivos? E os clientes? E as vendas? E como valorizar sua marca?

Sob a perspectiva dos executivos, além desse desafio, a reputação da organização será colocada ainda mais em evidência após todo esse contexto. O consumidor e as empresas estão preparados para essa nova realidade? Pelos números crescentes de vendas pelo e-commerce podemos dizer que estamos em evolução. As pessoas vão continuar consumindo, na verdade pós-pandemia existe uma teoria de que o consumo será muito grande em função desse tempo com a demanda reprimida.

As marcas terão que gerar aproximação ainda mais pautada na experiência do consumidor, só que agora ainda mais através dos canais digitais, ou seja, usando a tecnologia. O novo hábito de consumo vai exigir agilidade das empresas que não investiam nessa área e usavam exclusivamente o contato pessoal, não vão mais ter o mesmo nível de acesso.

Claro que algumas tiveram vantagem nesse cenário, como por exemplo, produtos de consumo. Com as pessoas em casa, aumentou-se o consumo e a experiência com essas marcas. A confiança no produto e na empresa continua sendo importante, mas as pessoas estão mais abertas a experimentar. A flexibilidade e a inovação serão fundamentais nesse processo. O mercado B2B será desafiado também, os canais tradicionais como os distribuidores serão integrados à indústria ou se transformarão em inteligência, levando conhecimento do consumidor à indústria. No segmento de serviços isso já acontece e será ainda mais aprimorado. O consumidor está ávido por um serviço ou produto que atenda sua necessidade.

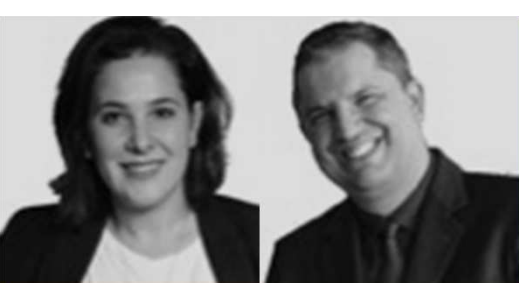
Para concluir, estamos passando por um processo intenso de transformação e na minha visão temos muito a ganhar com esse novo modelo. Aprender a desaprender e criar formas novas de convívio, trabalho e resultado.

Você já repensou o seu negócio?

Então mãos à obra!

ALEXIA FRANCO é Managing Director e sócia fundadora da Unique Group, Defining Leaders, consultoria de recursos humanos para as áreas de R&S,

Desenvolvimento e gestão, reúne mais de 15 anos de experiência lidando com os desafios do mercado de trabalho e das pessoas.



O NOVO NORMAL DA ERA DO CONSUMO *OMNICHANNEL*

NEIVA MARÓSTICA
EDUARDO MARÓSTICA

Provavelmente daqui a uma década pensaremos em 2020 como talvez o ano que não existiu em termos de negócios e varejo, e lembraremos de algumas marcas que desapareceram. De qualquer forma, vale também destacar que muitas empresas neste momento se redesenharam, modificaram sua forma de atuação e muitas conseguiram crescer. Podemos destacar empresas como Magalu, Reserva, Mercado Livre ou Ifood, que obtiveram crescimentos exponenciais neste período de quarentena.

E muitos haverão de perguntar: qual o segredo das marcas que se descolaram do caos e conseguiram estabelecer vantagem competitiva neste período?

Podemos afirmar sem medo de errar que a COVID19 acelerou o processo de transformação digital e tirou projetos engavetados de cinco anos e trouxe para 5 dias. O grande desafio foi na mudança de *mindset*, princípio de startups, ou seja, é melhor o feito do que perfeito.

Em um movimento de mudança, nunca foi tão importante ter empatia, propósito, gerar pertencimento; e as empresas que se descolaram da crise e se reinventaram, foram aquelas que, junto com seus colaboradores, criaram seu oceano azul. Muitas empresas com Itaú, Bradesco e Santander que se uniram, buscaram sinergia e se comportaram como aliados, buscando um

propósito comum, certamente serão lembradas como quem fez a diferença. Desta forma, quando entendemos propósito, engajamento, mudança de *mindset*, chegamos ao ponto focal para quem vai se descolar da crise e criar oportunidades, pensar em *omnichannel*, ou seja, processos multiplataforma e - independentemente de onde e como a empresa atuar -, colocar o cliente no centro das suas ações, ou seja, *customercentric*.

