

PRÊMIO UNIVERSITÁRIO ABERJE 2015

BAYER: INOVAR PARA EVOLUIR

Augusto Gomes Drumond
Gabriella Moura Braga Coutinho
Larissa Campos Oliveira Miranda
Johnatan Max Ferreira

Outubro 2015

1. INTRODUÇÃO

Aprendemos nas aulas de história que o distanciamento temporal é fundamental para a interpretação das mudanças sociais. Com mais de 150 anos no mercado, a Bayer localiza-se em períodos distintos de três séculos diferentes. Sendo assim, além da tradição e credibilidade que a marca construiu em função da qualidade de seus produtos, a Bayer possui um acervo sócio-histórico importante, influenciando e sendo influenciada pelas transformações da sociedade.

No Brasil desde 1896, a empresa presenciou o desenvolvimento da República Oligárquica cafeeira, a criação da Previdência Social, o plano de metas de Juscelino Kubitschek, a Ditadura Militar e a ascensão da classe C. Ao olhar para trás, é fácil entender sua perenidade, uma vez que ela buscou acompanhar o desenvolvimento social, apresentando soluções compatíveis com as expectativas e necessidades de cada época. A postura inovadora da Bayer é seu atributo elementar e está presente na essência da empresa desde sua fundação. Em função disso, como pensar hoje nos desafios que ainda se constituirão no futuro? Como preparar uma empresa centenária para que continue sendo inovadora nos próximos 120 anos?

As projeções para as próximas décadas vão desde especulações futurísticas até estimativas comportamentais. No entanto, nos interessa compreender em que sentido o câmbio social que se desenvolve já na atualidade antecipa os eventos que ainda estão por vir.

Um estudo divulgado pela ONU¹ em julho de 2015 aponta que, em 2050, a população mundial deve passar os 11 bilhões de habitantes - um crescimento populacional de cerca de 50%. Para um curto espaço de tempo, isso traz implicações sociais que merecem atenção: teremos mais gente, vivendo por mais tempo e disputando o mesmo espaço.

De acordo com o mesmo relatório, a taxa de pessoas com idade superior a 60 anos na América Latina saltará de cerca de 12% para 25%. As previsões para o Brasil mostram um cenário de declínio populacional, apresentando uma queda na taxa de fecundidade, mas com um aumento significativo na expectativa de vida. Isso significa dizer que, em pouco mais de 30 anos, teremos pessoas vivendo por mais tempo e demandando uma atenção médica-farmacêutica maior para gozar de uma velhice plena e ter qualidade de vida.

A adoção de uma alimentação equilibrada e saudável é um fator importante para a melhoria nas condições de saúde. No entanto, ainda que a população aumente, a disponibilidade de terras aptas para a plantação de alimentos para consumo em larga escala permanecerá as mesmas. Nesse sentido, a importância da pesquisa e desenvolvimento de alternativas capazes de potencializar a agricultura se expande.

As previsões para as alterações ambientais em um futuro próximo aflige e serão decisivas para a manutenção da saúde dos indivíduos. Um cenário com escassez de água e aumento da temperatura é propenso para o desenvolvimento de doenças. Somam-se a esse panorama, ainda, as transformações sociais que trazem consigo novos hábitos e necessidades que antes não eram contempladas.

Tendo em vista o cenário descrito, a campanha de comunicação que propomos se constitui em um duplo esforço: não só mostrar como a Bayer é uma empresa que sempre se preocupou em acompanhar os

¹Disponível em <<http://nacoesunidas.org/novo-estudo-da-onu-indica-que-mundo-tera-11-bilhoes-de-habitantes-em-2100/>>. Acesso em 25 de setembro de 2015

problemas e demandas da sociedade no decorrer dos seus anos - e por isso sua consolidada tradição em pesquisas - mas, principalmente, como ela está sempre preparada para enfrentar os futuros desafios globais a partir da sua cultura e da maneira como gerencia seus negócios.

2. METODOLOGIA

Sabemos que inovar é um dos grandes ativos que move a Bayer e também a razão de ser desse desafio. Construir uma metodologia que possibilitasse quebrar paradigmas e que por si só fosse inovadora era uma necessidade para a elaboração deste trabalho. Dessa forma, ancoramos o projeto no pensamento do *Design Thinking*, abordagem construída para solucionar problemas e desenvolver produtos, serviços e processos com base nas necessidades reais dos usuários.

O foco no ser humano e a possibilidade da criação de espaços de diálogo e interação são requisições das ações de comunicação da atualidade e, segundo Lockwood (2006)², o *Design Thinking* aponta como uma metodologia capaz de prover auxílio a essa necessidade exigida. Para o autor, a metodologia é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio. (2006)

O *Design Thinking* possui três macro-fases em seu processo, que podem ocorrer de maneira independente e serem ajustadas às necessidades do projeto, bem como ao contexto do problema. Na primeira fase, chamada de fase de *Imersão*, é preciso entender o universo do problema e o tema a ser estudado a partir de diversas perspectivas. De forma mais geral, é preciso mergulhar nas necessidades de quem buscamos atender.

Nessa primeira etapa, “mergulhamos” no contexto do problema de três maneiras: estando em contato direto com o público alvo por meio de formulário de pesquisa online e que chamamos de “sondagem”. Na sondagem, 103 pessoas, com idade entre 18 e 34 anos responderam às nossas perguntas. Também realizamos pesquisa extensa sobre os temas abordados no trabalho, como inovação, os segmentos de mercado em que a Bayer se insere e sobre o público-alvo.

Na fase de Análise e Síntese, como o próprio nome já diz, foram realizadas as análises e a síntese do material coletado na primeira fase. A identificação dos principais problemas, assim como os caminhos a serem seguidos, está descritos ao longo deste texto. Tentamos perceber as características dos nossos achados em duas esferas, uma mais ampla, onde é possível perceber o contexto geral das nossas indagações e soluções e os impactos específicos e mais localizados dos nossos insights.

