

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos

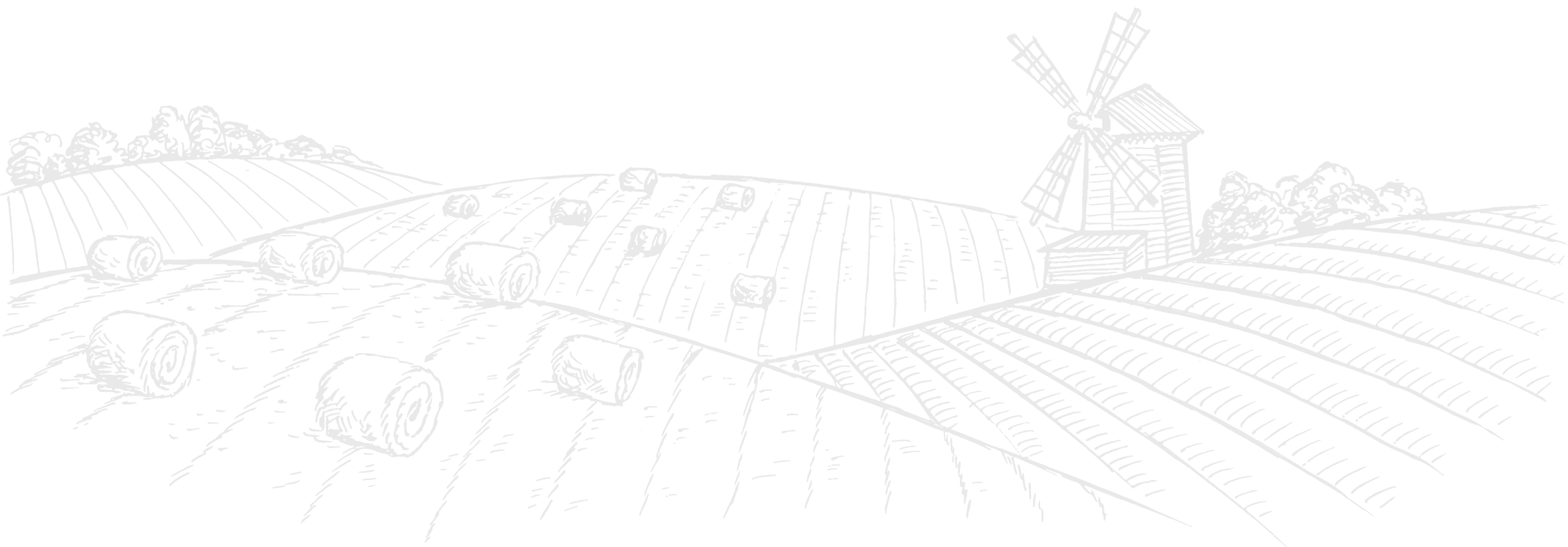


Antes de entrar no assunto... veja-se página 50



Capítulo 8

Da Cobertura à Inteligência



Caso de sucesso

O caso da Vitaldent

Projeto: Projeto D.



Cliente: Vitaldent.

VITALDENT

Áreas envolvidas: Crises e Litígios.

Duração: fevereiro 2016 - março 2016.

Desafio na óptica do cliente

No início: necessidade de frear o dano à reputação que a detenção da cúpula diretiva da companhia produz na marca e que supõe que praticamente deixe de se produzir novas contratações do serviço.

Com a crise controlada: trabalhar na neutralização de novos problemas.

Na prática e a partir do processo da cobertura à inteligência

Fase de escuta

No início da crise, a equipe de Crises e Litígios dirige-se ao hotel onde se convoca a LL&C a preparar um monitoramento do que a mídia está publicando.

Já no hotel, reunidos com os funcionários de nível médio da companhia, inteiram-se do caso com o fim de contrastar a informação que a mídia publica com os gerentes. Também se investiga:

- Mapa de poder interno.
- História da companhia.
- Modelo de negócio.

- Situação financeira.
- Cenário legal.
- Estrutura de comunicação interna e externa.
- Relação com franqueados, fornecedores e financeiras.
- Viabilidade do negócio.
- Estratégia comunicativa da polícia e da promotoria (Sua visão do caso).

