



d+i desenvolvendo
ideias
LLORENTE & CUENCA

DO STORYTELLING AO STORYDOING

Vozes de 30 marcas sobre o
aparecimento das histórias

Madri, outubro de 2017

Índice

Introdução	3
<i>Storytelling</i> , por que agora e que desafios gera?	4
Onde vivem as histórias?	6
A importância dos relatos nos territórios e da análise de comunidades	8
Um <i>storytelling transmedia</i>	11
O desafio da medição	13
Procuram-se <i>storytellers</i>	14
O futuro das histórias	16
Responsáveis e marcas participantes no relatório	18
Equipe de especialistas	20





Introdução

O *zapping* foi, durante muito tempo, uma prática habitual para todos. Uma vez submersos na era da televisão *a la carte*, essa necessidade de consumir fragmentos de conteúdo se estendeu a todas as nossas atividades, e esse impulso mudou completamente a forma como consumimos informação e entretenimento no nosso catálogo de dispositivos de forma contínua. Prestar atenção em conteúdos concretos durante alguns minutos requer um esforço extra que não estamos dispostos a encarar a qualquer preço. O conceito de atenção se converteu, assim, em um dos principais desafios das organizações hoje em dia.

Em um contexto saturado de informações, no qual os conteúdos evoluem em questão de segundos, o *storytelling* como técnica de comunicação parece uma das alternativas mais plausíveis na hora de cativar o consumidor. Para além da natureza do negócio, independentemente de existir ou não contato direto com o consumidor final, as organizações acreditam que contar histórias pode ser um mecanismo essencial para recuperar e manter uma conversa com públicos diluídos em grandes massas de conversação, das quais nem sempre fizeram parte. Como afirma [Bernardo León](#), diretor de Marketing da [Backus de AB InBev](#), e um dos 30 responsáveis de comunicação

e marketing entrevistados para este relatório, “o *storytelling* e o *storydoing* são o que o consumidor exige como audiência para sequer considerar entrar no jogo. Não é opcional”.

Portanto, o renascimento do *storytelling* é, hoje em dia, um requisito para poder fazer parte das conversas dos diferentes grupos de interesse, uma ferramenta de aproximação a um público cada vez mais sofisticado no seu consumo de conteúdos, alimentado por diversas fontes de informação e organizado em torno de interesses concretos, um público que somente dedicará tempo a conteúdos com os quais possa se identificar e nos quais encontre valor.

O conceito de atenção se converteu em um dos principais desafios das organizações hoje em dia.



Storytelling, por que agora e que desafios gera?

A maior parte dos responsáveis de comunicação e marketing entrevistados para este relatório tem a mesma opinião nesse aspecto: a principal utilidade do *storytelling* é de permitir uma maior aproximação aos seus grupos de interesse. A alusão às emoções permite desenvolver empatia com o que se relata, transmitir transparência humanizando a mensagem, além de possibilitar a abordagem de preocupações e interesses do espectador. Para [Frank Pflaumer](#), diretor de Comunicação e Assuntos Corporativos da [Nestlé](#) no Panamá, “o *storytelling* é recuperar um processo que sempre teve bastante êxito. Considere a sua infância, quando os seus pais lhe contavam histórias ou liam livros. Para mim, é regressar ao básico. O *storytelling* é um *back to basics*”. [Juan Llovet](#), diretor de Comunicações e Sustentabilidade da [Gonvarri Steel Industries](#), adiciona que, para a sua organização, o *storytelling* “permite chegar às pessoas, suaviza e envolve a mensagem que se quer transmitir, aumenta a resposta dos que a recebem bem como sua atitude positiva”. Já para [Adriana Rius](#), gerente de Marcas e Comunicação para a América Latina na [3M](#), no seu caso:

“Ao ser uma empresa principalmente com produtos industriais, utilizar a técnica de *storytelling* é fundamental para se conectar com o público para além do produto, ou seja, dialogar com a nossa audiência como sendo profissionais e pessoas não só como clientes, o que melhora o *equity* da marca e da fidelização”.

Reconhecer que o benefício do *storytelling* é criar um vínculo que supera o transacional e que permite transmitir a missão e os valores da empresa, mas partindo do *mindset* alheio e não nosso, é amplamente reconhecido pelos líderes das áreas de comunicação e marketing nas empresas. Assim reconhece [Ana Virginia Castrellón](#), gerente sênior de Marketing e Comunicações da [Deloitte](#) no Panamá, ao afirmar:

“Na verdade, estamos mudando a forma como administramos as coisas. Eu acho que é muito mais do que comunicar e criar histórias para compartilhar. É preciso começar a pensar de que forma as coisas que fazemos se traduzem na criação de um impacto realmente transcendental”.

O benefício do *storytelling* é criar um vínculo que supera o transacional e que permite transmitir a missão e os valores da empresa, mas partindo do *mindset* alheio e não nosso.

Apesar da opinião generalizada, quase todos os entrevistados evidenciam que o retorno que representa “contar” por meio de histórias também supõe novos desafios não menos importantes. Entre estes, os que geram maior consenso são:

- Manter a coerência e a consistência da história com a personalidade, os valores e a missão das marcas
- Construir permanentemente conteúdos atrativos, mas sobretudo relevantes e de credibilidade
- Provocar a interação dos grupos de interesse com esses conteúdos

[Daniel Montes](#), gerente de Comunicações da [Cine Colombia](#) observa que, além dos desafios mencionados anteriormente, existem outros relacionados com a capacidade de entreter ao informar e também de enxergar o impacto que a criação de histórias tem no resultado do negócio. No caso da [Cine Colombia](#), ela desenvolveu a sua comunicação em torno do conceito de entretenimento saudável, tornando-o mais humano ao levar o cinema a comunidades que, no passado, não tinham acesso a esse meio. Trata-se de um caso claro de *storydoing*.

Se o surgimento do *storytelling* como técnica não é questionado por nenhum dos interlocutores, a situação se complica quando nos aprofundamos na forma como se constrói uma história consistente com capacidade real para gerar *engagement*. Por um lado, o método e a disciplina que permitem a construção de uma história não terminam de ser entendidos ou conhecidos; além disso, as equipes das empresas não desenvolveram



por completo a capacidade de conexão nesse nível mais emotivo que transcende o uso tradicional do produto. [Susana Coerver](#), diretora de Marketing e Comunicação Global na [Parfois](#), menciona que “um dos principais desafios é repensar as equipes e organizá-las de uma forma diferente da que viemos fazendo até agora. Precisamos de especialistas digitais, pessoas que entendam pessoas e que tenham a capacidade de evocar sentimentos nos outros”.