A pergunta de um milhão de dólares é uma só: sua empresa está no começo, no meio ou no fim dessa jornada de transformação?

A resposta que cada empresa der apontará que caminho ela seguirá e como ela será lembrada no futuro e preferimos acreditar que, enquanto alguns vão chorar, outros tantos criarão fábricas de máscaras para enxugar as lágrimas.

Não obstante tudo isso, marcas como Madero ou Havan, que de alguma forma deram pouca importância à quantidade de mortos, declarando que apenas seriam umas poucas vidas perdidas (vale destacar que no momento em que escrevíamos este texto, já passavam de 200 mil pessoas pelo mundo e mais de 14.500 no Brasil) , terão que possivelmente investir muito tempo e energia para quem sabe recuperar a reputação de empresas que até então influenciavam mercados e ditavam tendências.

Por fim, ansiamos que quando este e-book for publicado, tudo isso já tenha passado, que possamos aprender e que saíamos fortalecidos e mais resilientes com tudo que vimos e vivemos.

NEIVA MAROSTICA: MBA em Gestão Empresarial; Mestre em ADM, Educação e Comunicação; Doutorado em Administração na Flórida. Sócia da Core Business Treinamentos e Solutions. Fundadora do Shark Minds. Profa. e Coordenadora de Pós-Graduação.

 /neiva-coelho-marostica

EDUARDO MARÓSTICA: MBA Gestão Estratégica de Organizações, Mestrado em Administração, Doutorado em Administração, Comunicação e Educação. Pós-Doutorado na Flórida. Professor da FGV no MBA nas disciplinas de Estratégia, Marketing, Relacionamento, E-Commerce, Vendas, CRM e Gestão Comercial.

 /eduardomarostica



NUNCA NA HISTÓRIA DO MUNDO AS PESSOAS OLHARAM TANTO PARA O MARKETING DIGITAL

DOUGLAS GOMIDES

Imaginem só como seria nossa história sem a possibilidade de atividades *online*?

Não iríamos falar com nossos amigos, não conseguiríamos fazer compras, muito menos sermos atendidos por médicos.

Para quem duvidava e ainda colocava o digital à prova, o Covid-19 está sendo um soco na cara. Não há mais escolha. Ou você procura se aprofundar mais no digital ou você "morre".

Sabe aquele negócio que fazia sucesso até janeiro?

Certamente quando coronavírus estiver controlado, ele não fará sucesso do mesmo jeito. Todos terão que se adaptar. Essa adaptação extrapola pensar em novas possibilidades para fazer o serviço antigo. O momento é de inovação.

Sabe aquilo que você achava que sabia fazer? Então. Olhe de novo. Analise o contexto, pois talvez você vá ter que aprender de novo a executar.

O mundo que vem por aí vai ser um campo lindo para os criativos e marqueteiros. Teremos que ter criatividade para divulgar novas formas de viver.

Até o simples ato de tomar um cafezinho no Starbucks mudará, pois o comportamento humano mudará. Já pensou como seria isso em uma grande loja, por exemplo, da rede americana?

Inicialmente, a entrada de pessoas será limitada, portanto não haverá reuniões no ambiente depois disso, você irá até o balcão pegar o seu café. Assim que receber o copo, você retira o álcool em gel do bolso e limpa todo copo para pegar. Depois disso, você tira sua máscara e toma o café. Assim que acaba, você joga seu copo fora, volta com a máscara para o rosto e volta para casa, pois estaremos vivendo em variações de isolamento total e parcial.

A experiência do cliente vai passar por muitas mudanças e por isso a aproximação por meio do digital será essencial. A presença digital fará com que a marca esteja mais próxima do usuário independente da onde ele esteja. O momento será de compaixão, empatia e amizade.

As pessoas ainda estarão em um momento de solidão muito grande e marcas que vierem com discursos capitalistas, sem posicionamento e proposta de valores bem definidos terão problemas bem grandes. Estamos cansados de sermos vistos como "sacos de dinheiro" e, ainda mais em um mundo pós-quarentena, o carinho com o cliente nunca será tão essencial.