A partir daí, é preciso gerar muitas ideias de solução, promover *brainstorms*, e analisar e priorizar as resoluções que parecem encaixar melhor com as necessidades do público atingido pela campanha - essa fase é chamada de Ideação. Em uma etapa final, apresentamos as ideias a alguns amigos, e incorporamos as sugestões e removemos os apontamentos que achamos pertinentes.

² Disponível em <
<https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=1GITBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=lockwood+2006+design+thinking&ots=xEzilGET-Z&sig=UYQiYARFhkeaEEfHh01JK8YVhsY#v=onepage&q=lockwood%202006%20design%20thinking&f=false>>
Acesso em 26 de setembro de 2015

3. SONDAGEM

Na etapa de sondagem, 103 pessoas, com idade entre 18 e 34 anos responderam às nossas perguntas por meio de formulário eletrônico. Essa etapa foi estruturada de forma que pudéssemos compreender a percepção que os jovens têm sobre inovação e entender qual o conhecimento desse público sobre o mercado em que a Bayer se insere. A proposta é que a partir dos insights fornecidos pela sondagem, pudéssemos criar ações voltadas para suprir as necessidades reais do público alvo da campanha.

As primeiras perguntas foram direcionadas ao universo da inovação – com elas pretendemos entender a percepção do jovem sobre esse conceito. Na pergunta “Qual desses setores você considera sendo como o mais inovador?”, a categoria “Eletroeletrônicos” ficou em primeiro lugar, com 59%. Já a categoria “Química e Farmácia” ficou em segundo lugar, com 21% - o que é um ponto positivo para a Bayer e para a campanha, já que demonstra que um dos setores de negócio ocupado pela empresa é percebido pelos jovens como inovador. O resultado desse primeiro questionamento também pode ser justificado pelo fato de que a indústria de eletroeletrônicos entrou, nos últimos anos, numa corrida desenfreada de lançamentos de produtos e isso também nos dá uma pista sobre o que é percebido como inovação.

Cerca de 99% dos respondentes avaliam que a inovação industrial é importante e que é essencial trabalhar em uma empresa inovadora/aberta para inovações. Isso demonstra o valor que as ações desse projeto podem possuir com essas pessoas e como o *awareness* da Bayer pode aumentar quando tratamos da inovação como tema.

A “Qualidade de vida” e a “Sustentabilidade ambiental” apareceram como os principais motivos que justificam a importância da inovação com 44% e 38% respectivamente. Mais do que inovar, é preciso provocar mudanças positivas na sociedade e que desafiem de forma significativa o *status quo*. Essas mudanças devem ser provocadas por investimentos significativos em **pesquisa e desenvolvimento** e na evidenciação desse esforço, já que 80% dos respondentes enxergam isso como o principal fator de uma empresa ser considerada inovadora.

Na segunda parte da sondagem, pretendemos analisar a Bayer diante dos seus concorrentes em relação à percepção de marca e à inovação. Ao perguntar “O quão familiar você está das inovações da indústria farmacêutica?”, obteve-se a nota média 5,3 em um grau de familiaridade que variava de 0 a 10, sendo 0 menos familiar e 10 completamente familiar. Já a mesma pergunta em relação ao *CropScience*, a nota média obtida foi 2,9, o que demonstra que os esforços de inovação em relação aos produtos farmacêuticos são percebidos mais facilmente pelo público respondente.

A Bayer foi a melhor colocada entre os concorrentes (Pfizer, Medley, Johnson & Johnson, Sanofi, Monsanto, Novartis) num grau de familiaridade de marca. A Empresa obteve a nota média de 4,4 em uma escala que variava de 0 a 6, sendo 0 - nunca ouvi falar, e 6 - conheço muito. Isso demonstra que o acervo sócio-histórico construído pela empresa se mantém presente na cabeça de um público jovem. É preciso então, valorizar os atributos de conhecimento de marca e a memória empresarial construída junto com brasileiro.

Entretanto, na pergunta “Quando você pensa na indústria farmacêutica, qual marca vem à cabeça?” e na pergunta “Quando você pensa no agronegócio, qual empresa vem à cabeça?”, as respostas se mostraram extremamente diluídas, não oferecendo nenhum padrão específico. Além disso, as grandes empresas não foram fortemente citadas, e sim as cadeias de farmácias e de supermercados, por exemplo. Dessa forma, entendemos que, apesar da Bayer ser relevantemente conhecida pelo público, a maioria das pessoas, principalmente os jovens, desconhecem o mercado de atuação da empresa. Isso foi confirmado na pergunta final, onde apenas 12% dos respondentes souberam citar os produtos produzidos pela Bayer.

A sondagem foi respondida por 103 pessoas, sendo 52% homens e 48% mulheres, e 64% com idade entre 18 e 24 anos e 36% com idade entre 25 e 34 anos.

É possível visualizar a pesquisa pelo link: <https://pua2015.typeform.com/to/b8W7Ba>

4. UMA EMPRESA QUE TEM INOVAÇÃO NO DNA

O processo de inovação está no limiar entre o conhecido e o inexplorado, afinal, trata-se de reimaginar categorias, produtos e serviços em favor da sociedade. Inovar, portanto, é mais do que um desafio da humanidade em solucionar seus problemas por meio das tecnologias, é uma necessidade do mundo moderno. Mas como inovar em um ambiente cada vez mais complexo, globalizado e, porque não, frágil, já que se preocupar com a sustentabilidade é um dos pontos de partida para o desenvolvimento da qualidade de vida?

Para a Bayer, empresa multinacional de Ciências da Vida, a inovação faz parte de sua razão de ser. Dessa forma, a resposta para a pergunta anterior não se encontra somente na sua longa história de pesquisa e desenvolvimento, mas reside também no seu objetivo constante de encontrar uma maneira sempre nova de respondê-la.