Identificação temporã (dados)

As informações recolhidas geram um número importante de dados cuja medição implica a determinação do nível de alerta em que a empresa se encontra. Neste caso, estamos diante de uma crise muito grave que ameaça a viabilidade da companhia.

Após a identificação temporã do nível de risco, deve realizar-se a primeira avaliação dos indicadores obtidos.

Avaliação/valoração (indicadores)

A gravidade da crise coloca-nos a pergunta se a empresa é viável e se o desafio da mídia será sobre o risco que a continuidade dos tratamentos pode sofrer. A semana anterior, deve-se lembrar que as clínicas da Fanident fechavam deixando seus pacientes sem tratamento.

É o momento de facilitar uma síntese dos dados obtidos e avaliados. Isto se realiza em uma reunião de portas fechadas entre as equipes de Crises e Litígios.

Priorização (diagnóstico)

A síntese realizada sobre a avaliação dos dados obtidos permite-nos chegar a um diagnóstico sobre a extrema gravidade reputacional da crise que a Vitaldent está sofrendo e a necessidade de estabelecer uma recomendação de atuação eficaz para neutralizar a propagação e extensão do dano à reputação.

Neste ponto é preciso fazer uma análise comparativa de crises similares na companhia ou em outras companhias do mesmo tipo.

O caso Fanident nos marca de maneira clara que a narração em torno do problema que enfrentamos deve ser diametralmente contrária. Devemos impedir que as câmeras de TV saiam ao vivo nas portas das clínicas mostrando o fechamento e pacientes queixando-se da situação. A imagem deveria ser de relativa normalidade.

Antecipação (tendências)

Com o histórico completo, podemos antecipar possíveis situações de risco e o modelo de atuação para cada uma. Por exemplo, se a imagem das primeiras horas fora do caos e crítica diante das portas das clínicas, as tendências de casos semelhantes indicam que franqueados ou financeiras poderiam tentar fugir da situação colocando a empresa em uma situação quase impossível de resolver.

Falta neste ponto realizar o alinhamento da recomendação que vamos fazer com o plano empresarial. Neste caso o problema é que a cúpula diretiva estava desmontada. Assim que são os quadros médios que devem definir quais são nesse momento os objetivos estratégicos para salvar o negócio, redefinindo a declaração de objetivos com o fim de pôr em seu frontispício os valores que, aparentemente, pelo menos analisando as notícias publicadas na imprensa, a cúpula diretiva, que nesse momento estava na prisão, não possuía.

Recomendações

E chegamos à fase de ativação, que é a que nos conduz diretamente à inteligência. Nela realizamos a formulação estratégica de neutralização da crise na mídia e redes sociais em 24 horas.

Transferir para a mídia a mensagem de que a Vitaldent está sendo dirigida nesse momento pelos quadros médios que nada têm a ver com atividades supostamente irregulares.

- Conseguir que a polícia e a promotoria mandem a mensagem à mídia de que o negócio é solvente, viável e não está em risco.
- Conseguir que a imagem nos telejornais seja de normalidade nas clínicas.
- Falar com um porta-voz que demonstre transparência e ponha na frente os valores de uma nova companhia.
- Definir como exatidão os territórios de conversação e as comunidades a que devemos dirigir as mensagens.
- Conseguir catalisar o orgulho de pertença dos funcionários e dos odontologistas, junto com seus *brand lovers*, na defesa da companhia, mudando o sentido e o tom da conversação digital.
- Mostrar e demonstrar o profissionalismo da equipe médica, além da alta qualidade dos implantes.