Não é por acaso que a lembrança de marcas que construíram histórias de força se reduza às que conquistaram terrenos de conversação que perderam no tempo. A [Coca-Cola](#) é uma empresa que, durante muito tempo, procurou abordar a conversa sobre a felicidade, a [Nike](#) conquistou o campo da motivação, a [Red Bull](#) o de ultrapassar os limites e a [Heineken](#) trabalhou em diversos mercados, como o da

música. A Coca-Cola é, precisamente, uma resposta comum quando perguntamos aos responsáveis de comunicação e marketing qual o seu próprio *top of mind* sobre *storytelling*. [Claudia Patricia Ríos](#), encarregada das Comunicações na América Latina da [Gas Natural Fenosa](#), afirma que a chave reside no fato de a empresa norte-americana conseguir criar laços afetivos, porque aprofunda e transcende o produto, chegando, por exemplo, a construir uma história com base em duas culturas que, historicamente, estiveram distanciadas (Paquistão e Índia)¹. Esse é o poder do *storytelling*. Riccardo Navone, diretor de Marketing da IKEA em Portugal, menciona o caso da Nike e lembra a história de empoderamento da mulher na Índia, onde a marca lhes incentivava a dar um passo à frente, ao mesmo tempo que dava passo a que esse caso de *storytelling* motivasse outras pessoas a criarem suas próprias histórias com a marca.

¹ Coca-Cola small world machines- Bringing India & Pakistan together. https://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDIImE



Onde vivem as histórias?

Da mesma forma que acontece com as pessoas, as empresas têm uma história a contar. Um nascimento, uma viagem, diversos conflitos, valores que lhes dão sentido. À medida que vão crescendo e amadurecendo, refletem sobre a sua razão de ser e moldam o seu propósito. É a partir dessa história que as organizações vão, pouco a pouco, conformando a percepção que temos delas.

A história das marcas está ligada à trajetória própria de cada uma. Por isso, a maioria dos entrevistados situa a narrativa corporativa entre os relatos lançados a médio prazo e as histórias contadas a curto prazo. Para a maioria deles, a principal motivação para contar qualquer história nasce a partir dos verdadeiros objetivos das empresas. E para todas estas, é mais do que natural incorporar a narrativa corporativa nas histórias, e nenhuma concebe a ideia de comunicar sem coerência e fora do seu propósito.

Citemos, por exemplo, o caso da **AVON**, que garante a integração na sua narrativa daquilo que a empresa faz desde o início, a começar pelo seu próprio slogan: “Beleza que faz Sentido”: “A beleza é o caminho e o empoderamento é o destino. Desenvolvemos produtos com o objetivo de gerar independência econômica e, conseqüentemente, um empoderamento baseado na autoestima”, afirma **Susana Casabé**, diretora de Comunicações e RSE do Grupo de Mercados Sul.

Portanto, não é surpreendente descobrir como esses vestígios iniciais do DNA das empresas são os que hoje continuam a dar sentido aos relatos atuais. Tanto o **Grupo Campari** Argentina como a Nestlé América Central estão recriando histórias com os mesmos conceitos de anos atrás. **Mariano Maldonado**, diretor de Marketing do Grupo Campari na Argentina, comenta que eles incorporam as histórias das marcas em todas as fases.

“As marcas têm a ver com a indústria, talvez não apenas com os nossos produtos, mas elas têm um vínculo muito forte e potente com a história. Quase nenhuma das marcas com que trabalhamos tem menos de 200 anos de história. Há um vínculo antropológico entre as bebidas alcoólicas e os seres humanos e esse primeiro contato ocorreu há milhares de anos. A partir daí a possibilidade de voltar a contar uma

história nos abre um leque de possibilidades para entender quais são os aspectos que podem ter mais relevância hoje em dia do que há 200 anos”.

AVON
the company for women

There is beauty in all of us. Be proud!

Beauty for a Purpose
AVON

Beauty welcomes everyone. Come on in!

Join the Sisterhood.

Beauty for a Purpose
AVON

ReadyForPurpose.com

Carline Morse
Avon Representative
Since 2012

Jessica Hoffmann
Avon Representative
Since 2015

Celebrate the beauty in all of us.

Beauty for a Purpose
AVON

AVON Campanha “Beleza para um propósito” na Argentina (2016)



Um ponto em comum entre todas as empresas, na hora de justificar a importância de incorporar a sua narrativa corporativa às suas histórias, é a necessidade de mostrarem-se verdadeiras, transparentes, coerentes e demonstrarem os seus valores. A Backus AB InBev insiste em que o principal não é que cada história tenha uma missão a cumprir, mas sim manter a honestidade e fazer aquilo com que se comprometem:

“Se nos desviarmos desse sonho de sermos um tipo de veículo social para um mundo melhor, nenhuma das ações ou histórias nas nossas narrativas de marcas ou até da marca corporativa poderá ser, antes de mais nada, honesta e relevante, porque isso seria um afastamento da missão que nos move todos os dias”, afirma [Bernardo León Cantella](#), diretor de Marketing da empresa.

Em outras palavras, como explica [Carmen María Irazola MacDonald](#), gerente de Marketing da [Saga Falabella](#): “A história não pode ser adaptada aos seus valores, mas sim ser construída com base nesses valores. Caso contrário, dificilmente ela criará uma boa associação à marca, perdendo assim credibilidade”.

O objetivo da maioria das marcas é, por conseguinte, comunicar o seu objetivo, e o verdadeiro desafio está em ser criativo na hora de contar histórias que girem em torno dele. A marca de cerveja Quilmes acredita ter conseguido incorporar sua visão e missão no *storytelling* da empresa:

“As últimas campanhas de consumo responsável se concentraram no ‘motorista da vez’ e, para

isso, fizeram anúncios de televisão e criaram situações bastante divertidas, onde se sugeria que houvesse uma pessoa no grupo que fosse o motorista da vez. Isso me parece que tem a ver com a missão-visão da empresa, temos o sonho de ser a melhor empresa de bebidas em todo o mundo com base na construção de um mundo melhor, e para isso, existe toda uma história por detrás, na qual estão incorporadas as questões de RSE”, defende [Lucas Adur](#), diretor de Conexões com Consumidores LAS (Sul da América Latina) da [Anheuser-Busch InBev](#).

Nesse sentido, [Salomé Suárez](#), diretora de Relações Corporativas da empresa espanhola [Multiópticas](#), explica:

“Em 2015, depois do terremoto no Nepal, conhecemos a história de um grupo de alpinistas que estavam no país e tiveram que abandonar as suas atividades para ajudar as pessoas. Achamos a sua história interessante e vimos a oportunidade de fazer a nossa contribuição. Toda a ajuda da Multiópticas deve estar vinculada à atividade própria da empresa: cuidar da saúde ótica das pessoas, graduando a vista e oferecendo os melhores produtos em óculos, um critério orientador seguido por sua Fundação. No Nepal, graduamos 1200 pessoas, doamos 300 óculos graduados e 500 óculos escuros. Contribuímos também com medicamentos e médicos locais que acompanharam os oculistas na sua aventura, chegando, assim, a pessoas que nunca tinham tido oportunidade de fazer exames médicos.