O que começou como uma pequena empresa na Alemanha há mais de 100 anos, hoje é um dos pontos centrais de inovação no mundo. A Bayer, com competências essenciais nas áreas da saúde e ciências agrícolas, tem uma influência significativa na sociedade e no meio ambiente em muitas regiões ao redor do globo. Seja por conta dos pacientes que ajuda por meio das substâncias que cria, seja pelo desenvolvimento sustentável de soluções de tecnologia da agricultura. A visão de inovação da Bayer é muito mais ampla, mas não menos precisa, uma vez que suas iniciativas atravessam toda a cadeia de valor da companhia.

Os retornos sobre uma inovação eficaz são expressivos e dependem, sobretudo, de um **pensamento estratégico de inovação**. Na Bayer, esse *mindset* faz parte dos negócios e depende de condições necessárias para se desenvolver. A melhora no quadro político e econômico global, a promoção da pesquisa de vanguarda apoiada por institutos e parceiros de primeira classe e a disseminação de uma cultura de inovação por meio de um diálogo claro entre políticos, economistas, cientistas e a sociedade é essencial para sua prosperidade. Esse pensamento abrange o cenário externo e chega até o ambiente interno, como podemos ver em iniciativas como a *WeSolve*, em que os colaboradores da empresa podem apresentar perguntas desafiadoras e procurar respostas estimulantes de seus colegas, ou a *Bayer Ideas Pool*, onde são recebidas sugestões dos funcionários sobre melhorias para a empresa.

Nos lugares onde essa estratégia é bem definida, nota-se uma **correlação clara entre inovação e crescimento**. Temos alguns exemplos disso. Em 2014, a *Bayer CropScience* investiu 974 milhões de euros em Pesquisa & Desenvolvimento³. Somente no Brasil, o negócio apresentou um crescimento de 24% nas vendas em relação a 2013, atingindo R\$ 5,45 bilhões dólares. No mesmo ano, foi lançada no mercado uma tecnologia de terceira geração em sementes de algodão; um produto que melhora a capacidade das plantas de soja e feijão de fixar flores e vagens (o Veritas™); o programa *De Primeira, Sem Dúvida*, que permite o acompanhamento em tempo real de regiões de cultivo de soja para visualizar os momentos-chaves para a aplicação de fungicida a fim de combater a cultura de certas doenças da plantação. No ano passado, as vendas da *Bayer HealthCare* atingiram 1,87 bilhões de reais, aproximadamente 14% a mais do que em 2013. As novas indicações de remédios como o *Xarelto*® e o lançamento de medicamentos como o *Adempas*®, *Eylea*®, e *Stivarga*® é outro resultado claro de sucesso.

5. NOSSO DESAFIO

As pessoas acreditam no poder da inovação. E acreditar no novo, nada mais é do que dar confiança a um processo que visa algum tipo de melhoria. Segundo o estudo *Earned Brand*⁴, desenvolvido pela Edelman, consultoria de Relações Públicas, 97% dos respondentes brasileiros indicaram que inovação é essencial e ajuda o mundo a progredir. 81% disseram que ela expande as possibilidades, abrindo a mente humana. Os brasileiros crêem que a próxima grande novidade virá de uma empresa, necessitando impactar a sociedade e se concentrar, sobretudo, no setor de Saúde (57%).

A Bayer se encaixa perfeitamente nessa história. Com um modo de agir que sempre pensa a frente, a empresa se desenvolve por um caminho que privilegia a abertura de novas possibilidades e a visão de novas perspectivas a serviço de melhorias para a vida, abrangendo a saúde humana, animais e plantas.

Uma tarefa importante nesse caminho é abrir um diálogo com a sociedade sobre a inovação. **Mais do que ser inovadora, é ser inovadora para o mundo.** E se comunicar e criar um relacionamento seguro com as pessoas que consomem a marca revelando esse potencial é necessário para a perpetuação da empresa.

O nosso grande desafio reside justamente nesse ponto: a confiança das pessoas por uma marca não é comprada, é conquistada. Dessa forma, mostrar como a Bayer continua e continuará sendo inovadora é uma tarefa que exige não só a compreensão de com quem estamos falando, mas principalmente a maneira como comunicamos esse fator essencial da companhia.

6. CONCORRÊNCIA

Para Michael Porter⁵, no coração do sucesso ou fracasso das empresas está a forma como elas conseguem lidar com a concorrência. E é ela que determina a adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho da empresa. “A essência da formulação estratégica consiste em lidar com a concorrência”

³ Disponível em: <https://www.bayer.com.br/midia/noticias/visualiza-noticia.php?codNoticia=o-grupo-bayer-no-brasil-cresce-na-ordem-de-18-em-2014>. Acesso em 27 de setembro de 2015

⁴ Disponível em: <http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/earned-brand-brasil-como-inovao-constri-marca>. Acesso em 26 de setembro de 2015

⁵ PORTER, Michael. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

(OLIVEIRA, 2005, p.214). Dessa forma, consideramos a avaliação de alguns esforços de comunicação dos concorrentes para melhor compreender a maneira como eles se comportam.

a. Pfizer Brasil

Presente no Brasil desde início da década de 1950, a Pfizer é uma indústria farmacêutica estadunidense que tem em seu lema a *inovação*. Com o posicionamento *Inovação e compromisso com a saúde*, o conceito da companhia é buscar investir em descobertas de tratamentos para as mais diversas necessidades médicas, desde as existentes até as que ainda estão por surgir.

A Pfizer tem como propósito “inovar para proporcionar aos pacientes tratamentos que melhorem significativamente suas vidas” e seus valores são liderança, colaboração, respeito pelas pessoas, foco no cliente, inovação, apoio à comunidade, integridade, desempenho e qualidade. Como visto, dois destes nove valores lembram os da Bayer: *liderança e integridade*.

Percebemos uma modesta presença da empresa nas redes sociais. Em sua página no Facebook, a Pfizer Brasil tem pouco mais de 28 mil curtidas e uma média de três postagens por semana, sendo elas focadas em saúde, bem-estar e comportamento. O Twitter da marca tem presença ainda mais fraca. Sua página brasileira conta com apenas 244 seguidores. Não encontramos a marca no Instagram.