Materiais

Publicações iniciais

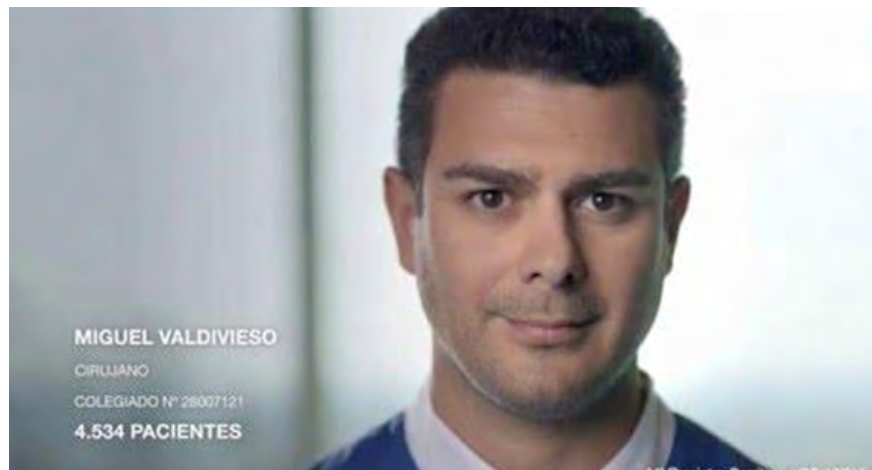


Primeira entrevista coletiva do porta-voz formado

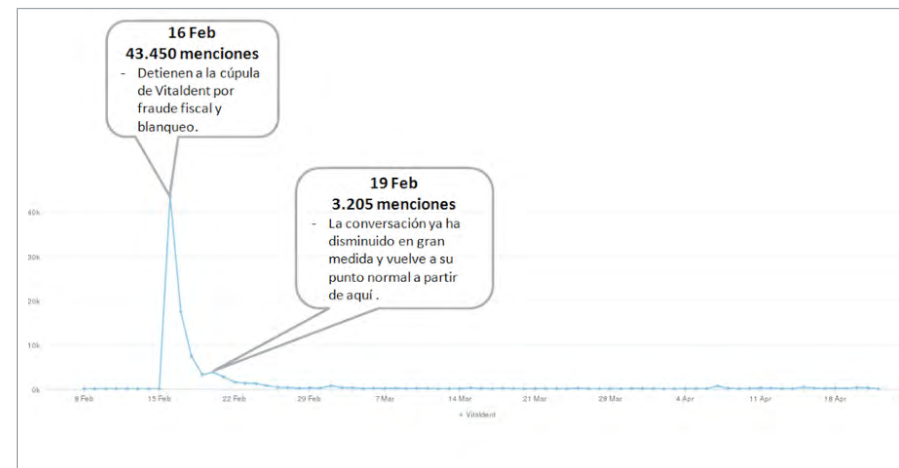


Materiais

Campanha Somos Vitaldent

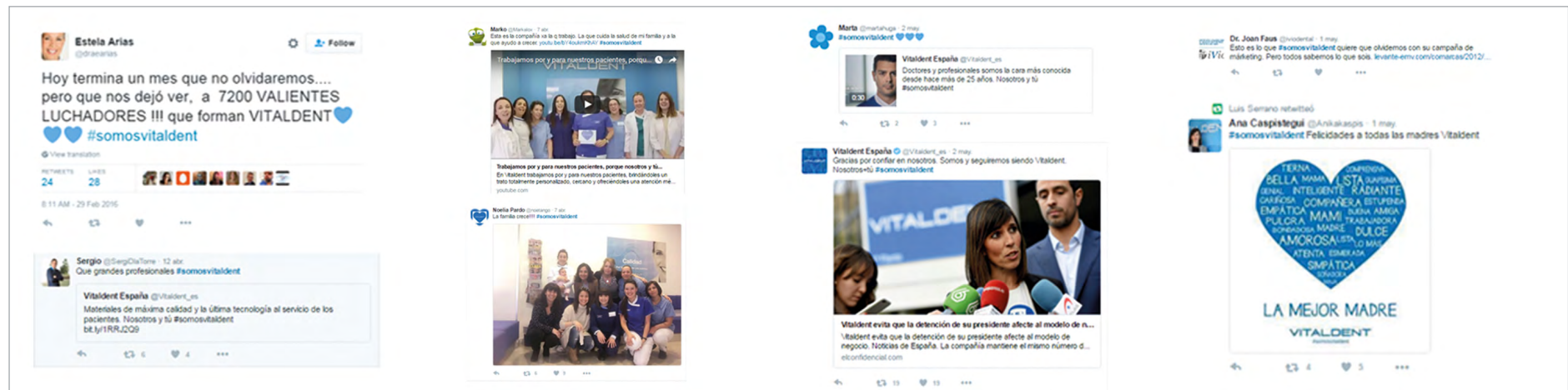


Avaliação da conversação



Materiais

RS



Caso de sucesso

O caso de Gas Natural Fenosa

Projeto: EAP.

