IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

RELATÓRIO

O DESAFIO DAS CRISES HOT E COLD E COMO ABORDÁ-LAS

Madri, 21 de agosto de 2019

LLORENTE Y CUENCA

CARACTERÍSTICAS DO NOVO PANORAMA

O cenário de risco mudou e é necessário compreender esta nova conjuntura, na qual as organizações desenvolvem suas atividades, o que implica uma **abordagem diferente** da gestão estratégica e tática diante de uma crise reputacional. Compreender, em profundidade, quais são as características do paradigma que enfrentamos é imprescindível para abordar com sucesso o campo preventivo e o gerenciamento de potenciais situações críticas.

A disrupção na crise não pode ser entendida sem antes entendermos a revolução tecnológica e a transformação digital na qual estamos imersos na quarta revolução industrial. Todas as empresas estão **mais expostas**, enfrentam mais desafios e é mais difícil administrar crises. Entre suas características, destacamos que estamos em um mundo digital hiperconectado e **VUCA (Volátil, Complexo, Incerto e Ambíguo)**, em constante evolução, no qual todas as pessoas já são cidadãs ciborgues, segundo a antropóloga cibernética Amber Case, pelo simples fato de sermos uma extensão do *smartphones*, do quais já não nos separamos. Isso implica um risco de exposição permanente e público, junto a outros riscos escondidos, como aqueles relacionados à **segurança cibernética ou a aspectos de reputação fora da própria atividade empresarial** de cada empresa, que têm, em grande medida, origem no ativismo social, ambiental, defesa de direitos de gênero e igualdade, entre outros, a mudanças em julgamentos e avaliações subjetivas que compõem as crenças compartilhadas e a disseminação em massa de campanhas de *fakenews*.

Os campos dos **ciberriscos e ciberataques** nos dão números que alertam para o que já é uma realidade cotidiana, que crescerá exponencialmente nos próximos anos, assumindo uma mudança radical de abordagem. Por exemplo, um em cada três espanhóis já foi vítima de um ataque cibernético, de acordo com o Relatório Ciber Security Insights de 2018, e dos 32.500 incidentes de cibersegurança relatados em 2018, 2,8% foram considerados "muito perigosos" ou "críticos", segundo o Centro Criptológico Nacional. Junto com o aumento do cibercrime e dos riscos relacionados ao **vazamento de dados** próprios e de terceiros (*Malware*, *Ramsonware*, ataques a servidores, aplicativos...), há o potencial risco cibernético da coexistência de desenvolvimentos em ***Machine Learning*** decorrente da evolução de Internet (Inteligência Artificial, *Bots*, Internet das coisas). Esse novo **mundo de dados de dispositivos conectados** constitui, em si mesmo, um grande desafio e novas ameaças, além de imensas oportunidades, quando se trabalha estrategicamente, por antecipação.

> **"A disrupção na crise não pode ser entendida sem a revolução tecnológica e a transformação digital"**

Paralelamente, aumentam situações críticas geradas pelo **ativismo social**, pela perda de confiança, pela proliferação de ambientes de descrédito dos meios de comunicação e pela **desinformação e disseminação massiva de mentiras**, não apenas de notícias falsas, mas de comunidades de falsas pessoas que emitem falsas opiniões. O papel principal das **redes de mensagens instantâneas**, que lideram a propaganda de massa, foi adicionado às redes sociais, além de sua estrutura e operação, são o artefato ideal de disseminação em massa de mensagens que são muito difíceis de rastrear, como **WhatsApp, Telegram ou Slack**. É o que chamamos de *"Dark Social"*, aplicativos e redes que, por suas características, tornam muito difícil descobrir onde e quem iniciou a transmissão, seu alcance e conteúdo. Precisamente, de acordo com o estudo das Redes Sociais 2019, elaborado pelo IAB Espanha, a rede social mais utilizada na Espanha é o Whatsapp (nove em cada dez usuários da Internet o utilizam) e cada espanhol dedica uma média de 1 hora 30 minutos por dia ao uso do app.

Nesse contexto de **hipervulnerabilidade**, o escudo para uma gestão eficaz vem da capacidade de **investir na antecipação** e todas as soluções também passam por essa revolução tecnológica. O

problema é que, às vezes, enfrentamos a resolução das crises com uma mentalidade do passado e temos que nos adaptar a esta nova concepção e contexto VUCA. Esse panorama mudou o gerenciamento de uma crise, uma vez que **elas são mais rápidas, híbridas e assimétricas** na origem e no desenvolvimento. Temos que abordar, em **tempo real**, essa nova realidade de risco onde as organizações arriscam sua reputação.