Lembrando que esse carinho poderá trazer boas experiências. Aquelas mesmas que no *offline* mudaram bastante!

Será importantíssimo que cada dia mais tenhamos um planejamento *omnichannel*. Porém dessa vez com uma abordagem um pouco diferente. A necessidade do fortalecimento de laços via digital certamente vai acelerar também a tecnologia. Exemplo disso são as milhares de inovações trazidas pelas mídias sociais nos últimos meses. As ferramentas trouxeram mais novidades que em todo o último ano.

Acredito que em pouco tempo também, teremos acessos a odors via internet. Essa possibilidade já vem sendo debatida há algum tempo e, com a necessidade de evolução das experiências digitais, creio que em breve isso pode vir a acontecer.

Vai ser maravilhoso viver nesse novo período que vem por aí. Inicialmente vamos estranhar, mas que sociedade ou pessoa no mundo conseguiu evoluir na zona de conforto?

Vamos encarar de frente esse novo mundo e aproveitar de todas novas possibilidades que virão.

Você nunca mais vai viver do mesmo jeito.

DOUGLAS GOMIDES é Top Voice do LinkedIn 2019. Fundador da Digidactor e Douglas Gomides Marketing Digital. Especialização em Mkt. Digital na Irlanda e Mestre em Comunicação e Informação em Saúde pela Fiocruz. Com mais de 10 anos de experiência já trabalhou com marcas

como Sony, Ford, Itambé, Fund. Roberto Marinho e Apsen. Professor do MBA da FGV, IBMEC e Descomplica e membro da Social Media Network da Mayo Clinic. Em 2018, Douglas foi indicado ao prêmio de melhores mídias sociais pela ABCOMM.



PROVIDÊNCIAS PRÁTICAS PARA INOVAÇÃO NO CONFINAMENTO

AUGUSTO UCHOA

A COVID19 e o confinamento têm feito com que empresas busquem novas fontes de receita e liquidez. Achar novos caminhos rapidamente passou a ser uma meta para este novo incerto futuro. Os consumidores, por sua vez, também estão se adaptando e criando novos hábitos e sua relação com os produtos e serviços tem mudado. Este momento vem sendo propício para questionarmos as escolhas que fizemos, e pensarmos sobre possibilidades para um novo mundo. Pode ser uma oportunidade também de inovar, de criar, de empreender, de revisitar desejos que foram ignorados, muitas vezes pela pouca idade com que nos vemos obrigados a optar por uma faculdade, e/ou pelas escolhas que deixamos para depois e nunca fizemos.

Por que estou falando de inovação na pandemia? Inovar é apostar num futuro incerto e nada mais incerto hoje quanto o futuro do trabalho. Antes de qualquer proposta vale refletir sobre alguns mitos da inovação:

- Mito 1: para ser criativo é necessário ser um rebelde, louco, gênio ou artista.
- Mito 2 : criatividade requer um elevado nível de inteligência.
- Mito 3 : inovação não tem necessariamente relação com tecnologia, e nem tudo que é novo é bom ou serve para o seu público-alvo.
- Mito 4 - o inovador deve ser um otimista cego. Otimismo em excesso pode significar erro, assim como resiliência demais é burrice. Steve Jobs, o pai da Apple, tentou curar seu câncer com suco de tomate, tentou ser criativo demais para uma doença tão cruel.

Se ele fosse mais conservador e optasse pelo tratamento convencional, talvez não viesse a falecer.

Caminhos para inovar de forma simples:

Buscar desejos recalcados - do que você gosta, o que tem prazer em fazer e te faz bem? Esta pergunta simples é a alavanca para esta busca. Quantas vezes ouviu, ainda criança, que você não tinha mais idade para determinada atividade ou brincadeira? Com estas “certezas” alguns desejos foram jogados para debaixo do tapete, recalcando “brincadeiras” que poderiam se transformar em inovação, caso gerassem valor para alguém ou algum segmento da sociedade.