A importância dos relatos nos territórios e da análise de comunidades

Em suas narrativas corporativas, as empresas vão construindo os seus relatos específicos em diferentes territórios, que exploram ao se conectarem com as comunidades de interesse, analisando-as desde distintas perspectivas a fim de conhecê-las melhor e gerar, assim, melhores histórias.

“Ouvimos as pessoas para oferecer conteúdo relacionado com a nossa empresa que lhes possa agregar valor, como o bem-estar, meio ambiente, comunidade, emprego, nossa história ou nossas marcas. Cada tema tem uma forma específica de ser contado, com base nos objetivos do negócio, na promoção e proteção da reputação da empresa, nos temas que pretendemos mostrar, posicionar e até mesmo desmistificar”, declara [Eugenia César](#) da área de Comunicação Digital da [Coca-Cola México](#).

De forma semelhante, [Rafael Fernández de Alarcón](#), diretor global de Patrocínios e Relações Institucionais da [Telefónica](#), afirma:

“Tentamos sempre que o investimento da Telefónica chegue mais longe do que o simples apoio financeiro a uma boa iniciativa. Aprendemos que, quando nos envolvemos de verdade com o nosso talento e as nossas tecnologias, as histórias adquirem credibilidade e nós nos apresentamos como uma empresa mais próxima”.

O longo prazo da narrativa corporativa aterrissa no médio prazo das empresas em uma série de territórios (âmbitos de conversação) que se associam com o seu propósito e estratégia de negócio. Há quem diga ter conseguido um relato específico em vários territórios de forma orgânica. Já outros confessam ter dedicado inúmeros esforços para conseguir aproximar várias das suas marcas a territórios como a música, a moda, o entretenimento, a sustentabilidade ou a ecologia, até finalmente perceberem que a oportunidade não está relacionada com a quantidade, mas sim com a contundência e a persistência.

Outras empresas, como a AVON, concentram-se em um só território, o empoderamento, mas aplicado a todos os aspectos da vida da mulher, ao

seu desenvolvimento e independência econômica, bem como ao seu bem-estar físico - na luta contra o câncer da mama - e emocional - na luta contra a violência doméstica. A Empresa também trabalha, internamente, para criar condições que garantam a igualdade e a oportunidade de ocupar novos espaços de decisão para a mulher. No caso da [Enel-Codensa](#), Alejandro Barragán, subgerente de Inovação e Desenvolvimento de Mercado, reforça que a empresa:

“Tem os valores muito bem definidos; o pilar principal é a abertura às novas tecnologias, novos clientes, novos usos da energia, o que explica uma série de valores como a inovação, o principal território a ser transmitido. O *storytelling* personifica esses valores, tornando-os tangíveis e passíveis de serem apropriados pelas pessoas”.

Já [André Bettencourt](#), diretor de Marketing e Comunicação da [Bridgestone](#) em Portugal, argumenta que, na sua empresa:

“Tudo é sempre feito tendo como base a questão da segurança, e para nós, ao contar uma história que implica a utilização de um veículo, nesse caso um veículo motorizado, é necessário algo que nós também queremos que as pessoas percebam: que se aventurar, conhecer, viajar podem ser feitos sempre a partir do princípio da segurança”.

Nessa linha, a Bridgestone Portugal apostou em envolver o público em uma narrativa sobre a segurança



Filme corporativo da Telefónica Play to Move (2016)



na estrada através da websérie “Estrada Fora”², onde os próprios seguidores da marca foram desafiados a decidir o final dos dois últimos episódios (aproveitando assim o potencial da cocriação e das técnicas de *fandom*).

Jaime Lobera, diretor de Marketing e Vendas do **Campofrío Food Group** resume dizendo que o que eles queriam era ver:

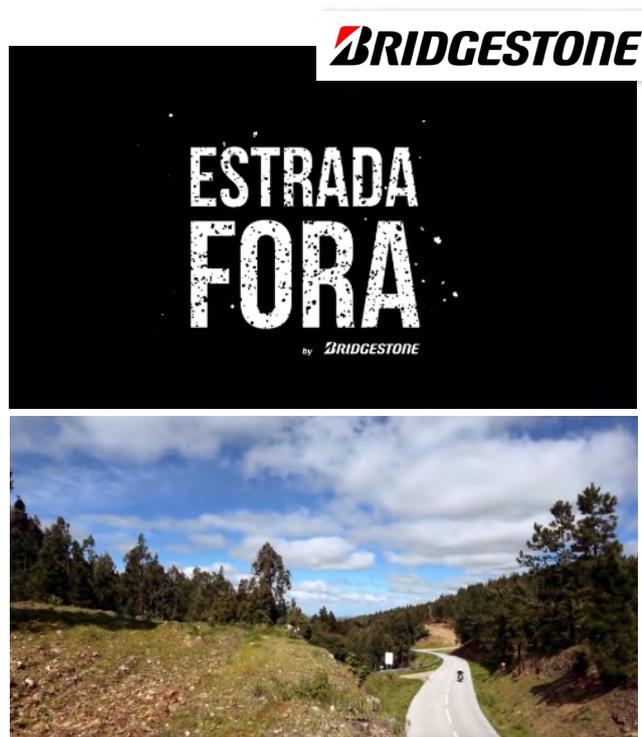
“Em que territórios de importância para as pessoas as nossas marcas ou a nossa empresa podia ter mais credibilidade e algo de legitimidade e relevância para o negócio. A partir daí, realiza-se uma análise desses territórios, que podem ser emergentes ou gerar interesse nas pessoas, e assim, vamos criando uma matriz que relaciona comunidades com territórios e como nossas marcas podem contribuir no sentido de criar uma conexão a médio ou longo prazo que seja relevante para o negócio”.

Esta reflexão trouxe à empresa casos de sucesso, como o seu relato sobre o empoderamento da

mulher moderna, traduzindo-se em campanhas de *storytelling transmedia* como em “**Deliciosa Calma**”³ ou “**Mensaje al futuro**”⁴.

A maioria das empresas é administrada com diferentes ferramentas e metodologias de análise que lhes permitem obter diferentes barômetros, identificando as mensagens que agregam valor e que causam impacto, gerando *insights*, entendendo o que acontece em termos de conversação e de sociedade para poder participar melhor nela.