Toda empresa deve saber como pode lidar com esses novos riscos e dedicar recursos ao gerenciamento de tudo aquilo que possa ajuda-la a construir um escudo de proteção e minimizar os efeitos negativos. Porque o controle já não é mais possível. O único, real e possível, é **conhecer bem como funciona essa nova realidade, onde a reputação e os riscos das empresas são geridos**, e conhecer o nível de treinamento necessário para poder responder ao desafio de novos *issues*.

TIPOLOGIA DE CRISE E EMPRESAS EM UM MUNDO DE DISRUPÇÃO

A disrupção causou o surgimento e a diferenciação de **dois grandes tipos de crise**, de acordo com a prevalência de suas principais características: a crise denominada HOT e a crise COLD, que correspondem à sigla de seus principais atributos identificadores.

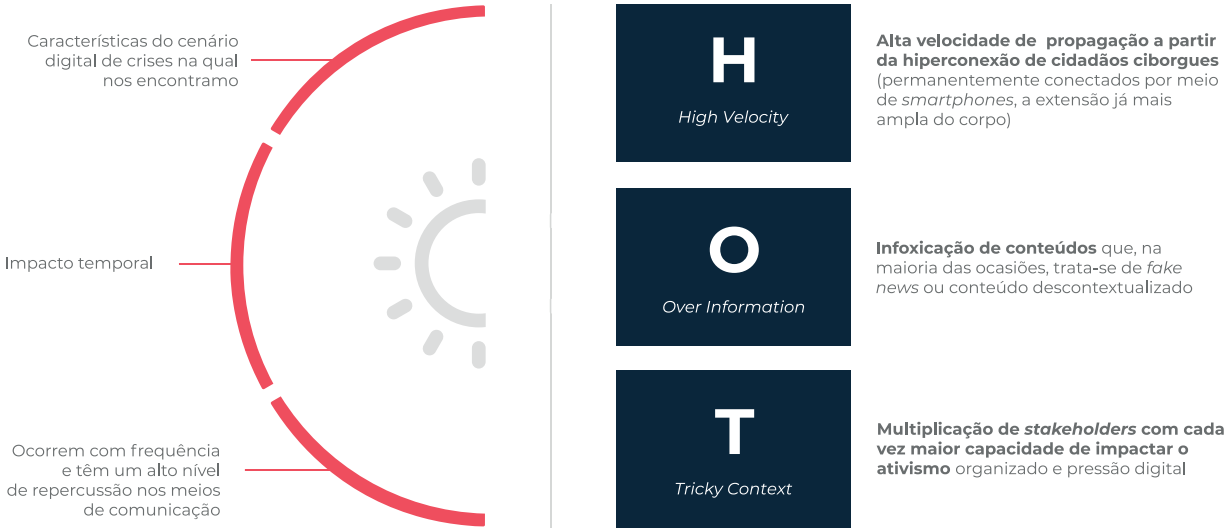
- **Crise HOT**

  São crises próprias do cenário digital em que nos encontramos. São identificadas por ter um impacto temporário de rápido e abrupto surgimento, que remete a curto prazo. Geralmente, ocorrem com frequência e com um alto nível de impacto na mídia. Seu nome corresponde a esses três conceitos principais:

  » ***High Velocity*:** alta velocidade de propagação a partir da hiperconexão de cidadãos ciborgues.

  » ***Over Information*:** infoxificação de conteúdos sobre o que ocorreu e que, na maioria dos casos, trata-se de *fake news* ou de informação descontextualizada, parcial, mesclada com boatos.

  » ***Tricky Context*:** multiplicação dos *stakeholders* que se veem envolvidos com o aumento da capacidade de impactar o ativismo social organizado e a pressão digital da conversa contra.



- **Crise COLD**

  Por outro lado, estas crises são de alto risco de repercussão a longo prazo, podendo ter picos de impacto e um efeito reputacional mais intenso. É necessário preparar-se estrategicamente. Seu nome responde a esses quatro elementos

  » ***Calm Development***: crise de desenvolvimento lento. Latente dentro da organização ou que é o resultado de um incidente que volta a se reproduzir mais adiante.

  » ***Old Issue***: em muitos casos, provêm de um risco antigo que não foi totalmente controlado.