A Pfizer apóia o *Projeto Memória Local na Escola*, que visa à integração das escolas com as comunidades em que elas se situam, promovendo a valorização das histórias e culturas locais. A empresa também desenvolve o *Desafio Pfizer*, um prêmio criado para valorizar jovens empresas de tecnologias que desenvolvem produtos inovadores que facilitam a prática médica.

A Pfizer, portanto, possui valores que podem remeter aos da Bayer, e seu posicionamento por atributo revela uma iniciativa e valorização de um comportamento inovador para o setor.

b. Medley

A Medley é uma empresa farmacêutica brasileira, agora pertencente à francesa Sanofi, que atua no mercado desde 1996. Com grande foco nos genéricos, a companhia tem como seus valores inovação, respeito, solidariedade, confiança e integridade. O posicionamento é orientado por preço/qualidade, se colocando como uma empresa que fornece medicamento de qualidade a preços acessíveis.

Para promover a marca, a Medley se associa com esportes, atletas e projetos sociais e culturais, a fim de incentivar a prática esportiva e contribuir para mudanças sociais positivas. Essa proposta de incentivar o esporte é vista, inclusive, no vídeo institucional da empresa. Além disso, a Medley possui o hábito frequente de realizar campanhas e anúncios publicitários em mídias como televisão, revistas e jornais.

Nas redes sociais, encontramos apenas seu perfil de Facebook e LinkedIn. As postagens não focam em gerar conteúdo para o consumidor ou vender produtos. São postagens padronizadas e que homenageiam certas datas, como dia dos animais, da árvore, início da primavera, dentre outros, além de informar sobre os esportes que patrocina.

c. Johnson & Johnson Brasil

A Johnson & Johnson atua nos mais diversos ramos, desde cuidados com a pele até lentes de contato. Com várias marcas nestes segmentos, a empresa também está presente na indústria farmacêutica por meio de medicamentos, sendo o Tylenol o mais famoso deles.

Com a *tagline* *Carinho inspira carinho*, a empresa foca na satisfação de seus consumidores e a promoção do bem-estar. Pesquisa e tecnologia estão bem atreladas à companhia, e a inovação é uma de suas características mais fortes, sendo investidos cerca de 10% de seu faturamento em pesquisa e tecnologia de novos medicamentos e produtos, de acordo com o próprio site da empresa.

Nas redes sociais, a Johnson & Johnson Brasil tem grande número de seguidores - mais de três milhões no Facebook, mas é pouco ativa. As postagens são, em grande parte, emotivas e relacionadas aos produtos e/ou lema da empresa. No Twitter, apenas encontramos perfis internacionais.

A marca possui uma presença expressiva no que diz respeito a campanhas publicitárias, mas uma quantidade considerável de seus anúncios foca exclusivamente nos seus produtos de linha infantil.

d. Monsanto Brasil

No segmento de *CropScience*, um dos grandes concorrente da Bayer é a Monsanto, uma empresa multinacional com foco em sementes transgênicas e pesticidas. Representando, mundialmente, mais de 70% de *market share*⁶ para algumas culturas, como milho e soja, e sendo um dos maiores líderes do mercado, a empresa tem como valores, dentre outros, integridade e transparência. Notamos que seu posicionamento se orienta pelos benefícios dos seus produtos, além do grande valor para a sustentabilidade e eficiência no cultivo, e que não há menção à inovação.

A comunicação da Monsanto Brasil se dá basicamente pelo Twitter, que tem uma atividade frequente. Com cerca de 13 mil seguidores, o foco das postagens é alimentação e produção agrícola. Não encontramos página oficial da Monsanto Brasil no Facebook.

Um dos grandes questionamentos que a sociedade faz em relação à empresa é justamente sobre seus produtos. Por falta de informação ou apenas por dúvidas sobre os benefícios dos transgênicos, muitas pessoas rechaçam a imagem da empresa e a inovações no setor. Ainda, a falha comunicação da empresa, que possui poucos canais de contato direto com o público geral, acaba alimentando esses questionamentos. Esse fato é importante também para a Bayer, pois uma comunicação efetiva, que retrate de maneira mais natural, ética e transparente sobre esses tipos de produtos é fundamental para a confiança do consumidor.

7. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Bayer: Ciência para uma vida melhor. Uma empresa tão grande, ativa e que tem essa missão como guia precisa contar, certamente, com a comunicação como uma importante ferramenta a serviço da construção de uma imagem por meio do estabelecimento de relações sólidas entre a organização, a mídia e a

⁶ Disponível em

<http://www.monsanto.com/investors/documents/annual%20report/2014/2014_monsanto_annualreport.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2015

sociedade, e que faça transparecer todo o papel inovador da marca. Afinal, a comunicação mora na interseção de pessoas com símbolos e instituições.

Comunicar é tornar comum um significado. É também, um processo cujo resultado depende de vários fatores, seja a realidade do ambiente em que a interação se dá, seja pela expectativa em relação aos fatos transmitidos, seus resultados e a possibilidade de *feedback*. Por isso, não basta somente formular uma mensagem, mas sim compartilhar o seu significado entre quem recebe e quem formula.

No contexto da Bayer, **o significado está na sua razão de ser.** O foco em desenvolver e comercializar produtos inovadores e soluções baseadas no seu conhecimento científico lança as bases para uma estratégia inteiramente focada na Ciência da Vida e a inovação como elemento essencial desse esforço. A Bayer está constantemente abrindo novas iniciativas em segmentos de rápido crescimento e investigação. Seu sucesso é baseado no desenvolvimento de novas moléculas, tecnologias e processos. Ela aponta e impulsiona o crescimento de suas áreas por intermédio do investimento preciso em pesquisa e desenvolvimento, bem como aquisições e colaborações - projetos como o *Grants4Apps*, que incentiva *startups* digitais de saúde ao oferecer financiamento e apoio na tecnologia são exemplos claros disso. Ou seja, estamos falando de uma prática com raiz profunda na empresa e com metas muito bem estabelecidas. Marca de uma companhia que lida diretamente com a vida das pessoas, com o meio ambiente e com a responsabilidade social, e que deve se relacionar de forma comprometida com os princípios de sustentabilidade e ética.