“O que acontece, inevitavelmente, é que vai começar a haver um intercâmbio mais justo entre os consumidores e os produtores, o que eu considero fantástico. Acho ótimo que haja uma transferência de poder tão forte como a que tem acontecido, e acho fantástico que as empresas de hoje estejam preocupadas em ter um objetivo de marca ou de empresa, que tenham um propósito que não seja só ganhar dinheiro, e que causem um impacto benéfico na sociedade. Aliás, eu penso que é bom ser uma reação a essa mudança de poder, e



Webserie da Bridgestone Estrada Fora em Portugal (2017)



Campanha Campofrío Deliciosa Calma (Deliciously Calm) para mulheres na Espanha (2016)

² Websérie *Estrada Fora* <https://www.facebook.com/Bridgestone.Portugal/videos/1293122367449080/>

³ Pavofrío. *Deliciosa Calma*. <https://youtu.be/1wX5tq-EStk>

⁴ Pavofrío. *Mensaje al futuro*. <https://www.youtube.com/watch?v=yVPWD6OkDII>



questionar se é ou não genuíno. Na verdade, em muitos casos, não é”, analisa Maldonado, diretor de Marketing da Campari na Argentina.

O poder crescente do consumidor, a partir das transformações ocasionadas pela revolução tecnológica, provocou uma mudança de prioridades na comunicação das marcas, as quais se centram, agora, em identificar os seus interesses para responder às necessidades específicas de cada comunidade. “Já não importa o perfil do consumidor, mas sim entender o que o move, qual é o motivo e o que os atrai. É a democratização. Somos unidos por nossos interesses, não por nosso grupo socioeconômico” comenta [Carolina González](#), gerente sênior de Comunicações para a Região Norte da [Johnson & Johnson Medical](#).

Entende-se que, independentemente da indústria, o interesse é utilizar essas análises para identificar as mensagens que agregam valor às comunidades e que chegam ao seu coração.

“Tudo começa por uma boa segmentação e, para isso, temos um estudo que se faz todos os anos para entender o consumidor, entender quais são as necessidades dessas pessoas, quais são os seus valores, quais são os momentos em que essa pessoa consome, e é em função disso que começamos a trabalhar”, esclarece Lucas Adur da Quilmes, para explicar a importância da análise de comunidades para conhecer os *passion points* que mobilizam os seus consumidores.

As análises e os serviços de informação colocados à disposição para entender os clientes têm que ser adaptados às necessidades não só de cada marca, mas também de cada mercado em que se insere. No caso

da AVON, a empresa trabalha com estudos de mercado globais e elabora pesquisas no país com o intuito de comparar e ter diversos barômetros para medir o desenvolvimento específico que necessitam. Nessa situação, enquadra-se a empresa IKEA, que também trabalha com perfis de consumidores em diferentes situações para analisá-los e poder acompanhar a transição das megatendências às tendências locais, na fase de construção do seu plano de negócio e estratégia de comunicação.

No que diz respeito aos pontos em comum, é indiscutível que, independentemente da estratégia de medição e análise aplicada ou do maior ou menor grau em que se faça, tentamos monitorar as conversações dos consumidores, entender as necessidades dos grupos de interesse associados à marca e, inclusive, processar como dados-chave a informação que gere a força de venda e esses atores como uma rica fonte de informações. Entender as necessidades das comunidades agrega valor, mas adiantar-se às mesmas é o que nos permite construir um presente pensando no futuro da marca e, sobretudo, na sua relevância ao longo do tempo.

Entender as necessidades das comunidades agrega valor, mas adiantar-se às mesmas é o que nos permite construir um presente pensando no futuro da marca .



Um *storytelling transmedia*

O *storytelling* como técnica é tão antigo como a comunicação, mas o *storytelling transmedia* é uma novidade derivada da revolução digital. Ser capazes de contar nossas histórias em diferentes formatos e canais, sem perder a ideia pelo caminho, mas entender a diversidade dos modelos de conversação que enfrentamos requer um novo enfoque.

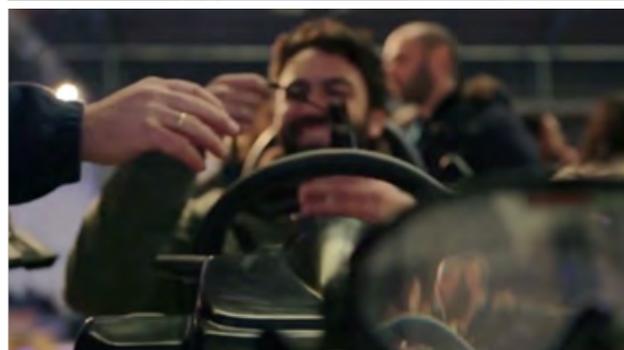
No relato [Emotional Driving](#) da multinacional espanhola Gonvarri, baseada no fato de as motivações positivas poderem ajudar a prevenção de acidentes de carro, aproveitou-se ao máximo, durante mais de três anos, dos formatos e canais para contar histórias que giravam sempre em torno da mesma ideia, desde um livro a experiências dentro dos seus centros de trabalho, estratégias de gamificação ou *webséries*, todos enfocados na geração de *engagement* com os seus colaboradores e demais grupos de interesse. José Leyton, diretor criativo da [Turner Latam](#), aborda a necessidade de pensar para os ecossistemas de conversação: “No último ano, vimos como cada rede social define suas regras, estilo e linguagem. Se uma proposta não levar essas informações em conta, é muito provável que seja ignorada em cada plataforma”.

O momento do *storydoing* chega quando queremos ir mais longe; gerar experiências é essencial para se conectar às comunidades. Viver o propósito da marca ao mesmo tempo que entretemos não só nos permite estabelecer uma conexão imediata, mas também nos ajuda a construir relações fortes. A iniciativa [Rafa Nadal Challenge](#) da Movistar permitiu à Telefónica produzir experiências interativas e jogos virtuais com os clientes nas suas lojas, gerando conversação nas redes sociais. As melhores histórias foram resumidas em um spot publicitário, aumentando o *engagement* e gerando *awareness* em diferentes canais.

Eugenia César, da área de Comunicação Digital da Coca-Cola México, comenta:

“As histórias que contamos são fruto das ações que realizamos. Para nós, o *storydoing* vai mais além de gerar experiências com os nossos grupos de interesse ou de criar atividades para depois contar uma história; trata-se de realizar a nossa filosofia e valores: contamos histórias porque geramos múltiplas ações”.