  » ***Low Digital Initial Spread***: sua capacidade inicial de disseminação digital é baixa. No entanto, uma vez que sua capacidade de difusão emerge, pode aumentar.

  » ***Damage***: quando surgem, podem ter um grande potencial para prejudicar a reputação e os negócios.

C *Calm Development*	**Crises de desenvolvimento lento.** Latentes dentro da organização ou que são fruto de um incidente que se reproduz mais adiante.
O *Old Issue*	Em muitas ocasiões provêm de um **velho risco** que não foi totalmente controlado.
L *Low digital initial spread*	**Sua capacidade inicial de disseminação digital é baixa.** No entanto, uma vez que sua capacidade de difusão emerge, pode aumentar.
D *Damage*	Quando surgem, podem ter um **grande potencial para prejudicar a reputação e os negócios.**

Diante desse cenário de tipos de crise, dois tipos de empresas podem ser definidas quando se trabalha com essas situações: *Slow* y *Fast*, que respondem ao seu treinamento para enfrentá-las de acordo com o nível de antecipação nos recursos que tenham desenvolvido.

- **Empresas *Slow*: com capacidade mínima de reagir**

  Essas empresas se caracterizam pelo cumprimento de vários desses aspectos:

  1. Sem Manual de Crise, ou sem atualização do gerenciamento de risco e/ou sem uma visão digital em todos os seus procedimentos.

  2. Sem canais de comunicação digital ou com uso muito reduzido.

  3. Equipe mínima de comunicação ou sem aquelas funções que são distribuídas em outras áreas (geralmente em *Marketing*).

  4. Sem porta-voz de comunicação definido.

  5. Nenhum ou mínimo monitoramento e escuta digital.

  6. Sem canais de comunicação interna seguros para uso em caso de crise.

  7. Sem treinamento de porta-voz diante de situações críticas.

  8. Nunca realizou nenhum tipo de simulação.

EMPRESAS *SLOW*
Capacidade mínima de reagir

8
FUNCIONALIDADES

01	Sem Manual de Crise, sem atualização de gerenciamento de risco e sem visão digital.
02	Sem canais digitais de comunicação ou com um uso muito reduzido.
03	Com equipes mínimas de comunicação ou sem essas funções, que são distribuídas em outras áreas (geralmente no Marketing).
04	Sem porta-voz de comunicação definido.
05	Nulo ou mínimo monitoramento e escuta digital.
06	Sem canais de comunicação interna seguros para uso em caso de crise.
07	Sem treinamento de porta-voz para situações críticas.
08	Nunca realizou nenhum tipo de simulação.

- **Empresas *Fast*: com máxima capacidade de reagir**

  Em contraposição, essas empresas se destacam por sua visão e preparação para proteger sua reputação e gerenciar situações críticas:

  1. Contam com um Manual de Comunicação de Crise e uma carteira de riscos atualizada. Contemplam, em sua abordagem, os riscos cibernéticos.
  2. Têm adaptados todos os seus procedimentos com visão digital.
  3. Contam com um aplicativo/ferramentas de gerenciamento de crises digitais.
  4. Possuem canais de comunicação digital ativos, com procedimento de reação a riscos potenciais.
  5. Possuem uma rede de influenciadores digitais contatados para ativar em caso de crise.
  6. Contam com uma equipe de comunicação definida e um porta-voz treinado.
  7. Têm canais seguros de comunicação interna.
  8. Experiência na execução de exercícios de gerenciamento de crise de reputação.

Esta tipologia de crises e de empresas nos dá uma **nova matriz de risco reputacional (HOT-COLD/Slow-Fast)** com base no cruzamento da prevalência da situação e dos recursos prévios disponíveis. Um mapa onde encontramos quatro grandes cenários, que nos dão uma visão das probabilidades de sucesso no gerenciamento de crises:

- **Cenário COLD-*Slow*:** empresa não preparada, sem protocolos ou mensagens definidas, muito exposta ao meio ambiente por não ter os riscos identificados e falta de preparo, colocando-a em situação de permanente risco latente que, convertendo-se em crise, não está pronta para enfrentá-la.