Segundo Kotler (2010), atualmente as marcas precisam de grandeza de caráter, responsabilidade, flexibilidade e interesse. O que antes se estabelecia como um foco exclusivamente no produto, hoje em dia passa a ser uma abordagem centrada nos usuários, em que a lucratividade convive lado a lado com a responsabilidade corporativa. O que faz todo o sentido quando olhamos para a Bayer e encaramos sua estrutura pautada em soluções que melhoram a saúde humana e o desenvolvimento da agricultura.

O estudo da *Earned Brand*⁷, desenvolvido pela Edelman, trata também desse ponto: embora a promessa de inovação seja inspiradora, as pessoas precisam antes se sentir seguras. E a marca que conquista a segurança das pessoas é aquela que adota comportamentos capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores: primeiro, informar com transparência as preocupações, ajudando-os na escolha. Segundo, atuar com propósito, mostrar como se enquadra no cenário geral e de que maneira participa ativamente da sociedade, endereçando questões sociais. Terceiro, fazer algo único e que mereça atenção para inspirar as pessoas. E, por fim, por meio de uma identidade clara – ao mesmo tempo fiel à marca e crível aos consumidores, compartilhando valores e atributos.

O que torna a Bayer tão especialmente rica é justamente o que a faz tão excepcionalmente e naturalmente complexa. Sua atuação junto a sociedade é reflexo do desenvolvimento de uma tecnologia de ponta que encontra desafios na vida do consumidor e no mundo e se compromete a resolvê-los. Mais do que isso, é sua atenção para o constante estímulo da inovação, presente em outras áreas de sua vivência, que vai além do seu produto final. Ou seja, estamos falando de uma cultura de inovação que abarca diversos setores

⁷ Disponível em <<http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/earned-brand-brasil-como-inovao-constri-marca>>. Acesso em 29 de setembro de 2015

da empresa. Isso significa integrar clientes, parceiros e influenciadores externos no processo. Significa também combinar talentos, recursos e ideias em âmbito mundial para aplicação local às necessidades do país.

O trunfo de comunicar uma cultura da inovação é que ela vai além de um produto ou serviço específico. Ela diz respeito a um modo de pensar e viver da empresa. A crença de raciocinar além do óbvio, estimulada pela imaginação, ambição e coragem gera impacto não só na maneira como a empresa investe e desenvolve seus recursos, mas também como ela se posiciona perante o mundo.

À vista disso, como comunicamos esse potencial contínuo de inovação tão grande da empresa?

Em primeiro lugar, devemos pensar que o que importa não só o que é dito, mas também como é dito. Se tudo é informação, a forma como ela é colocada influencia grande parte da maneira em que essa informação é recebida.

Assim, é essencial que a comunicação transmita mensagens:

- Relevantes, porque é necessário que as pessoas criem interesse para aquilo que é comunicado. Sem interesse, a mensagem perde seu sentido. Para criar relevância devemos investir na importância daquilo que é tratado.

- Horizontais, porque hoje em dia existe maior confiança nos relacionamentos que são feitos no mesmo nível do que aqueles verticais, como Kotler (2010) coloca. O diálogo é a base da relação e um diálogo face a face, com transparência, é o ponto de partida para se conquistar um sentimento verdadeiro da pessoa com quem você está falando.

- Impactantes, pois uma mensagem precisa se destacar em um meio difuso e com excesso de estímulos em que atualmente o mundo é formado. O excesso gera indiferença e a indiferença dificulta o contato. Sair da comum é etapa fundamental para conseguir um olhar, captar a atenção e despertar alguma emoção.

Se informar não é tarefa fácil, muito mais complexa é a tarefa de envolver a população na nossa mensagem. Um passo importante é entregar a chave central da nossa comunicação.

8. RACIOCÍNIO CRIATIVO

A Terra é da forma como conhecemos hoje porque houve transformações ao longo do tempo, do esfriamento do planeta até o surgimento do ser humano. Essas transformações se deram a partir de uma célula única, fazendo com que possamos dizer que os seres existentes no planeta, animais e vegetais, têm algo em comum.

A Bayer tem como base de seus negócios essa relação entre os seres vivos e as várias possibilidades que ela acarreta para o mundo. Em seus negócios, essa questão é fundamental para o desenvolvimento de novas tecnologias nos ramos de *HealthCare* e *CropScience*, especialmente. Pensar como uma empresa de Ciência da Vida requer, principalmente, pensar na evolução constante que se passa no meio ambiente e na sociedade, e, ainda mais, fazer parte desta evolução. Para isso, é preciso questionar o *status quo*, ter iniciativa própria e repensar suas técnicas e tecnologias. Desta forma, para evoluir é necessário, primordialmente, inovar, e inovar para o bem.

Considerando essas questões, chegamos ao conceito **Inovar para Evoluir**. Inovar para ser líder e para levar, das mais diversas formas possíveis, bem-estar, saúde e qualidade de vida para as pessoas, seja por meio de produtos para a pecuária, agricultura ou do tratamento de doenças dos seres humanos. Evoluir pois é da natureza do homem e do planeta a evolução. Também para que as mais diversas doenças e males que atingem a sociedade possam ser minimizados e/ou exterminados.

Além de ser o alicerce para o que a Bayer representa hoje, esse conceito ainda carrega consigo os quatro valores da corporação: *Leadership* (Liderança), *Integrity* (Integridade), *Flexibility* (Flexibilidade) e *Efficiency* (Eficiência), o *LIFE*.

Primeiramente, Liderança, pelo fato de a inovação de seus produtos e tecnologias fazer com que a empresa esteja à frente dos concorrentes e proporcione motivação e inspiração para as pessoas. Segundo, Integridade, por construir um relacionamento de confiança com seus stakeholders por meio de produtos confiáveis originados de sua inovação, além de ser uma empresa que busca sempre levar o bem-estar para as pessoas. Flexibilidade, pois a inovação promove proativamente as mudanças. Também, estar pronto para adaptar-se às necessidades futuras requer que a Bayer antecipe essas tendências. Por último, Eficiência diz respeito à busca por novas soluções, ao foco em atividades que geram valor e a fazer as coisas de forma simples e eficiente. Inovar é a base para que todos esses quatro pilares da empresa possam ser cumpridos de forma plena.