Mas não é um salto tão simples como parece. Há barreiras por parte do cliente, dos publicitários e dos especialistas de comunicação “As agências de criatividade estão acostumadas a entregar um roteiro de televisão e o mundo de hoje tomou outra direção. Nós conseguimos fazer um rápido ‘catch up’ e transformamos as nossas equipes de trabalho para pensar em *transmedia*”, comenta Adur, diretor de Conexões com Consumidores LAS da Anheuser-Busch



Webserie Gonvarri Emotional Driving (2015)



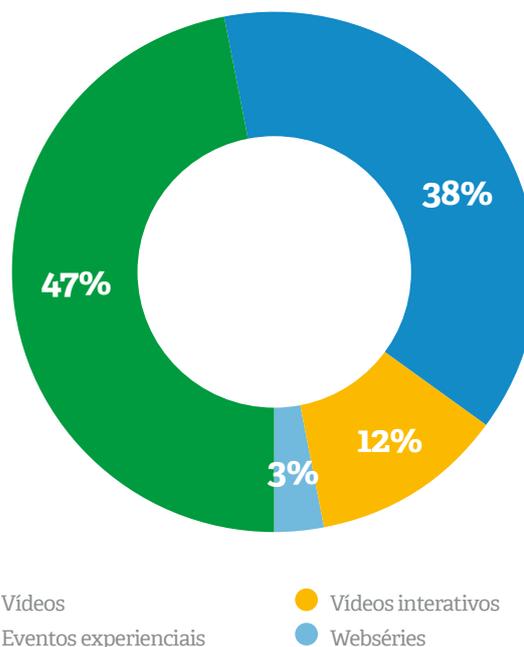
InBev na Argentina. Lobera, do Campofrío Food Group, afirma que na sua empresa:

“Há dez anos, 100 % do nosso investimento era para um só meio, a televisão, e em um só formato de spot convencional, dirigido a um *target* concreto que era a dona de casa. Aprendemos que o nosso público é muito mais variado, da mesma forma que o seu consumo de conteúdos também é e se fragmentou muito. Portanto, qualquer marca tem aí várias oportunidades na busca pela eficácia e otimização do investimento. Tudo isso nos levou, desde 2009, a encontrar um espaço para poder participar mais ouvindo e criando, e conceber conteúdos que possam ser interessantes para as comunidades, dando mais importância às pessoas do que às simples mensagens de marca orientadas para a venda do produto a curto prazo. O *transmedia* possibilita moldar a história de diferentes formas, para que ela seja mais relevante para as pessoas”.

No salto do spot para o *transmedia*, é frequente falar em orçamento, mas a verdade é que isso não deve necessariamente ser considerado um obstáculo, já que não se trata de gerar mais, mas sim de impulsionar o conteúdo de maior potência para um canal que cumpra os objetivos. A Multiópticas dá ênfase ao tipo de conversações que se impulsionam, como é o caso da sua aposta recente em uma *websérie* que conta a evolução no mundo dos óculos desde os anos 70. Mais do que uma história sobre si mesmos, trata-se de

uma história que mostra as mudanças em um setor, pretendendo assim gerar uma conversação não só com os consumidores, mas também com fornecedores, clientes e o mundo das PME.

Figura 1. Com que técnicas de *storytelling* você teve melhores resultados?



- Vídeos
- Vídeos interativos
- Eventos experienciais
- Webséries

Fonte: preparado pelos autores com base na pesquisa de relatório.



O desafio da medição

Isso nos leva ao grande mistério dos KPI (Indicadores-chave de Desempenho), que aparentemente ainda não foi resolvido. Qual é a evolução das métricas que responde a essa realidade de mudança de paradigma no consumo de conteúdos? As métricas como o ROI (Retorno sobre Investimento), baseadas em audiências potenciais, servem para medir objetivos de *engagement*. E por quais podem ser substituídos?

[Susana Salazar González de Cossio](#), diretora regional de Plataformas Experimentais e Culturais da Bacardi América Latina e Caribe, posiciona o debate da seguinte forma:

“De repente aparecem modas e temos um monte de pessoas à nossa porta dizendo que têm a melhor estratégia de Snapchat para a nossa marca. Acho que há um desafio muito grande, ainda mais com todo o leque de opções, ferramentas, meios e plataformas que temos à nossa disposição. Há uma grande oportunidade de não cair nessa esquizofrenia de começar logo a pensar que é preciso ter tudo, estar em tudo para ter um impacto correto, porque não existe capacidade para medir tudo, nem tivemos, nem estamos em um ponto em que podemos entender com muita clareza exatamente qual é o papel e a eficácia em termos de *delivery* concreto, dos KPI concretos que cada um desses meios ou plataformas pode dar. Nós nos medimos principalmente com base em temas de *engagement*; continua a ser um indicador importante o tema do *reach*, *frequency* e o retorno sobre o investimento, assim como tratar de homologar dentro das fórmulas utilizadas, entender se um dólar colocado em um meio ou outro tem mais impacto. Mas o tema dos KPI, concretamente na eficácia do *storytelling*, é um grande desafio e creio que, para muitos, ou até para todos, é como uma caixa de Pandora, por isso quem encontrar a solução deveria patentear-la, pois com certeza ganhará muito dinheiro com essa fórmula”.

Rafael Fernández de Alarcón, da Telefónica, defende que esses indicadores:

“Também não são muito diferentes. Porque o *storytelling* é essencialmente uma estratégia que ajuda a posicionar os valores da empresa através de histórias, mas o objetivo continua sendo o mesmo:

visibilidade da marca, visualizações, construir *engagement*... Há métricas que medem o vínculo com a marca, quanta gente compartilha, a percepção como se fosse um spot... Mas as métricas que realmente interessam são as vinculadas ao cumprimento dos objetivos do negócio, não os da história. *Storytelling* é um meio que se coloca para apoiar a empresa”.

Na Coca-Cola México, enfoca-se na dificuldade de medir o que realmente nos interessa medir, as mudanças de percepção:

“Diz-se que tudo se pode medir no mundo digital e a verdade é que, apesar de se obter uma infinidade de dados, as métricas que nos interessam são as mais difíceis de conseguir e não encontramos as que funcionem 100 %. Por isso, para medir a eficácia de um relato, levamos em conta dados como visualizações, tempo médio de visita e compartilhamentos. No caso das redes sociais, são medidos *likes*, *retweets*, etc. Mas se quisermos mesmo saber se um conteúdo funciona, temos de recorrer às sondagens, e mesmo assim não temos todas as informações qualitativas que gostaríamos de ter”.

Ana Serafim, responsável de comunicação da [Vila Galé Hotéis](#), faz também referência “ao sentimento que provoca nos receptores e a relação que passam a ter com a marca, o que, no nosso caso, concretiza-se em reservas e em uma maior fidelização. Afinal de contas, é esse o objetivo”.

A Quilmes Argentina destaca:

“O problema da comunicação tradicional é que ela não gera nenhuma informação. Estou atirando uma rede a um grupo de pessoas e certamente apanhei algumas, mas não tenho certeza de quem, como ou que nível de atenção tiveram, são informações muito pobres. Ponho um anúncio na Panamericana e quanta gente me vê? O mesmo tipo me vê todos os dias? Como calculo o impacto? A verdade é que o meio digital soube construir melhor o *background* de informação e dos KPI que se medem. Também há muitos bots, muito lixo, muitas visualizações que são mentira. Há atualmente um debate em nível mundial sobre o Facebook e o Google, referente ao tipo de informação que eles oferecem”.



Procuram-se *storytellers*

Mas quem é esse *storyteller*, cuja missão é tornar mais humanas as mensagens corporativas que se emitem ao mercado? Que capacidades ele deve reunir para elevar sua mensagem por cima da concorrência em um cenário *transmedia*?