EMPRESAS *FAST*
Máxima capacidade de reagir

8
FUNCIONALIDADES

01	Contam com um Manual de Comunicação de Crise e uma carteira de riscos atualizada. Contemplam, em sua abordagem, os riscos.	05	Possuem uma rede de influenciadores digitais contatados para ativar em caso de crise.
02	Têm adaptados todos os seus procedimentos com visão digital.	06	Contam com uma equipe de comunicação definida e um porta-voz treinado.
03	Contam com um aplicativo/ferramentas de gerenciamento de crises digitais.	07	Têm canais seguros de comunicação interna.
04	Possuem canais de comunicação digital ativos, com procedimento de reação a riscos potenciais.	08	Experiência na execução de exercícios de gerenciamento de crise de reputação.

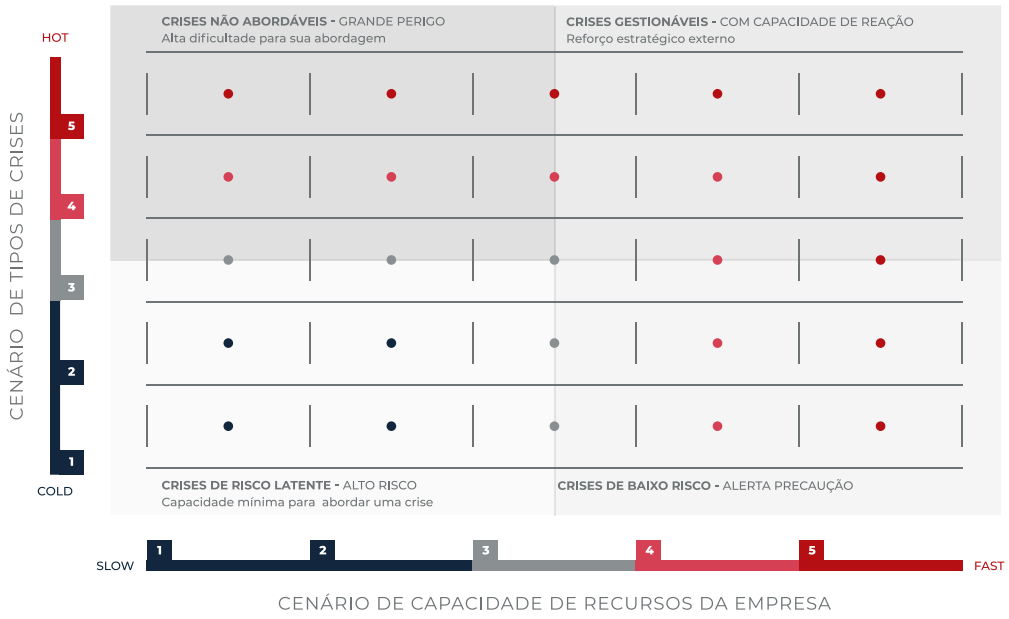
- **Cenário HOT-*Slow*:** a empresa não é treinada para lidar com a situação e agir em tempo real, com alto risco de tomar decisões que possam agravar a situação de crise e pôr em xeque a integridade da organização. Além disso, é comum que este tipo de empresa não conte com uma rede de aliados que possa apoiá-la, especialmente na dimensão digital.

- **Cenário COLD-*Fast*:** empresa com uma metodologia mínima de procedimentos para ativar diante de riscos e crises, e porta-vozes prontos para enfrentar a crise e aparecer na mídia. Pouco expostos ao seu ambiente, em situação de baixo risco. Perfil de uma empresa que consegue lidar com bom desempenho aos primeiros momentos de uma crise, embora exija apoio externo na parte estratégica e gestão tática.

- **Cenário do HOT-*Fast*:** empresa com capacidade de gerenciar a crise por ter elementos táticos controlados, embora necessite de apoio externo na parte estratégica. Com metodologia implementada de protocolo de crise, conta com Comitê de Crise já estabelecido e formado, e controle interno de como comunicar o ocorrido. Geralmente, possui uma atividade de comunicação constante, assim como uma rede de aliados gerados e em operação, que podem ser ativados em caso de necessidade de apoio.

COMO A DISRUPÇÃO INFLUENCIUU EM CRISES RECENTES?

Quando analisamos esse contexto de disrupção, que influenciou diretamente a forma como as crises reputacionais são concebidas e gerenciadas, as organizações podem sentir-se nostálgicas ao lembrar as regras do jogo que prevaleceram em crises no passado: uma época em que o tempo de resposta era mais amplo, que permitia um contexto sem redes sociais ou o simples fato de ter a mídia como o único orador para alcançar a opinião pública. Em seguida, analisamos, a partir de alguns casos recentes, como as organizações foram impactadas diretamente por este furacão da disrupção tecnológica e digital, o que implica enfrentar crises reputacionais de outras perspectivas, ferramentas e linguagem.