9. PÚBLICO

Para projetarmos ações para o futuro, precisamos tomar como base aqueles que daqui alguns anos serão a principal força de trabalho e consumo do país: os jovens. Atualmente divididos sob a alcunha de dois rótulos, a geração Y, ou *Millennials*, e a geração Z, ambos possuem peculiaridades que o distinguem veementemente das gerações que os antecederam.

Nascidos no período compreendido entre os anos 1980 e 2000, a juventude atual é filha do mundo globalizado. Possuem como principal catalizador de mudanças comportamentais o acesso à internet, que não só transformou a maneira de se comunicarem e consumirem, como também, contribuiu para conformar suas identidades. Enquanto os *Millennials* (18 a 30 anos) acompanharam progressivamente os avanços da tecnologia, a geração Z (menores de 17 anos) é nativa digital e já nasceu no mundo em rede.

A permeabilidade entre as fronteiras oriundas do desenvolvimento digital e da globalização são fatores que contribuíram para a adoção de um comportamento *multitasking* e de uma personalidade plural, capaz de reconhecer e dialogar com as diferenças. Além disso, tais fatores lhes possibilitaram a conexão com as mais variadas realidades, assim como a atuação efetiva sobre elas. Dessa forma, a juventude atual possui uma postura mais engajada e de grande impacto social.

Ao se portarem como agentes de transformação dispostos no topo da cadeia de influência, as gerações de jovens, sobretudo a Y, possuem um poder de compra muito superior quando comparado ao da geração que os antecedeu. Os jovens de hoje não conviveram com um momento de grave instabilidade financeira e, por isso, sua inserção no mercado de consumo se deu maneira mais orgânica e potencializada.

De acordo com um estudo realizado pela IBM⁸ em março desse ano, os *Millennials* estão se tornando, efetivamente, os novos tomadores de decisão e compras e são responsáveis por decisões de compras *B2B* (*business to business*) de US\$ 10.000 ou mais nas empresas em que trabalham. Além de se constituírem uma peça fundamental para a instauração de hábitos de consumo, eles serão a principal mão-de-obra dos próximos anos. De acordo com a Deloitte⁹ os *Millennials* serão 75% da força de trabalho no mundo até 2025.

No entanto, ainda que sejam atualmente os principais responsáveis por instaurar novos comportamentos e lançar tendências, sua relação com o mercado capitalista ocorre sob outra lógica, que se distingue daquela que busca o lucro por si só. Porém, isso não significa dizer que os jovens contemporâneos não se importam com dinheiro. O que eles defendem é a adoção de uma economia menos capitalizada e mais compartilhada, geradora de impacto social. Essa geração é a porta-voz da nova economia que assume, a partir de então, uma consciência mais coletiva.

A adoção de uma postura engajada alterou a relação com marcas e organizações. A partir de agora, eles valorizam o investimento em desenvolvimento social e, assim, estão mais propensos a se conectarem com aquelas empresas que partilham dos mesmos objetivos e sentimentos que eles. Essa geração acredita que as empresas devem pensar nas pessoas da mesma forma como pensam em dinheiro e lucro. De acordo com estudos da Deloitte¹⁰, 75% dos *Millennials* acreditam que as empresas focam muito em sua própria agenda ao invés de pensar em melhorias para a sociedade. Conforme o mesmo estudo, as expectativas que esse público possui sobre as organizações se fundamentam no apoio à inovação, progresso, geração de trabalho e no impacto social prestado a sociedade.

A demanda apontada vai de encontro com o que Michael Porter e Mark Kramer chamam de *Valor Compartilhado*¹¹ (PORTER & KRAMER, 2011). Esse conceito baseia-se na criação de valor econômico que converte-se em ações capazes solucionar desafios e necessidades sociais, gerando valor também para o coletivo. Ou seja, o conceito associa o progresso de uma empresa ao desenvolvimento social. Dessa maneira, a ideia de lucro para o capital sai de cena para dar lugar a uma lógica compartilhada na qual todos ganham, alimentando um ciclo de inovação e produtividade na economia global. É preciso destacar que o conceito não se ancora nos princípios de filantropia ou responsabilidade social, mas sim na adoção de uma nova postura econômica capitalista, na qual o impacto social deve deixar de ser um objetivo marginal nas empresas para ser um foco catalizador de seu sucesso econômico.

Com tanto poder de influência em suas mãos, esse grupo etário se torna estratégico para as organizações. Ao constituírem como uma espécie de líder de opinião que atua sobre as tendências lançadas no mercado, os jovens podem auxiliar na tomada de decisões de outros grupos de interesse em assuntos que ainda causam desconfiança de forma geral.

⁸ Disponível em <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03658usen/GBE03658USEN.PDF> Acesso em 26 de setembro de 2015

⁹ Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf> Acesso em 30 de setembro de 2015

¹⁰ Disponível em <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf> Acesso em 29 de setembro de 2015

¹¹ PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. HSM Management. Setembro/outubro, 2011.

Uma pesquisa recente da Edelman¹² constatou que mais da metade do público entrevistado acredita que o desenvolvimento no mundo dos negócios está ocorrendo de forma rápida e que a inovação é impulsionada pela ganância e não pelo desejo de melhoria na qualidade de vida de uma sociedade. De acordo com o estudo, dois dos setores ligados diretamente à Bayer, *Bayer Health Care* e *Bayer CropScience*, possuem níveis de confiança em inovação antagônicos, na opinião do público entrevistado. Enquanto 59% dos entrevistados confiam nas inovações no setor de saúde, apenas 35% se sentem seguros quanto às inovações trazidas pelo setor alimentício, sobretudo no que concerne a agricultura modificada e alimentos transgênicos. A pesquisa conclui que a construção de confiança para as inovações tecnológicas demanda o envolvimento de clientes e partes interessadas durante todo o processo de desenvolvimento, assim como adoção de uma postura transparente e social.