Pesquisas apontam que a criatividade, base para a inovação, vai morrendo aos poucos com o decorrer dos anos. Uma criança de cinco anos tem 98% de criatividade, enquanto um adulto de 25 anos tem apenas 2%. A escola, a educação, a família, o mercado e nossas escolhas vão minando nossa veia criativa. O período de quarentena pode ser uma boa chance de resgatarmos isto, sem pressa, sem peso, sem culpa. Um psicanalista também pode ajudar, agindo como um arqueólogo, escavando o inconsciente em busca do tal desejo recalcado, para que, na próxima etapa, talvez em produto ou serviço com viés mercadológico.

Este período de quarentena pode ser um bom momento para buscar o “sonho do artista”. Explicando melhor: a atriz Fernanda Montenegro, quando perguntada onde gostaria de morrer, sempre responde a mesma coisa: no palco! Este é o sonho do artista, que também funciona para outras profissões. Para isso é importante que você abra mão dos julgamentos

prematuramente e experiências passadas, ótimas ferramentas de defesa do ego. Alguns aprenderam a gostar do que fazem que é bem diferente de fazer o que gosta. O sonho do artista passa por não ter depressão com a música do Fantástico, mas não te isenta de muito trabalho, dedicação e suor para dar certo. Descobrir o seu desejo ou seu “sonho de artista”, é hora de avaliar se este desejo pode resolver o problema de alguém ou pode representar uma oportunidade para algum segmento. Com um mundo em ebulição, e mudanças drásticas de mercado em andamento, provavelmente ele deve atender integralmente ou parcialmente a necessidade de alguém. Como dizia Einstein: você não pode resolver um problema com a mesma atitude mental que o criou.

Somar ideias, parcerias que agreguem valor - o pai da administração Peter Drucker há 20 anos já falava: busque parcerias. Buscar mais cooperação e menos competição. O mercado precisa de soluções e boas ideias. Mesclar conexões é um bom caminho. A soma da sua ideia que entra em colisão com ideias de outros, ideias complementares, e ficam num período de incubação. O brilhantismo da inovação está na combinação do que já existe, pegar uma ideia e aplicar num outro local. Criatividade genuína é transformar o que já existe, como por exemplo a criação do **Yogoberry**: *Yogurt*+*Sorvete* e do Smartphone: *Telefone*+*Computador*.

Abuse da Informação - primeiramente devemos distinguir informação de conhecimento. A internet é banhada de informação, mas não propriamente de conhecimento. Pegar a informação e gerar conhecimento é o que pode fazer diferença, é o próximo passo para se criar a micro-inovação que proponho neste texto. É fundamental buscar um viés de cognição de pessoas que pensam diferente. Tanto para reforçar, quanto refutar pontos de vista. Teste inclusive atividades ou estudos que não te agradam, que nunca chamaram muito a sua atenção. Lembre-se da etapa anterior, parceria passa por olhar por outro prisma.

Encontrou algum assunto que tem relação com sua ideia ou negócio? Roube a ideia, ou se quiser usar o termo de forma “chique”, fale “benchmark”. Roube muito, copie, adapte. Adaptar tem o mesmo brilhantismo que criar do zero. Copiar de uma pessoa é plágio, copiar de muitos é pesquisa, como disse Austin Kleon, em seu livro “Roube como um artista”.

Crie Rotinas, crie métodos, organize-se - o que vimos até agora são sugestões que compõem 10% da criação/desenvolvimento. Entretanto, o sucesso está pautado nos 90% de ralação, pós-ideia. É hora de organizar, propor uma agenda, prototipar, testar, ter método, buscar pesquisa, entender os anseios de seu público (ou potencial), tentar entender como ele pensa. Em seguida, comece a praticar a empatia, em casa mesmo. Negociando com a esposa, com os filhos, no seu atual trabalho. Você certamente terá que dedicar horas a fio do seu dia no ajuste e aprimoramento antes de colocar o bloco na rua, de colocar sua ideia de produto ou serviço no mercado. Persistência e paciência são as palavras desta etapa.

Quem sabe a pandemia não pode ser uma ótima oportunidade para você fazer um “barulho no universo”, como disse Steve Jobs logo no início da Apple.