Por regra geral, as equipes encarregadas dos escritórios corporativos de marketing são constituídas por especialistas dessa profissão e por profissionais formados em comunicação, os quais, segundo a grande maioria das grandes empresas entrevistadas, devem contar com uma lista muito específica de competências. Como define [Isabel Borgas](#), diretora de Comunicação da NOS, o aparecimento do *storytelling* “obriga os profissionais da comunicação e marketing a serem muitíssimo mais versáteis, flexíveis e de mente aberta, pois obriga a repensar o seu papel”.

A primeira capacidade mais procurada pelas empresas entrevistadas para este relatório é a de codificar histórias. No entanto, devemos ressaltar que o nosso *storyteller* não nos contará qualquer história: a sua será elaborada de forma a se conectar com o consumidor, será uma história fácil de transmitir e difícil de esquecer. E essa capacidade está associada à criatividade. Juan Llovet, da Gonvarri Steel Industries, lembra que “é necessário uma grande dose de criatividade para imaginar, para estimular as equipes para que criem novas ideias constantemente”. A criatividade do *storyteller* deverá também se refletir na sua capacidade para identificar a “matéria-prima”, a *big idea* sobre a qual construirá essa história articulada com uma necessidade real do público ao qual se dirige. Para conseguir isso, [Gabriel Chávez](#), gerente

A curiosidade como a mente aberta se relacionam com a aprendizagem vista como um processo sem fim, que mantém o *storyteller* fora de sua zona de conforto.

de Marketing da Coca-Cola Peru, acredita que o profissional de marketing ou comunicação deve saber a quem está se dirigindo, deve “estar com ele, respirar com ele, ver como ele se move, o que ele faz, entender a sua problemática e o seu dia a dia”.

Tudo isso significa que o nosso protagonista deve conhecer o consumidor, qualitativa e quantitativamente, deve poder entendê-lo de forma estratégica, antecipar os seus comportamentos, necessidades e expectativas; deve também - e especialmente - saber se conectar a ele. É óbvio que todas essas capacidades estão relacionadas e que, levando em consideração a sua importância, são altamente desejadas pelas empresas consultadas. [Álvaro Rojas](#), diretor de Negócios na Pastificio Santa Amália, Grupo Alicorp Brasil (ex-diretor de Marketing da Alicorp Peru), afirma literalmente que, apesar do clichê, o *storyteller* tem que conhecer o consumidor “porque, muitas vezes, contamos a história que queremos contar e não a história que eles querem ouvir”.

Até agora temos um profissional com criatividade, com uma capacidade muito desenvolvida para perceber e se conectar ao público-alvo; ou seja, falamos de uma pessoa com um alto desenvolvimento das suas competências humanas, com capacidade de ouvir em profundidade, com empatia e sensibilidade para entender as suas comunidades de interesse. Observe-se que falamos de “comunidades” no plural para deixar claro que esse profissional deve saber reconhecer os diferentes grupos organizados a partir de interesses concretos.

Merecem especial menção a curiosidade e a abertura de mente, esta última referida pela maioria. Nesse sentido, David de Castro, assessor de Comunicação Estratégica Corporativa do Grupo Corporativo Pérez, opina que “é essencial que o *storyteller* seja um leitor dos grandes escritores, dos grandes escritores de contos, de romances; quem não lê, não sabe como contar uma história”. Cabe destacar que tanto a curiosidade como a mente aberta se relacionam com a aprendizagem vista como um processo sem fim, que mantém o *storyteller* fora de sua zona de conforto. A versatilidade, adaptabilidade e agilidade também devem ser competências presentes no perfil profissional do responsável de marketing e do comunicador dispostos a contar histórias, que ponham o produto no centro da sua mensagem. [David Hernández](#), gerente-geral da



Popeyes no Panamá, salienta “a capacidade de inovar, ir mudando em conformidade com a sociedade moderna, ser flexível, dinâmico, adaptando-se às tendências do mercado, sem perder de vista o pensamento estratégico, ou seja, a orientação da marca”. Além disso, o nosso personagem deve ter uma boa dose de coragem para propor o *storytelling* como ferramenta de comunicação para um público interno que tende a ser conservador. Esse atrevimento acompanha a capacidade de assumir riscos calculados que permitam uma criatividade e curiosidade em constante ebulição. Mas é claro que nada disso é possível sem se adicionar à receita um pouco de tolerância ao erro e de resiliência.

Uma vez plenamente cobertas as capacidades humanas, chega o momento de mencionar as capacidades técnicas, indispensáveis para que o nosso *storyteller* possa brilhar em um mundo em mudança e hiperconectado. A maioria dos entrevistados concorda que devem estar, obviamente, em dia com os conhecimentos do mundo digital, as suas ferramentas, formatos e, principalmente, conhecer o funcionamento das omnipresentes redes sociais. Porém, ao falarmos sobre o mundo digital, devemos mencionar o domínio das suas métricas como outra competência que as empresas requerem. Esta está alinhada com a capacidade de construir variáveis de rastreabilidade para medir a eficácia das estratégias. Por todos esses motivos, o *storyteller* deve ter uma grande capacidade de abstração, de análise de dados e informação.

A capacidade analítica também validará o profissional que utilize a técnica do *storytelling*, já que ele terá que criar diariamente conteúdos *transmedia* em um cenário onde o canal digital é cada vez mais importante. Se trouxermos de volta a criatividade a este ponto, descobrimos que o passo seguinte a ser levado em conta é a capacidade de encontrar e desenvolver a história e convertê-la em um conteúdo atrativo do ponto de vista *transmedia* ou multicanal. Ricardo Rosa, Manager de Marketing Estratégico da [Sona Sierra](#), sublinha que é necessária muita criatividade para adaptar a história “a diferentes canais, o que irá se tornar ainda mais crítico porque o formato dos meios de comunicação se torna cada vez mais fragmentado”.

Como se a situação já não estivesse bem complicada nesse aspecto, vem a marca argentina, Quilmes, insistindo que o *storyteller* deve saber que terá que concorrer com as diferentes marcas presentes no canal, independentemente da categoria.

“As receitas do passado não funcionam para um jovem que está sempre vendo conteúdos, porque nas redes sociais os conteúdos são vistos toda a hora. Insisto, a Quilmes não concorre com outra marca de cerveja, a Quilmes não concorre com outra marca de álcool, a Quilmes concorre com qualquer marca no mundo que entra no smartphone desse jovem”, comenta Lucas Adur.

Chegamos assim à marca e ao branding, capacidade também fundamental para os *marketers* e comunicadores profissionais, pois ser capaz de criar esse atributo intangível de elevado valor é um dos ativos mais importantes da área de marketing de uma empresa.