Cliente: Gas Natural Fenosa.



Áreas envolvidas: Assuntos Públicos.

Duração: permanente.

Desafio na óptica do cliente

A atividade parlamentar tem um crescente impacto sobre a reputação e sobre os resultados do negócio. Com o objetivo de antecipar os riscos regulatórios, deu-se início a um sistema de Escuta Ativa Parlamentar (EAP) que ajudasse nosso cliente (Gas Natural Fenosa) a entender o que acontece no Parlamento e o melhor modo de contra-arrestar ou aproveitar esta atividade.

Na prática e a partir do processo da cobertura à inteligência

Fase prévia: planejamento

Numa primeira fase, planeja-se junto com o cliente como se desenvolverá a EAP:

- Mapa de assuntos.
- Fontes de informação.
- Destinatários da informação.
- Formato do envio.
- Estrutura dos entregáveis.

Em primeiro lugar, elabora-se um mapa de assuntos com o cliente. Este mapa não é um documento fechado, mas um elemento vivo que se irá atualizando conforme a atualidade social, econômica ou política faça aparecer novos temas de interesse. É importante elaborá-lo sempre com o cliente porque é ele quem conhece os assuntos relevantes para seu negócio. Com o seu retorno, poderemos estabelecer que atividade é relevante ou irrelevante para a estratégia da empresa.

As principais fontes que se vão utilizar para obter os dados que nutrirão a EAP são:

- Boletins oficiais publicados nas páginas oficiais do Congresso e do Senado, para conhecer as iniciativas que os grupos parlamentares registram.
- Ordens do dia das sessões parlamentares, tanto dos plenos como das comissões, para conhecer antecipadamente os debates que se produzirão.
- *Streaming* dos comparecimentos de interesse para o negócio, que se emitem pelas páginas oficiais do Congresso e do Senado.
- Páginas dos grupos parlamentares.
- Referências do Conselho de Ministros.
- Meios de comunicação.
- Redes sociais dos partidos e parlamentares.
- Contatos pessoais com pessoas do ambiente parlamentar ou diretamente com os parlamentares.

O cliente decide que a informação seja recebida pela equipe de Assuntos Públicos de Gas Natural Fenosa, que fará uma análise adicional à da LLORENTE & CUENCA antes de enviá-la a seus destinatários internos.

Para os envios estabelece-se um sistema dual: por correio eletrônico e no sistema de Augure de Gas Natural Fenosa (software que se adapta à EAP).

Estabelecem-se vários tipos de envio:

- Agendas semanais, todas as segundas-feiras logo de manhã, com os marcos parlamentares da semana.
- Relatórios diários de resumo da atividade parlamentar. A atividade nos assuntos de interesse para o negócio é muito alta, o que recomenda que se façam resumos diários. Estes relatórios contêm informações básicas com um menor grau de análise.
- Resumo de comparecimentos, que se enviam finalizadas estas intervenções.

- Alertas parlamentares, quando surgem temas de interesse que requerem uma aviso imediato.
- Relatório do Conselho de Ministros, destacando os acordos mais relevantes.
- Relatório mensal de análise. Nestes relatórios, analisam-se as iniciativas que se registram no último mês, vendo qual foi a tendência e fazendo recomendações de ação.

Alerta

A coleta de dados é realizada mediante o seguimento por consultores, com o apoio de algumas ferramentas digitais. Por não serem 100% confiáveis, o trabalho-chave é dos consultores.

Uma vez coletados todos os dados (iniciativas parlamentares, declarações realizadas por líderes políticos, informações filtradas à prensa, conversas que mantivemos...) procede-se a analisar sua relevância para o negócio.