Augusto Uchoa é Professor de Inovação e Comunicação na Casa do Saber, Ibmeq, ESPM, IBME e Descola). Autor e roteirista da Globo, apresentador do programa “Marketing com Fritas” na Rádio Cidade. Mestre em Administração e facilitador da metodologia LEGO Serious Play, com mais

de 10 mil funcionários capacitados desde 2017, em empresas como Petrobras, Light, CSN, Globo, SulAmérica, Generalli, Bradesco Seguros, Shell, Claro, Coca-Cola e Remax Portugal.



O CONSUMO E O CONSUMIDOR DIGITAL PÓS-COVID

ELIS MONTEIRO

“O futuro não é mais como era antigamente”. Nunca as palavras do sábio e saudoso Renato Russo fizeram tanto sentido. Em momento algum de nossa história o dia de amanhã foi tão incerto. Para todos, um cenário ameaçador. Para as marcas, mudanças desafiadoras hoje e daqui para a frente. Como será o consumidor do amanhã? Será parecido com o que foi antes da pandemia ou será diferente? Quais serão suas preferências, suas intenções? O que valorizarão mais? Estarão mais conectados? Adotarão novos comportamentos e exigirão mais das marcas?

É fato incontestável: a pandemia causada pelo coronavírus já está modificando hábitos de consumo e muitas transformações ficarão de lastro dos meses de isolamento social. As mudanças compulsórias jogaram a população de todo o planeta em um mundo isolado e conectado apenas por janelas – reais e virtuais. Nunca o Digital foi tão necessário e, sua adoção, tão urgente. Dotado de uma capacidade ímpar de adaptabilidade, o ser humano foi transportado, enfim, para o universo dos aplicativos de comunicação virtual, para as aulas online, para as reuniões à distância.

Todo esse contato deixará marcas indeléveis em cada um de nós. Aqueles que nunca ousaram sonhar com aulas online, agora se veem, lado a lado com os professores, cumprindo maratonas de aprendizado mediado por tecnologia. A educação e os serviços essenciais de comunicação nunca mais serão os mesmos. A quarentena tem comprovado a evolução do Digital e sua imensa elasticidade.

A internet, enfim, mostrou a que veio, em toda a sua plenitude, para toda a sociedade.

O consumidor foi tragado para dentro de uma realidade, a princípio, paralela; uma matrix que, no entanto, era apenas a realidade “real”, nua, crua e possível. E isso não desaparecerá, muito pelo contrário. Estamos todos, a partir de agora, dentro do mesmo barco.

Nunca as marcas foram tão cobradas por boas ações e posicionamentos. E as que pecaram durante o processo, não serão esquecidas. Já não era sem tempo: em plenos anos 2020, já estava mais do que na era de as empresas entenderem seu papel na sociedade e adotarem iniciativas em prol desta. O cliente está ali, à espreita, com milhares de opções disponíveis para, num clicar de mouse, decidir pela concorrência. E ele busca firmeza de caráter, empatia e sensibilidade. Durante a quarentena, tivemos exemplos variados de ações humanitárias por parte de empresas como Coca-Cola, Ambev, Natura, Itaú e outra infinidade de pequenas e grandes organizações adotando mais do que palavras bonitas estampadas em suas declarações de Missão, Visão e Valores. Em vez de discursos, partiram para a ação. E o rescaldo desse aprendizado ficará.

O consumidor sairá dessa mais exigente do que nunca. Em plena pandemia, ele descobriu que marcas são feitas de pessoas, que sofrem, que sentem e, mais do que isso, que se importam.

No meio da tempestade, espertalhões querendo lucrar a qualquer custo estão sendo “cancelados” pelo público. E quem está correndo para fazer o certo é testado e aprovado – ou não. Tudo a partir de agora será sobre experiência do usuário. Suas jornadas de compra, que há anos têm passado pelo digital para pesquisa e avaliação, agora fecham o ciclo dentro dos canais virtuais. A experiência passou a ser 100% virtual – e a insatisfação ou satisfação farão, daqui para a frente, toda a diferença.