Vejamos, por exemplo, **o caso bem conhecido da marca de roupas H&M**, que após a publicação, em janeiro de 2018, de um *tweet* da *influencer* Stephanie Yeboah, se viu imersa em uma conversação social negativa, altamente viral, a respeito de uma publicidade da loja digital da marca, em que uma criança negra aparece com um moletom com a frase "O mais macaco da selva", ao questionar se seu conteúdo era racista ou não.

O produto estava anunciado há mais de um mês na loja digital e era oferecido em lojas físicas sem nenhum problema, até que a indignação de uma pessoa, que na época tinha 15 mil seguidores, uma ampla influência no mundo da moda e da comunidade negra, o assunto se tornou uma crise. Em questão de horas, viralizou, tornando-se *Trending Topic*, inspirando a criação de todos os tipos de memes, cruzando fronteiras e chegando aos meios de comunicação. Uma crise global e multicanal.

Devido a essa alta capilaridade, com pessoas atuando como conectores, começaram a surgir manifestações de grupos pró-diversidade, pró-direitos humanos e de figuras públicas, especialmente no campo da música e do esporte, que se posicionaram contra a empresa. Personagens públicos que colaboravam com a marca, em regime de cooperação com o design, quebraram seus contratos.

Em resposta, a empresa removeu a imagem da criança e substituiu-a por uma das camisetas, mantendo o produto à venda em seu site, enquanto pedia desculpas, a partir de declarações de agências, a quem possa ter se sentido ofendido. Mas monitorando a conversação nas redes, esta continuou a crescer e, com isso, a mobilização dos cidadãos, especialmente na África do Sul e na Europa. Por fim, a marca tomou a decisão de eliminar o produto da venda e lançou seu primeiro comunicado no dia seguinte, publicado em seu site e em suas redes sociais com criatividade específica para transmiti-lo. As biografias das redes sociais (Twitter, Instagram e Facebook) foram trocadas pelo mesmo texto: "A H&M lança um pedido inequívoco de desculpas por um produto e uma imagem mal interpretadas".

Após reconhecer o erro, desculpando-se e esclarecendo o ocorrido, a empresa anunciou medidas concretas, incluindo a criação de um novo cargo com responsabilidade global dentro da empresa, a de Diretor de Diversidade. Essa crise, do tipo HOT, que nasceu e se desenvolveu nas redes sociais para depois saltar para a mídia digital e, finalmente, para a mídia tradicional, pegou a empresa de surpresa, já que nunca haviam previsto uma situação semelhante. Tanto a mensagem como as medidas tomadas deviam estar alinhadas com os valores exigidos pelos cidadãos, num contexto de espaço líquido, sem fronteiras, onde as pessoas com capacidade de influência são hiperconectadas.

"Esse contexto de disrupção influenciou diretamente a forma como as crises reputacionais são concebidas e gerenciadas"

No caso da Nike, a empresa também foi recentemente abalada pela alta sensibilização social gerada por questões essenciais como, por exemplo, a igualdade entre homens e mulheres. A partir de uma série de reportagens, vídeos e artigos de opinião publicados pelo *The New York Times*, estrelas do esporte feminino nos Estados Unidos, como Allyson Felix, a única mulher a ganhar seis medalhas olímpicas no atletismo, e a atleta olímpica Alysia Montaño, tricampeã nacional nos EUA, denunciaram que a Nike ofereceu-lhes findar contratos de patrocínio depois de decidirem ser mães. Outros atletas de elite aderiram às críticas.

Com manchetes tão devastadoras como *"Nike told me to dream crazy, until I wanted a baby"* ("A Nike me disse para ter sonhos loucos, até que eu quis

um bebê", na tradução ao português) afetando diretamente os slogans e posicionamento da empresa, a Nike teve que responder. O gigante da moda esportiva disse que não vai mais penalizar financeiramente as atletas que patrocina ao engravidarem. "Reconhecemos que a Nike pode fazer mais, e há uma importante oportunidade para a indústria do esporte evoluir coletivamente para melhor apoiar os atletas", disse uma porta-voz da empresa em comunicado.