Se os consultores detectarem algum dado de especial relevância, envia-se um alerta que adverte o cliente da necessidade de uma ação imediata.

Medição

Devido ao volume de informações que se processam (somente nas iniciativas registradas no Congresso, falamos de mais de 3.000 itens por mês), é necessário fazer uma análise para descartar as informações irrelevantes.

As informações restantes costumam ter um volume ainda alto demais para trazer valor, não obstante, a medição de tal informação agregada sim nos dá valor. Podemos medir o nível de interesse que os diferentes subtemas tiveram: número de iniciativas que houve sobre o sistema elétrico, número de iniciativas que houve sobre ajudas à extração de carbono... ou quantos grupos parlamentares se inquietam por um tema.

Estas medições nos permitem elaborar indicadores (de risco regulatório segundo o volume de iniciativas e não tanto pelo conteúdo em si, por exemplo) que facilita a valoração do impacto da atividade parlamentar no negócio.

Os relatórios mensais alimentam-se deste tipo de informação agregada e de sua análise comparativa, como veremos mais adiante.

Síntese

Os consultores selecionam os dados relacionados com o mapa de assuntos ou que, sem o serem, supõem uma novidade que estimam relevante.

Pode-se elaborar um diagnóstico da situação relacionando iniciativas com outras ou com acontecimentos extraparlamentares (alguma notícia que faça com que os líderes políticos tenham tido interesse por esse tema).

Com este diagnóstico, estamos em condição de priorizar quais são os dados que dão valor ao cliente e devem ser incluídos no relatório diário. Esforçamo-nos por que o cliente compreenda a atualidade parlamentar fazendo com que repare no mais relevante para seu negócio (que talvez não seja o mais relevante na mídia).

Análise comparativa

Uma nova camada de análise é relacionar a informação com o que aconteceu anteriormente. Isto nos permite estabelecer:

- Antecipar qual vai ser a tendência. Se em ocasiões anteriores, sempre que houve um apagão, determinados partidos políticos registraram iniciativas muito agressivas contra a campanha que finalmente não tiveram impacto, podemos estabelecer que as iniciativas que há após

um novo apagão não vão tê-lo se seguirem o mesmo padrão. No entanto, se diante de um novo apagão, outros grupos parlamentares além dos habituais registrarem iniciativas ou a sua orientação for diferente, podemos antecipar que o impacto pode não ser o mesmo que em ocasiões anteriores.

- Antecipar um crescente risco regulatório. Se mês a mês virmos como vai crescendo o número de iniciativas/declarações sobre um tema ou que cada vez mais partidos políticos falam do tema, podemos estabelecer que nos seguintes meses continuará crescendo e a pressão exercida pelo Parlamento pode obrigar o Governo a tomar alguma medida regulatória.

Em ambos os casos, é a análise comparativa o que nos permite antecipar o que vai acontecer. É importante que os dados estejam registrados de algum modo para serem consultados e assim garantirem a qualidade da informação.

Alinhamento com o Plano Estratégico

Com as informações que coletamos e analisamos, sua conexão interna e histórica e sua relação com os objetivos do negócio, podemos obter um relatório de sua situação de grande valor para o cliente.

Para ajudar o cliente a influir sobre a atividade parlamentar, devemos saber qual é o plano estratégico da companhia, quais são seus objetivos.

O mapa de assuntos integra temas que são importantes para o negócio, mas não têm por que ser os mais relevantes para o Comitê de Direção. Talvez existam novas linhas de negócios em que estão apostando e que não nos transmitiram ou que os objetivos prioritários do CEO ou do CD sejam outros diferentes dos que nós (ou das pessoas do cliente com quem trabalhamos) pressuponhamos.

As recomendações de ação terão mais valor para o cliente à medida que responderem a estes objetivos do PE. Se damos recomendações que não respondem a estes objetivos, a inteligência que elaboramos perde qualidade e, portanto, interesse.

Nestes momentos, nos quais o fomento das redes inteligentes (a indústria tornou-se um objetivo prioritário), é mais simples fazer recomendações e que estas cheguem aos membros do Comitê Diretivo do cliente em comparação com recomendações que se realizam sobre o negócio do dia a dia, que permanecem no nível de cargos intermediários que trabalham sobre esse assunto concreto.