Mas o que acontece se um *storyteller* não puder cumprir toda a lista que enumeramos? Não tem problema, pois por mais que seja desejável ter a bagagem descrita, as empresas reforçam que não só é importante ser multifacetado, mas também ter a capacidade de aproveitar a diversidade e tirar o melhor das equipes multidisciplinares que reúnam o conjunto de competências mencionado, e apoiar-se no trabalho de agências que potenciem as suas próprias capacidades. Em última instância, se as capacidades humanas e técnicas de alto nível não estiverem na bagagem, Daniel Montes, gerente de Marketing da Cine Colombia, relembra que “se não tiverem as habilidades, é fundamental entendê-las, saber que existe uma técnica”.

Por que é tão importante o conhecimento que menciona a empresa colombiana? Porque o *storytelling* já é uma das ferramentas que agrega mais valor à comunicação corporativa das empresas. E tudo leva a pensar que isso será assim ainda mais, pois 90 % das empresas ibero-americanas responderam afirmativamente quando lhes perguntamos se preveem incorporar o *storytelling* nas suas estratégias de marketing no próximo ano.

90 % das empresas ibero-americanas responderam afirmativamente quando lhes perguntamos se preveem incorporar o *storytelling* nas suas estratégias de marketing no próximo ano.



O futuro das histórias

Mas em um contexto de consumo de conteúdos e evolução das conversações em permanente transformação, em que direção vamos em termos de *storytelling*? “As empresas, muitas vezes, não têm a rapidez nem a flexibilidade para conseguir jogar esse jogo, de forma que, se têm consumidores que jogam muito bem, o melhor é convidá-los para fazer coisas juntos”, afirma Lucas Adur da Anheuser-Busch InBev.

A IKEA é uma das marcas mais experientes nesse âmbito, e ela entendeu que o seu papel é o de promover o relato em vez de liderar a produção de conteúdos. “Temos o exemplo do saco azul, o nosso frakta, que viralizou, com pessoas compartilhando como utilizam esse produto, que surgiu de forma orgânica e que, depois, potenciamos”, destacam Riccardo Navone e [Helena Gouveia dos Santos](#) da Ikea.

Apesar de identificar o potencial da cocriação para gerar maior credibilidade para as marcas, a maioria dos profissionais também expressou que promover a participação dos usuários na conversação sobre a marca não é tarefa fácil. “As pessoas estão interessadas nas histórias dos seus amigos e família e é difícil para nós, enquanto marcas, entrarmos nessas histórias. É preciso fazer algo muito bom para que nos façam publicidade gratuita”, opina Rafael Fernández de Alarcón da Telefónica. As tecnologias estão mudando a forma como comentamos histórias ao abrir o leque de possibilidades em termos de canais, técnicas de comunicação ou conhecimento dos consumidores. “As histórias, por sua vez, continuam a ser as mesmas, pois têm um criador”, afirma David de Castro, *Storymaker* e Estratega Corporativo de Identidade e Marca do Grupo Corporativo Pérez. Um total de 64 % dos profissionais consultados neste estudo acredita que o *Big Data* será o fator mais influente na forma de contar histórias nos próximos anos. “Essas histórias podem ser promovidas mas, se não souberem nem conhecerem o *target* específico, os seus comportamentos, etc., não conseguirão atingir o retorno esperado”, diz [María Cecilia Morales](#), gerente de Mídia Digital da [Bayer](#) América Central e Caribe.

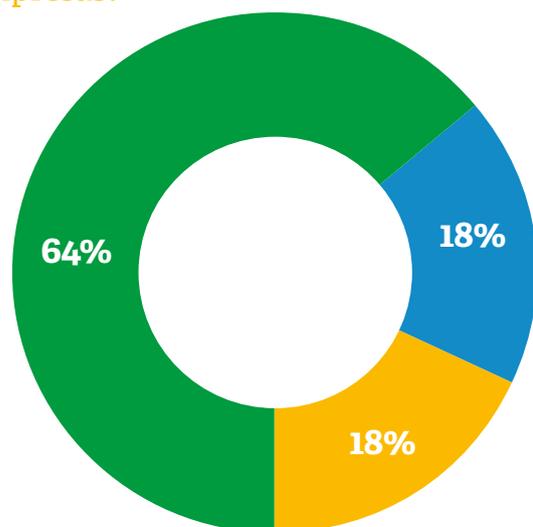
Não obstante, a maioria dos entrevistados expressou não saber qual será o impacto, se bem que alguns já apontam para o potencial para detectar *insights* dos consumidores.

“O *Big Data* será crítico na forma de determinar as comunidades, os *targets*, canais ou formatos, mas ainda não sou capaz de prever qual será o impacto”, indica Ricardo Rosa da Sonae Sierra

“O objetivo está em analisar todos esses dados e proporcionar-lhes um tratamento adequado”, sublinha a Nestlé América Central. Os dados em bruto detectados pelas tecnologias não são suficientes para conceber boas estratégias de *marketing* e comunicação. É necessária uma análise dos dados que leve a uma correta tomada de decisões, o que se denomina *Smart Data*. Além disso, o trabalho humano de analisar e tomar decisões é essencial para inovar. “É importante saber o que dizem os consumidores, mas também é importante ter coragem para arriscar, mesmo quando os dados não recomendam esse caminho”, segundo Susana Coerver da Parfois.

O *Big Data* facilita a detecção de comunidades formadas por indivíduos com valores ou interesses compartilhados, bem como a identificação dos

Figura 2. Qual dos seguintes aspectos você acredita que afetará mais em termos da narrativa de histórias por parte das empresas?



- Big data
- Inteligência artificial
- Os colaboradores como protagonistas

Fonte: preparado pelos autores com base na pesquisa de relatório.



interesses de indivíduos únicos. Assim, as marcas podem criar conteúdos e experiências personalizados para os usuários. Essa tendência é fundamental em um ambiente em que as marcas devem competir pela atenção de um consumidor “inforxicado” (intoxicado com informação) e com um poder de escolha de consumo de informação que nunca tinha tido até agora. Por exemplo, a [Netflix](#) oferece ao usuário conteúdos especialmente selecionados para ele através de um algoritmo que leva em consideração os conteúdos visualizados anteriormente por esse indivíduo e aqueles vistos por outros usuários com interesses parecidos com os seus.

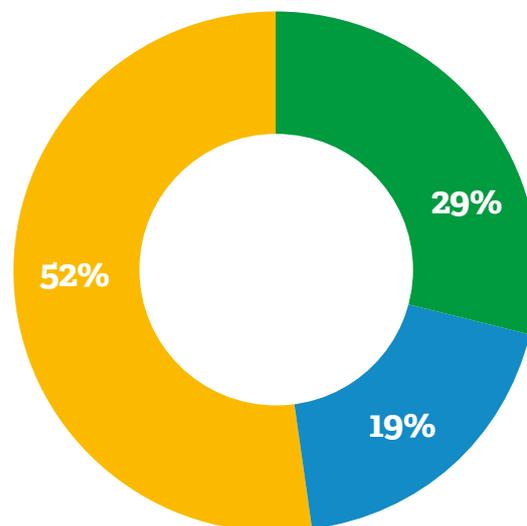
52 % dos entrevistados manifestaram que a cocriação de conteúdos das marcas com os usuários será a tendência mais destacada.