Para as marcas, algumas lições serão fundamentais e destaco aqui dez grandes aprendizados que precisam ser compreendidos pelas marcas:

- 1) o aprendizado de que o consumo e o consumidor mudaram e, agora, os clientes exigem mais ação e transparência e menos blablablá;
- 2) de que discursos vazios, em um mundo conectado, são inócuos e ineficazes;
- 3) de que pessoas influenciam pessoas;
- 4) de que ninguém tolera mais o lucro pelo lucro – indivíduos estão dispostos a trocar seu dinheiro por produtos de qualidade, mas com experiência de qualidade também;
- 5) de que as pessoas estão aprendendo no processo, por si mesmas, testando soluções, aplicativos, descobrindo novas formas de conexão. E esse aprendizado virá como ganho do processo;
- 6) de que é preciso aprender com os erros e evoluir;
- 7) de que quem manda no processo é o cliente e não o fornecedor, seja de produtos ou serviços;

8) de que a internet não é mais um acessório de luxo ou uma opção – CHEGA de “puxadinhos” virtuais;

9) de que o silêncio não é mais arma para se gerir uma crise – o povo agora EXIGE e quer explicações e, mais do que isso, quer compromisso de mudança;

10) de que marca sem alma, mais do que nunca, é marca sem cliente.

ELIS MONTEIRO é jornalista e atuou por 13 anos na redação dos jornais JB e O Globo, além de ter sido colunista e Editora-Chefe de revistas e sites da área de tecnologia, inovação e internet. Com 25+ anos de carreira, MBA em Marketing Digital (FGV) e curso executivo pela Singularity

University, já foi executiva de Marketing Digital e consultora em diversas empresas. Atualmente, é docente de MBA e pós-graduações de escolas como FGV, Ibmec, ESPM, Instituto Europeu de Design (IED) e IPOG.IS



WHAT'S NEXT?

Brasil 2030





O BRASIL 10 ANOS APÓS A COVID-19

ROBERTO KANTER

Maio de 2030. Há dez anos fomos acometidos pelo evento que mudou a direção do mundo e que teve um enorme impacto no Brasil. Somos hoje um país muito melhor do que éramos.

Esse artigo é para aqueles que esqueceram ou não sabem como tudo ocorreu.

Até pouco tempo atrás, o Brasil era um grande exportador de commodities, possuía uma economia com alto déficit público, uma das mais injustas pirâmides sociais – a diferença entre os mais pobres e mais ricos era uma das mais acentuadas do mundo - e ocupávamos quase sempre as piores classificações nos indicadores de educação.

O Brasil percebeu que a COVID-19 oferecia uma oportunidade única de crescimento exponencial, lastreado na constatação de que as empresas ocidentais não mais queriam ser 100% dependentes da China como fornecedora de produtos manufaturados.

O lançamento de um plano de crescimento industrial baseado em inovação, e o redesenho do parque industrial brasileiro foi, e tem sido, vital para a nossa evolução como país. Os benefícios são óbvios para a sociedade. Mas como se deu o crescimento?

Primeiro, o país abriu mão de ser um importador de capital de investimento por meio de taxas de juros. Há mais de dez anos a nossa taxa de juros básica da economia é inferior a 3% ao ano, reduzindo os juros reais a patamares compatíveis com países desenvolvidos.

A consequência natural de taxas de juros reduzidas foi uma diminuição no fluxo de capital financeiro externo, o que levou a uma desvalorização do Real, fazendo com que a paridade dólar/real saltasse de R\$ 3,50 para os atuais R\$ 9,00. O dólar mais elevado transformou a competitividade exportadora de nossa economia e o governo adotou medidas de incentivo à importação de máquinas, softwares e tecnologia.

Além disso, a reforma tributária e administrativa ocorrida no segundo semestre de 2020, reduziu radicalmente os impostos das empresas que investiram em tecnologia de ponta, e reorganizou os setores de regulamentação econômica, por meio da adoção de controle e indicadores de desempenho comparáveis às melhores empresas. Ganhamos em eficácia e produtividade.

Como toda medida econômica - considerando o fato de que a economia é uma ciência social e não exata - também houve consequências desfavoráveis, pois o fluxo de turismo brasileiro ao exterior caiu, afetando ainda mais o setor, devastado pela crise do coronavírus. Os brasileiros não mais eram a maioria nos eventos internacionais, se bem que todos eles passaram a ser transmitidos online, permitindo a participação virtual - uma das melhores consequências da crise de 2020.