Materials

Relatório Escuta de Assuntos Públicos (EAP)



1) Cortes Generales

Congreso de los Diputados

La comparecencia del ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital se ha dividido en los tres temas principales de su área de competencias.

Energía

El ministro empieza su discurso haciendo referencia al marco normativo internacional y europeo en materia energética y de lucha contra el cambio climático.

- **Acuerdo de París:** Su voluntad es mantener la temperatura mundial en el nivel de los niveles industriales. Para conseguirlo, la UE empezará a aplicar medidas cuando entre en vigor toda la nueva normativa a partir del próximo año.

Relatório escuta parlamentar

Parlamento de Andalucía

El Parlamento de Andalucía ha sido el que ha registrado mayor actividad parlamentaria hasta la fecha. La presentación de iniciativas ha sido una constante durante meses, si bien en número mucho menor que en el periodo analizado.

Desde finales del mes de agosto, todos los grupos parlamentarios han presentado alguna iniciativa parlamentaria, alcanzando un total conjunto de 36. Se trata, la mayoría de ellas, de **iniciativas de control e impulso de la acción de gobierno**, no habiéndose presentado ninguna iniciativa legislativa.



GP Podemos

La conservación del espacio natural de Doñana, y la **oposición al proyecto de almacenamiento de gas** en el subsuelo de las zonas circundantes al espacio natural de Doñana **es de muy alta prioridad en la agenda legislativa** de este grupo en el Parlamento de Andalucía.

Indicadores de prioridad legislativa

1. De las 218 iniciativas presentadas en el Parlamento de Andalucía desde el día 20 de agosto hasta el día 6 de octubre, 32 iniciativas han tratado sobre este tema, lo que supone el **14,67% del total de actividad del grupo** en este periodo.

Para determinar la prioridad legislativa de un tema, no solo hay que valorar qué peso relativo tiene cuantitativamente sobre el total de iniciativas, sino también cómo las tramitan. En este caso, se constata que de las 12 PNLs presentadas, solo 2 han tenido relevancia suficiente para el grupo para que quieran tramitarlas en el Pleno (el Pleno tiene mayor repercusión mediática que la Comisión, por lo que los grupos incluyen aquellos temas que quieren situar en la agenda o que son más relevantes para ellos en este órgano), y de esas 2, una de ellas es la de Doñana, lo que deja claro que realmente quieren darle importancia.

3. Sobre el total de iniciativas presentadas sobre el tema de Doñana (36), las iniciativas presentadas por Podemos representan el **86,11% de la actividad**.

4. La diputada más activa ha sido **Mercedes Barranco**.

En relación con las iniciativas de mayor repercusión, el Grupo Parlamentario de Podemos ha presentado **2 Proposiciones No de Ley** (en Pleno y comisión), relativas a la **paralización cautelar del proyecto «Marismas Occidentales»**, de extracción y almacenamiento de gas en el entorno de Doñana, en que se insta al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía a **utilizar las acciones que estén a su disposición en la vía judicial para paralizar el proyecto**.

Podemos está priorizando el debate de estas iniciativas, incluyéndolas en el orden del día de los respectivos órganos (una semana después de su calificación ya se ha debatido en el Pleno).

Hay dos factores principales que permiten explicar la alta actividad que desarrollan en este ámbito:

- El factor de proximidad territorial. La descentralización política y administrativa acerca las instituciones a los territorios y a sus habitantes, lo que facilita que las problemáticas circunscritas a un ámbito o territorio específico tengan mayor repercusión si se tratan en el ámbito competencial más cercano.
- La diputada más activa, Mercedes Barranco, es una persona de evidente sensibilidad ecologista. Es licenciada en Ciencias Ambientales y máster en calidad y medio ambiente. Ha trabajado como consultora de calidad y medio ambiente y como gestora ambiental.

GP Izquierda Unida

La paralización del proyecto de almacenamiento de gas en el subsuelo de las zonas circundantes al espacio natural de Doñana **es de alta prioridad en la agenda** de este grupo en el Parlamento de Andalucía.