Outro caso conhecido de gerenciamento de crise tem sido o da Boeing, a maior fabricante de aviões dos Estados Unidos. Em seis meses, a empresa sofreu dois acidentes com o mesmo modelo de aeronave, o Boeing B737 MAX, deixando 157 e 189 mortos, respectivamente. A empresa teve que enfrentar uma perda de confiança, assim como o fechamento do espaço aéreo de vários países (Reino Unido, Austrália, União Europeia e Canadá) a voos deste modelo. Uma proibição que os Estados Unidos, por fim, aderiram.

Esta crise, que pode ser descrita como COLD, por seu impacto intenso e de longo prazo na reputação, foi agravada ainda mais pela má gestão da comunicação em todas as áreas: desde o relacionamento com seus *stakeholders* até a dimensão das redes digitais e sociais, que exigiam uma resposta em tempo real e a adaptação da imagem de seus ativos digitais à seriedade do que aconteceu. Diante da paralisia da empresa, que resistiu à interrupção dos voos de seu modelo, vários países tiveram que decretar o fechamento de seus espaços aéreos ao 737 até esclarecer as causas do acidente.

Somente nove dias depois do acidente, o CEO da Boeing fez declarações, oferecendo algumas mensagens contraditórias, sem estar à altura do novo contexto de *"ceoativismo"*, onde há um fluxo de pressão social que **exige que os CEOs sejam proativos, ao comunicar** e atuar, posicionando-se em aspectos que vão além da atividade da empresa, como no âmbito da esfera política ou sobre questões sociais e profundas mudanças culturais. No entanto, a empresa transferiu bem as explicações técnicas: a Boeing fez inicialmente um exercício de transparência diante dos usuários, explicando para que servem o MCAS (*Maneuvering Characteristics Automation System*), por que foi

instalado no modelo 737 MAX, como funciona e como o piloto poderia fazer uso do instrumento. Relatou que estava há vários meses trabalhando para atualizar este *software*, desde o acidente na Indonésia, e que este seria implementado na aeronave.

Além das perdas econômicas estimadas em US $ 20 bilhões, a crise envolveu novas medidas de controle para o setor aeronáutico (como aconteceu com o *"Dieselgate"*), suspensão de entregas e pedidos de aviões, bem como o descrédito do CEO da Boeing.

"A sociedade exige que os CEOs sejam proativos, ao comunicar e atuar, posicionando-se em aspectos que vão além da atividade da empresa"

Esse contexto de disrupção também fez com que as empresas tivessem que enfrentar riscos que **estão fora do foco de seus negócios**. Vimos isso no caso da IVECO, que enfrentou o suicídio de uma funcionária após a viralização de um vídeo íntimo que impactou a reputação da empresa, apesar de não ter absolutamente nada a ver com suas operações e atividades. O primeiro erro da empresa foi considerá-lo um assunto privado; o segundo, não tomar nenhuma medida preventiva e ter adotado o silêncio como o único instrumento comunicativo. **A transferência de valores entre o bem-estar dos empregados e a reputação das empresas é inquestionável atualmente e a opinião pública assim o exige.**

Um caso mais notável em escala global foi o da **Huawei**, que viu como as relações políticas e econômicas impactaram diretamente sua demonstração de resultados. Embora o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, finalmente tenha retirado o veto à empresa chinesa, permitindo que as empresas americanas fornecessem bens para empresas chinesas de tecnologia, sua vulnerabilidade, vinculada ao seu sistema operacional, foi extrema.

A empresa reagiu fazendo uma imensa campanha publicitária nos meios de comunicação, usando um canal tradicional e ferramentas que tiveram pouco impacto na manutenção da confiança do consumidor. As fórmulas anteriores, para divulgar a mensagem e influenciar, já não funcionam mais. Ou apenas não servem.

Enfrentar as crises neste contexto de disrupção, além das questões que discutimos, como oferecer respostas em tempo real, alinhar todas as estratégias com valores universais e transversais, bem como trabalhar para identificar possíveis riscos, ainda que estejam fora do seu negócio, devemos também considerar as novas formas que surgem para lidar com crises de comunicação.

Por um lado, devemos levar em conta o uso de **novos líderes de opinião**, Key Opinion Leaders (KOL), que podem ser encontrados fora da esfera usual das organizações. Por outro lado, precisamos explorar o uso de **canais e linguagens adaptadas** às novas formas de interação. Vejamos alguns exemplos. Após a **mudança da imagem de marca dos Correios da Espanha**, a empresa pública foi altamente criticada nas redes sociais por ter investido cerca de € 250 mil, aparentemente e como simplificavam os usuários, apenas para fazer uma mera mudança no logotipo, que qualquer um poderia ter feito.