Entre os conteúdos personalizados para um indivíduo ou o interesse para uma comunidade específica estão as microhistórias, que se podem difundir por meio das redes sociais. Os vídeos ao vivo estão na moda, especialmente entre os mais jovens, uma tendência que vai aumentar cada vez mais e à qual as empresas terão que se adaptar. Os consumidores já estão contando suas experiências com a marca através de vídeos ao vivo emitidos pelo Facebook Live ou pelo Instagram. Nesse contexto, o papel da marca é estimular a produção de conteúdos positivos por parte dos usuários, nos quais os consumidores transmitem os valores da marca ou os benefícios dos seus produtos, convertendo-se assim em embaixadores da marca (*advocates*). Na 3M, Adriana Rius, gerente de Marca e Comunicação na América Latina, informa:

“Em marcas de consumo como a Nexcare®, convidamos as mães da nossa comunidade a dar conselhos e dicas de primeiros socorros em épocas específicas como o regresso às aulas, ou consumidores da Scotch-brite® a contarem as suas histórias detrás de um espaço limpo. A participação foi muito positiva”.

Quanto à pergunta sobre qual será o formato de *storytelling* que mais evoluirá ao longo dos próximos anos, 52 % dos entrevistados neste relatório manifestaram que a cocriação de conteúdos das marcas com os usuários será a tendência mais destacada, seguida dos conteúdos imersivos (29 %) e das narrativas ao vivo. Os conteúdos imersivos se referem ao uso de tecnologias como a realidade virtual, a realidade aumentada, 360°, etc., que são também uma tendência entre os profissionais de *marketing* para contar histórias. O consumo de conteúdos ao vivo no Snapchat ou Instagram *Stories* gerou um gosto pelos microconteúdos instantâneos. As marcas, tão preocupadas com a permanência das suas mensagens, entendem que, nesta era do instantâneo, se querem chamar a atenção dos consumidores, devem misturar a intensidade da experiência com um toque de exclusividade.

Figura 3. Qual você acha que será o formato de *storytelling* ou *storydoing* nos próximos anos?



- Conteúdos imersivos: realidade virtual, realidade aumentada, 360°...
- Narrativas ao vivo: Snapchat...
- Cocriação: trabalho com os usuários, criação de conteúdos em conjunto.

Fonte: preparado pelos autores com base na pesquisa de relatório.



Responsáveis e marcas participantes no relatório

AVON
the company for women

Susana Casabé
Diretora de Comunicações e RSE Grupo de Mercados Sul.



Lucas Adur
Diretor de Conexões com Consumidores LAS (Sul da América Latina) da Anheuser-Busch InBev.



Mariano Maldonado
Diretor de Marketing na Argentina.

Turner

José Leyton
Diretor Criativo Latam.



BACARDI

Susana Salazar González de Cossio
Diretora Regional de Plataformas Experimentais e Culturais. América Latina e Caribe.

3M

Adriana Rius
Gerente de Marcas e Comunicação para a América Latina.

Coca-Cola

Eugenia César
Comunicação Digital.

gasNatural
fenosa

Claudia Patricia Rios
Comunicação América Latina.

Johnson & Johnson

Carolina González
Gerente sênior de Comunicações para a Região Norte na Johnson & Johnson Medical.



CINE COLOMBIA

Daniel Montes
Gerente de Marketing.



Alejandro Barragán
Subgerente de Inovação e Desenvolvimento de Mercado.

NOS

Isabel Borgas
Diretora de Comunicação.

SIERRA

Ricardo Rosa
Diretor Global de Marketing Estratégico.

PARFOIS

Susana Coerver
Diretora Global de Comunicação e Marketing.



Ana Serafim
Responsável de Comunicação / Communication Manager.



Riccardo Navone
Diretor de Marketing no Grupo IKEA.
Helena Gouveia dos Santos
Gerente de Comunicação Externa.



André Bettencourt
Diretor de Marketing e Comunicação.



David Hernández
Gerente-geral.



Ana Virginia Castrellón
Gerente Sênior de Marketing e Comunicação no Panamá.



María Cecilia Morales
Gerente de Mídia Digital na América Central e Caribe.



Frank Pflaumer
Diretor de Comunicação e Assuntos Corporativos na América Central.



David de Castro
Assessor de Comunicação Estratégica Corporativa.



Gabriel Chávez Pooley
Gerente de Marketing.



Carmen María Irazola MacDonald
Gerente de Marketing.



Bernardo León Cantella
Diretor de Marketing.



Álvaro Rojas Miró Quesada
Diretor de Negócios na Pastificio Santa Amália (ex-diretor de Marketing da Alicorp Peru).



Jaime Lobera
Diretor de Marketing e Vendas.



Juan Llovet
Diretor de Comunicações e Sustentabilidade.



Salomé Suárez
Diretora de Relações Corporativas.



Rafael Fernández de Alarcón
Diretor Global de Patrocínios e Relações Institucionais.

Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos

Líderes em Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a **consultoria de gestão da reputação, a comunicação e os assuntos públicos líder na Espanha, Portugal e América Latina**. Conta com **19 sócios** e cerca de **500 profissionais**, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade com operações dirigidas ao mundo de língua hispânica e portuguesa.

Atualmente, a LLORENTE & CUENCA tem escritórios na **Argentina, Brasil** (São Paulo e Rio de Janeiro), **Colômbia, Chile, Equador, Espanha** (Madri e Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nova York e Washington, DC), **México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Além disso, atua em Cuba e oferece seus serviços através de companhias afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, e Nicarágua.

É a empresa de comunicação mais premiada nos mercados em que atua. Em 2017, foi reconhecida como **Agência do Ano na América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).

Equipe de especialistas

David G. Natal

Líder da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA.

María Carolina Cortés

Diretora sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Colômbia.

Beatriz Urdaneta

Diretora sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA México.

Marlene Gaspar

Diretora sênior da Área Consumer Engagement e Digital da LLORENTE & CUENCA Portugal.

Carlos Llanos

Diretor sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Peru.

Raimundo Díaz

Diretor sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Panamá.

María Emilia Marta

Diretora sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA Argentina.

S/A LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO EUA
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para
Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vice-presidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sénior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Miami

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

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

Nova Iorque

Latam Desk
Salomón Kalach
Diretor
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro
do Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

A Havana

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sénior
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Quito

Alejandra Rivas
Diretora geral
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Diretor
nleal@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente Conselheiro de Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Sócio e presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com.br