Dessa forma, entendemos que a força motriz das futuras transformações que irão possibilitar a evolução social está nas mãos dos jovens, sobretudo daqueles identificados como *Millennials*. Ao possuírem poder de influência no consumo e atuarem como acionador social, esse público se transforma em um mediador dinâmico e em um importante canal de fomento para a inovação proposta pela Bayer.

10. AÇÕES

Considerando o conceito Inovar para evoluir, nossas propostas de ações estão divididas em três pilares: Passado, Atualidade e Futuro.

O Passado consiste em gerar uma comunicação que apresente para o nosso público a história da Bayer e como a organização foi importante para a evolução da sociedade e, como inovações do passado são consideradas essenciais nos dias de hoje. O pilar Atualidade reflete uma comunicação voltada para os jovens de hoje pensando nas tecnologias e canais já existentes e que são mais utilizados por esse público. Por fim, o Futuro, busca uma comunicação mais futurística, que questione e impacte as pessoas sobre as possibilidades que ainda estão por vir.

a. *Pilar Passad: Memória Bayer*

Esse pilar propõe um resgate histórico na trajetória da Bayer, destacando a importância da inovação para o desenvolvimento de produtos que alteraram o cotidiano dos consumidores. Baseando-se em dados históricos para conduzir a narrativa, a ação desse pilar visa retomar o passado para se preparar para o futuro.

Todas comemorações de datas especiais pedem celebração e também memória. Afinal, é a partir do balanço de tudo que já foi vivido que festejamos o presente e planejamos o futuro. Com o aniversário de 120 anos da Bayer Brasil não será diferente.

A ação Memória Bayer propõe a criação de uma edição limitada de embalagens comemorativas dos principais produtos de Consumer Care. A ideia é revisitar o passado, por meio do contato com embalagens que irão fazer alusão às primeiras embalagens de cada marca - para aqueles produtos que fazem parte da Bayer há um espaço temporal extenso, como a Aspirina - ou uma releitura estética relativa à sua

¹² Disponível em: <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer-2/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/>

época de lançamento - para produtos que estão há pouco tempo no portfólio de produtos Bayer, como Flanax e Bepantol. Vale destacar que as principais alterações serão realizadas na identidade visual de cada marca, preservando as padronizações exigidas pelo regulamento técnico de rotulagem de medicamentos da ANVISA.

O design das embalagens terá caráter vintage, tendência atualmente em alta entre os jovens, que se inspira em grafismos e postura estéticas de tempos passados para ressaltar a originalidade e força atemporal de um produto ou comportamento. Os produtos Consumer Care, cuja venda dispensam a obrigatoriedade de receita médica, costumam estar a vista do consumidor no ponto de venda. Sendo assim, eles se transformam em um bom canal de contato com o cliente, uma vez que, a adoção de um visual diferenciado, chamará mais atenção e podendo atingir, direta ou indiretamente, um número maior de consumidores.

A ideia dessa ação é trazer para o consumidor contemporâneo da Bayer, uma experiência sensorial e interativa com a história da empresa. Além da alteração temporária da identidade visual, as embalagens da edição especial possuirão uma espécie de tag trazendo informações a respeito da empresa, do produto, e sobretudo, do vínculo entre o contexto de sua criação e sua importância para a promoção da melhoria na qualidade de vida. Além disso haverá instruções para levar o cliente até uma plataforma digital que terá mais curiosidades históricas da empresa, assim como conteúdo interativo e vídeos do processo de criação das embalagens.

O tom discursivo presente nos textos comemorativos poderá adotar um nível mais leve, uma espécie de “você sabia?” que aproximará os eventos da marca à vida cotidiana dos clientes. O caráter inovador da Bayer será ressaltado em consonância com as necessidades sociais. A proposta é que no teor dos textos transpareça a importância da inovação praticada no desenvolvimento de um produto realizado há anos, para a melhoria na condução do dia a dia contemporâneo.

A edição especial será potencializada pelo o esforço em assessoria de imprensa que lançará releases, durante o mês comemorativo dos 120 anos, apresentando a história da Bayer associada aos eventos históricos do período. A ideia é fazer um paralelo entre as inovações trazidas pela Bayer e o impacto social que elas causaram na sociedade da época, assim como planificar cenários futuros no desenvolvimento de novas soluções para o mercado de ciências da saúde e agronomia,

Mensuração: número de venda dos medicamentos com edição especial, e menções positivas em veículos de comunicação.

b. Pilar Atualidade: Life Around The World

O pilar *Atualidade* busca conectar os jovens com a Bayer a partir de tecnologias e tendências contemporâneas. Por meio de meios de comunicação e representações em que as gerações Y e Z se identificam, pensamos uma ação que apresente aos jovens os produtos Bayer de maneira divertida, descontraída, informativa e integrada.

Mas como fazer com que os jovens se interessem por uma empresa de saúde e agricultura? Primeiramente, é preciso pensar em um meio de comunicação que tem um grande público jovem e com um formato de interação. O Snapchat tem justamente essas características.

Lançado em 2011, o Snapchat é um aplicativo de trocas de mensagens, fotos e vídeos instantâneos, cuja duração do tempo de exibição é definida pelo usuário. Atualmente, o aplicativo é a terceira rede social mais popular entre os *Millennials*, sendo utilizado por 32,9% dos jovens entre 18 e 34 anos. São cerca de 150 milhões de ‘snaps’ sendo enviados diariamente e, segundo o site da própria empresa, o aplicativo é considerado “o melhor jeito de alcançar pessoas de 13 a 34 anos de idade”¹³. O Snapchat possibilita também que os próprios usuários sejam criadores de conteúdo. Dessa forma, o canal *Life Around the World*, seria um *hub* de compartilhamento de conteúdo produzido por jovens ao redor do mundo. A ideia é que os usuários gravem ‘snaps’ de vídeo compartilhando ações cotidianas que estão, de certa forma, ligados à promoção da sua qualidade de vida e de sua saúde. Não apenas uma tendência da comunicação contemporânea, as ações que promovem diálogo e confundem as relações entre o receptor e o emissor são uma boa forma de inovar e quebrar os paradigmas

Além das fotos e vídeos temporarizados, também existem as *Stories*, uma função do serviço que consiste em conjuntos de fotos e/ou vídeos que ficam disponíveis por 24 horas. Essa opção é uma grande estratégia para as marcas, pois concentra vários ‘snaps’ em um só lugar e possibilita, por exemplo, cobertura de eventos.