Neste momento, o vídeo da *influencer* Ter, arquiteta com mais de meio milhão de seguidores no *YouTube*, que resolveu explicar, em seu canal, de maneira bem humorada, mas com muita profundidade e detalhes, tudo o que a empresa de *branding* Summa havia feito para modernizar a imagem dos Correios e porquê, mesmo sendo € 250 mil, este era um preço mais do que razoável.

A mensagem chegou com um tom totalmente casual, mas inteligente e complexo, para um novo público que poderia não ter sido afetado de outra maneira.

O uso de outras formas de comunicação, em situações de crise, também foi visto no caso de jogadores do futebol de elite, como no do atacante brasileiro **Neymar**, em um vídeo de 7 minutos no Instagram, no qual o jogador relatou ter sido vítima de uma "armadilha", após ser acusado de estupro, publicando *screenshots*, com conversas e imagens íntimas, motivo pelo qual ele também foi muito criticado.

A CRISE EM CONTEXTO DE DISRUPÇÃO: APRENDIZAGEM

Apontamos as principais lições aprendidas e as conclusões a serem integradas na definição de estratégias e eixos de ação para gerenciar crises no contexto atual.

1. **Vivemos em um cenário de hiperconexão e alta viralização**

   Em primeiro lugar, não devemos subestimar a influência de qualquer pessoa na esfera digital, devemos ouvir e ser empáticos. Em segundo lugar, devemos também ser capazes de analisar os elementos do contexto que podem favorecer a viralização e quais os fatores agravantes que temos para projetar estratégias de acordo com a possível escalada de acontecimentos. Por último, temos que ser capazes de agir em tempo real, já que esta será a única maneira de transmitir a sensação de que estamos liderando a crise, de que estamos à frente e agindo de acordo.

2. **As crises são globais, não há fronteiras**

   A tecnologia e a digitalização nos lançaram em um espaço líquido, sem fronteiras, composto de pessoas conectadas com capacidade de influenciar e gerar um efeito borboleta. Portanto, devemos estar preparados para dar uma resposta de caráter global e alta capilaridade em sua capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião.

"Devemos estar preparados para dar uma resposta de caráter global e alta capilaridade em sua capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião"

3. **Antecipar riscos não comerciais**

   A previsão de risco deve ser levada em consideração e avaliada ao longo de toda a cadeia de processo da atividade: em uma empresa não pode haver departamentos restritos, a informação deve fluir para uma melhor avaliação e agilidade na resposta. Essa antecipação também deve incluir riscos fora da própria atividade do negócio em si, como vimos no caso da Iveco ou da Huawei. Uma escuta inteligente, ativa e precoce nas redes sociais pode se tornar uma oportunidade de ouro para nos anteciparmos e estabelecermos alavancas de gestão tanto para a contenção dos danos quanto para a disseminação de mensagens.

4. **Hipersensibilização social: *storydoing* e ética**

   O contexto atual em que vivemos, caracterizado pelo empoderamento do indivíduo, acarreta uma hipersensibilização social, que faz com que a sociedade se posicione e se polarize rapidamente diante de questões sociais como a defesa do meio ambiente, a igualdade entre homens e mulheres, respeito à diversidade, defesa dos direitos humanos, etc.

   Consequentemente, a narrativa corporativa e os valores devem estar localizados no centro das empresas, estar totalmente

internalizados e aplicados em todas as áreas de uma organização. Não é mais suficiente "contar" (*"storytelling"*), mas é necessário fazer (*"storydoing"*), mas fazer com ética para obter a credibilidade necessária e a reputação no longo prazo.

5. ***Influencers,* como escudo reputacional e novos formatos**

É preciso saber detectar e estabelecer vínculos com pessoas que são influenciadoras e conectadas nos territórios de conversação que são do interesse de cada organização. Esse foi o caso dos Correios, onde vimos como a ativação de *influencers* na esfera digital pode contribuir para a formação do escudo protetor reputacional da empresa. E em uma crise HOT, é preciso ser capaz de mobilizar uma resposta no menor tempo possível.

Devemos também ousar explorar os novos formatos que as redes sociais nos dão, para nos adaptarmos às formas de consumir das novas audiências. Não seremos capazes de administrar adequadamente uma crise de comunicação se usarmos apenas canais convencionais, como são os meios de comunicação.