O dólar mais elevado incentivou as grandes empresas americanas, europeias e muitas asiáticas a construir células industriais no Brasil, não apenas pelo custo da mão de obra mais acessível, mas pelo enorme esforço tecnológico em investimentos em plataformas de LMP – *learning management platform*, realizado pelas empresas de educação e consultorias baseadas em transformação digital e comportamental.

A virada do Brasil se deu a partir da educação. A COVID-19 mostrou as facilidades e a importância do ensino online, gerando o aparecimento de diversas empresas inovadoras. Muitas delas se transformaram em unicórnios, valendo mais de R\$ 1 bilhão.

Outro aspecto fundamental foi o incentivo à aceleração dos programas baseados no “*triple helix*”, em que empresas privadas, governos e academia trabalham em conjunto, cada um com suas agendas e prioridades. Inclusive, em 2029, o Brasil ocupou o 4º lugar no ranking de países que mais patentes criou. As indústrias criativas floresceram: marcas brasileiras de moda, acessórios e design em geral são admiradas e demandadas no mundo inteiro. O número de empresas de capital nacional que se tornaram multinacionais e operam em países estrangeiros em 2030 é três vezes maior que em 2020.

Acredito que a forma mais efetiva de se transferir renda e diminuir o fosso de desigualdade social é através do desenvolvimento econômico sustentável. Esse modelo econômico pelo qual o Brasil está caminhando passa por um profundo respeito ao meio ambiente e a diversidade de ideias e pessoas. Implica em uma política de privilegiar o todo e não apenas a elite. Bancos tiveram seus modelos de negócio impactados pela disruptura tecnológica. Hoje o acesso a crédito no Brasil serve de *benchmark* para diversos países, desde o momento em que o BNDES inverteu o modelo de distribuição de capital através dos grandes bancos, e passou a usar a rede de crédito através das dezenas, hoje centenas de *fintechs*.

A consequência positiva para a sociedade, é que o acesso ao crédito é enorme e as taxas de juros para pessoas físicas e jurídicas uma das mais baixas do mundo.

A política industrial baseada em produção a baixo custo foi alterada para produção em escala com respeito ao meio ambiente. Empresas e entidades são fiscalizadas recebendo multas e sendo impedidas de receberem incentivos à produção.

Os investimentos dos governos estaduais e federal em transporte e infraestrutura, remodelando as estradas de ferro, criando estradas fluviais e integrando à malha rodoviária, reduziu o custo de logística e favoreceu o surgimento de ecossistemas industriais fora dos grandes centros, aumentando o nível de empregos e distribuindo melhor a renda no país como um todo.

É óbvio que os 10 anos não resolveram totalmente o gigantesco abismo social em que o Brasil se encontrava em 2020, mas indicou um caminho estável e seguro em direção a uma sociedade mais justa e diversa, onde o respeito ao Ser Humano e ao Meio Ambiente andam lado a lado com o crescimento econômico e do capital financeiro.

O Covid-19 e suas graves consequências humanas e econômicas, fez com que a população brasileira tivesse um salto de maturidade política, deixando de escolher líderes populistas, radicais e demagogos e optando por pessoas comprometidas holisticamente com o bem estar econômico e social do país.

Então? Achou o texto utópico? Sonhador? Cabe a você decidir e se perguntar: Qual o meu papel enquanto gestor nesse desafio? Na minha opinião, o Brasil tem uma oportunidade única de transformar esse sonho em realidade. Nos vemos em 2030!

ROBERTO H. KANTER é professor dos MBA da FGV e UFRJ em disciplinas de Vendas, Marketing e Inovação. MBA em Marketing pela FGV e especialista em Canais de Distribuição pela Kellogg University. Sócio da Canal Vertical, consultoria de planejamento estratégico de negócios e expansão de canais

de vendas. Head de Marketing da Neomode, especialista em App-commerce e omnichannel. Mentor Endeavor, palestrante e articulista convidado do Mundo do Marketing, O Globo, Exame, GloboNews, entre outras mídias.



calibér

Gestão da marca e da
reputação corporativa

WHAT'S NEXT?

www.groupcaliber.com.br