De acordo com a Column Five¹⁴, a rede social deve ser usada pelas marcas para concursos, lançamentos de novos produtos, cupons, geração de conteúdo relevante para a audiência e bastidores, por exemplo. Dado isso, nossa ação consiste em usar o Snapchat para promover a marca de maneira mais descontraída. A ideia é criar um perfil Bayer para compartilhar conteúdo de interesse para os jovens, gerando mais proximidade com a marca. O perfil, chamado de *Life Around The World*, contém assuntos sobre saúde, bem-estar, tecnologia e agronegócios. A intenção é compartilhar vídeos e fotos com dicas, experiências, cuidados e tendências sobre esses temas. Por exemplo, mostrar uma pessoa praticando atividades físicas e como isso é importante para o seu bem-estar e saúde, aproveitando para divulgar eventos esportivos e/ou sortear convites; ou dicas de alimentação para uma dieta mais balanceada; sobre como curtir a balada de maneira responsável; como os produtos da Bayer ajudam em momentos complicados, como aquela dor de cabeça durante a prova na faculdade; bastidores de eventos e novidades da empresa. Podemos também pensar na cobertura de eventos, como o *World Health Day*, um dos oito eventos de saúde pública global da *World Health Organization*.

O próprio perfil da Bayer no Snapchat já seria um divulgador da marca, mas também propomos a publicidade paga no aplicativo. Chamado de 3V (vertical vídeo views), o Snapchat permite propaganda por meio de vídeos *fullscreens* que garantem que o usuário veja o anúncio. Os vídeos são mostrados em duas sessões: *Stories*, já explicada acima; e *Discover*, na qual o conteúdo é selecionado por veículos específicos, como CNN, e são atrelados à notícias, funcionando como um comercial de TV. Assim, também teria um investimento de mídia nessa plataforma.

¹³ Retirado de <https://www.snapchat.com/ads>. Acesso em 23 de setembro de 2015.

¹⁴ Disponível em <<http://blog.hwproduction.com/snapchat-marketing-infographic>>. Acesso em 3 de Outubro de 2015.

Além disso, também propomos fazer parceria com personalidades influentes para que elas gravem vídeos sobre temas do canal. A pesquisa da Column Five mostra que, ao convidar um *blogger* ou celebridades conhecidas entre os jovens, há a potencialidade de crescimento no número de seguidores e de visualizações. Um exemplo disso seria a *blogger* de moda Thássia Naves. Com mais de 1,8 milhão de seguidores no Instagram, onde constantemente divulga seu Snapchat, e com atividade frequente nesta rede social, a Bayer poderia convidar a mineira para gravar vídeos sobre agricultura e pecuária, mostrando como os produtos da *Bayer CropScience* ajudam no desenvolvimento e eficiência dos cultivos. Mas por que uma *blogger* de moda? Além da grande divulgação e alcance que Thássia tem entre os jovens, sua família tem raízes no campo, o que gera uma conexão com o seguimento *CropScience*, não parecendo algo artificial e sem justificativa. Outro seria convidar atletas, como Gabriel Medina, para também estrelar conteúdo sobre esporte e saúde, entre outros.

O *Life Around The World* seria divulgado no site e redes sociais da Bayer, principalmente nas páginas do Bayer Jovem, como Facebook e site.

Para medir os resultados, seriam utilizadas as próprias métricas do Snapchat, os números de visualizações, seguidores, e também menções em outras redes sociais, como Twitter e Facebook.

c. Pilar Futuro: Bayer Life Experience

O pilar Futuro busca conectar os jovens com a Bayer a partir de um pensamento que o tire do lugar comum. Pensar além do óbvio e promover vivências significativas e que apontem para uma nova forma de encarar as coisas.

Uma experiência pode afetar a maneira como se enxerga a vida. Um vento reconfortante, o calor de uma febre, o cheiro de terra molhada, o barulho quase imperceptível de uma semente crescendo. É com esse pensamento que sugerimos a criação do projeto Bayer Life Experience. Um momento para desenvolver ideias novas, sensações diferentes, com a intenção de expandir a mente.

A ideia consiste na produção de uma instalação fechada, como uma caixa, que abriga diversos tipos de sensações visuais, olfativas e auditivas do mundo. Com ares de obra de arte contemporânea, a pessoa que entrar na instalação, irá percorrer um caminho de novas descobertas e um olhar para ângulos diferentes. O Bayer Life Experience proporciona um ambiente ideal para as pessoas criarem conexões com elementos do mundo – como detalhes nunca percebidos em uma plantação, a experiência de estar em um lugar nunca visitado, a sensação de estar em um mundo molecular. A intenção é abrir novos horizontes através da experiência, sem desvincular a ideia de uma perspectiva inovadora que ronda a empresa.

A instalação será colocada em praças ou lugares estratégicos de algumas cidades, com retira de ingresso gratuito para controle de entrada.

Se uma experiência pode mudar uma vida. A Bayer muda a vida de várias pessoas todo o dia. A intenção do Life Experience é capturar em parte esse potencial de mudança e transformação constante.

Para divulgar a iniciativa do Bayer Life Experience será realizado esforços de mídia, como anúncios em revistas segmentadas para o nosso público jovem. O Anuncio na revista terá a tecnologia de “realidade aumentada”. Será indicado que o leitor direcione a câmera do seu celular para o anuncio, possibilitando que