6. **Empresas e pessoas estão no mesmo plano**

Diante de qualquer crise que uma organização possa experimentar no atual momento, é preciso que ela coloque como foco principal as pessoas, devido à sua capacidade de influência, repercussão e de incidência direta nos negócios. Além disso, hoje já não é suficiente comunicar por meio de uma declaração, é preciso humanizar as mensagens, transmitir humildade e empatia. Com a dificuldade adicional da necessidade de agir rapidamente para evitar que a ferida reputacional aberta se torne cada vez mais profunda, porque novos fatores agravantes sempre podem surgir.

Em resumo, as crises que as organizações sofrem atualmente são marcadas pela disrupção, entendida sob muitos ângulos: o tempo de resposta, a capilaridade, os múltiplos públicos, as formas de responder e as novas demandas da sociedade. No entanto, este desafio não deve ser apenas uma pedra adicional no árduo caminho durante o enfrentamento de uma crise. Entendido, aceito e integrado à estratégia a partir da antecipação, o que implica adaptar-se e ser proativo na minimização de riscos é, indubitavelmente, parte da solução para manter a liderança operacional e continuar construindo uma reputação sólida, que seja percebida positivamente por todas as nossas comunidades e públicos de interesse.

AUTORES

Eva Pedrol. Diretora da área de Comunicação Corporativa e Crises e Riscos da LLYC na Barcelona. Pedrol tem mais de 10 anos de experiência em assessoria de comunicação e reputação, trabalhando para várias companhias a nível nacional e internacional, contribuindo para fortalecer e proteger o seus posicionamentos e seus negócios. Especializou-se no seguimento de empresas internacionais em fase de landing na Catalunha, nos setores de retail, aviação, tecnologia e economia colaborativa. Eva Pedrol tem ampla experiência nos meios de comunicação espanhóis e internacionais, tendo trabalhado na agência de notícias EFE, em Barcelona, e como correspondente no Panamá. Foi também consultora de comunicação na Delegação Regional da UNICEF para a América Latina e para o Caribe. Pedrol é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB) e possui um Máster em Direção de Comunicação pela Universidade Pompeu Fabra (UPF).

Natalia Sara. Gerente da área de Crises e Riscos da LLYC na Madrid. Especializada na gestão e proteção da reputação no ambiente digital, possui 17 anos de experiência em consultoria corporativa estratégica em empresas nacionais e internacionais, tendo atuado como diretora de contas em agências como ACP e Ketchum. Natalia tem uma vasta experiência na prevenção de riscos, gerenciamento de situações críticas, preparação de planos de comunicação e manuais de crise para organizações de diferentes segmentos, bem como no treinamento de gerentes e porta-vozes em relação a crises. Antes de ingressar na área de consultoria, trabalhou como jornalista na imprensa nacional, como o jornal Expansión e a revista Actualidad Económica. Formada em Ciências da Comunicação pela Universidade de Navarra, a executiva é pós-graduada em Comunicação para Liderança e Gestão de Pessoas e mestre em Marketing, Internet e Novas Tecnologias pela ESIC Business & Marketing School.

María Cura. Sócia e Diretora-Geral da LLYC na Barcelona. Maria Cura se incorporou em abril de 2010 como diretora geral do escritório de Barcelona e desde 2012 é sócia da empresa. Desde sua incorporação, esta operação experimentou um importante crescimento. Maria assessorou em Gené & Associados a clientes de âmbito institucional, como a Generalitat de Catalunya, o Governo de Andorra ou o Futebol Club Barcelona, entre outros. Posteriormente se incorporou como Diretora Corporativa de Marketing e Comunicação a USP Hospitais, empresa da qual foi sócia e membro do Comité Executivo, e na qual criou a área de RSC e a Fundação Alex, de cujo Patronato formou parte.

Paco Hevia. Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC na Madrid. Graduado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto em consultorias quanto em empresas. Entre 2000 e 2007 fez parte da equipe da LLYC e, posteriormente, incorporou-se ao Grupo Siro como diretor de Recursos Humanos, Responsabilidade Corporativa e Comunicação, cargo que ocupou até 2013. Até 2018 desempenhou atividades similares na empresa Calidad Pascual. Atualmente é conselheiro independente de empresas familiares e foi presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE) por dois anos.

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

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

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPANHA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
de Corporativo Financeiro
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

San Jose

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

IDEAS LLYC 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.

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

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com.br