

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Prólogo	3
Parte I - A (R)evolução	
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40
Parte II - Novos conceitos em Comunicação e Assuntos Públicos	
Das mensagens básicas ao <i>storytelling</i>	49
Das temáticas aos territórios de conversa	61
Dos públicos às comunidades	72
Da cobertura à inteligência	80
Parte III - Estes Conceitos na Prática	
Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119
Glossário	148
Bibliografia	155

Parte III

Estes Conceitos na Prática

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119





Capítulo 9

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo



Conselho de disciplina da escola de Belton

Condado de Cass no estado de Missouri, Estados Unidos da América.

Ao senhor James William Carnegie e senhora Amanda Elisabeth, sua esposa.

Senhores:

Sentimos muito em dever informá-los novamente do deficiente comportamento de seu filho Dale, que teve como consequência a sua expulsão temporária desta escola, sendo já a quarta vez que isto acontece.

Como em outras ocasiões e sem se ter chegado a esclarecer exatamente como aconteceu, os fatos são que o aluno James Marino foi persuadido por Dale a realizar em seu lugar a prova de matemática, aproveitando a chegada de um professor substituto que não conhecia ainda pessoalmente os alunos.

28 **CARNEGIE, Dale** (1888-1955) escritor norte-americano pioneiro no setor dos livros de relações públicas. Após uma infância rural em Belton (Missouri), dificuldades de aprendizagem, numerosos empregos e inclusive uma época como vagabundo, encontrou sua vocação nos departamentos de vendas. Sua obra Como ganhar amigos e influenciar pessoas (How to win friends and influence people), publicada em 1936, é um dos livros mais vendidos do gênero e rendeu mais de 30 milhões de exemplares desde então.

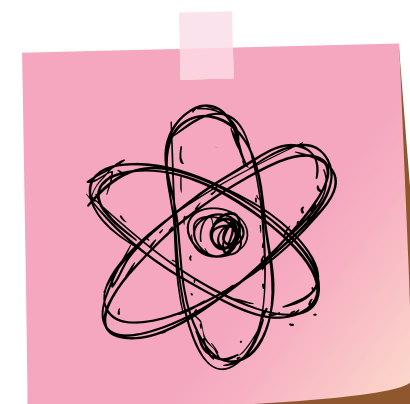
O substituto, o senhor Clemens, suspeitou das coincidências na caligrafia e também quando fez a chamada na manhã seguinte, mas fazendo uso de sua inteligência natural, Dale conseguiu convencer também o professor de que sua intuição estava equivocada.

Só quando chegou ao nosso conhecimento que, fazendo uso de nossa autoridade, fizemos com que ambos os alunos confessassem.

Senhor e senhora Carnegie, é indubitável que seu filho conta com grandes qualidades como oratória, perícia, ousadia, inventiva e sabe quem identificar como útil para seus propósitos. Mas também é verdade que sem a orientação adequada nada bom pode sair destas inclinações de querer influenciar os demais para atingir seus objetivos por meio deles.

Não temos dúvidas de que Dale irá longe, mas para isso ele precisa concentrar-se no seu futuro e nos estudos e não ocupar a mente com maquinações inúteis. Esperamos que estes dias afastado do colégio o levem a refletir e emendar-se²⁸.

Atenciosamente, administração escolar de Belton.
Janeiro de 1901.





Capítulo 9

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo

Um modelo de pensamento

Todo o indicado neste manual até o momento apresenta um contexto e conceitos que são fundamentais para entender a mudança que se produziu na comunicação. Assim, o Sistema de Gestão da Comunicação indicado no gráfico seguinte é nosso modelo de pensamento, nossa maneira de interpretar a realidade.

Por utilizar um símile, apresenta o tabuleiro de jogo sobre o qual operamos todos os dias e nos explica como funciona cada elemento. E conta com uma vertente interna e outra externa.

O objetivo **externo** é continuar liderando a transformação da comunicação. Para consegui-lo, há uma série de conceitos que se deve mudar de modo imperativo se quisermos dar resposta aos desafios do dia a dia profissional. Conceitos que não são mais operacionais, que ficaram velhos e que não refletem a realidade. Mas mudá-los não se limita a mudar a palavra que os denomina. É a realidade que é diferente. Chamar a mesma coisa com outra palavra não altera nada.

E, como objetivo **interno**: é um instrumento de consultoria que eleva o valor do nosso trabalho. Todos devemos ser

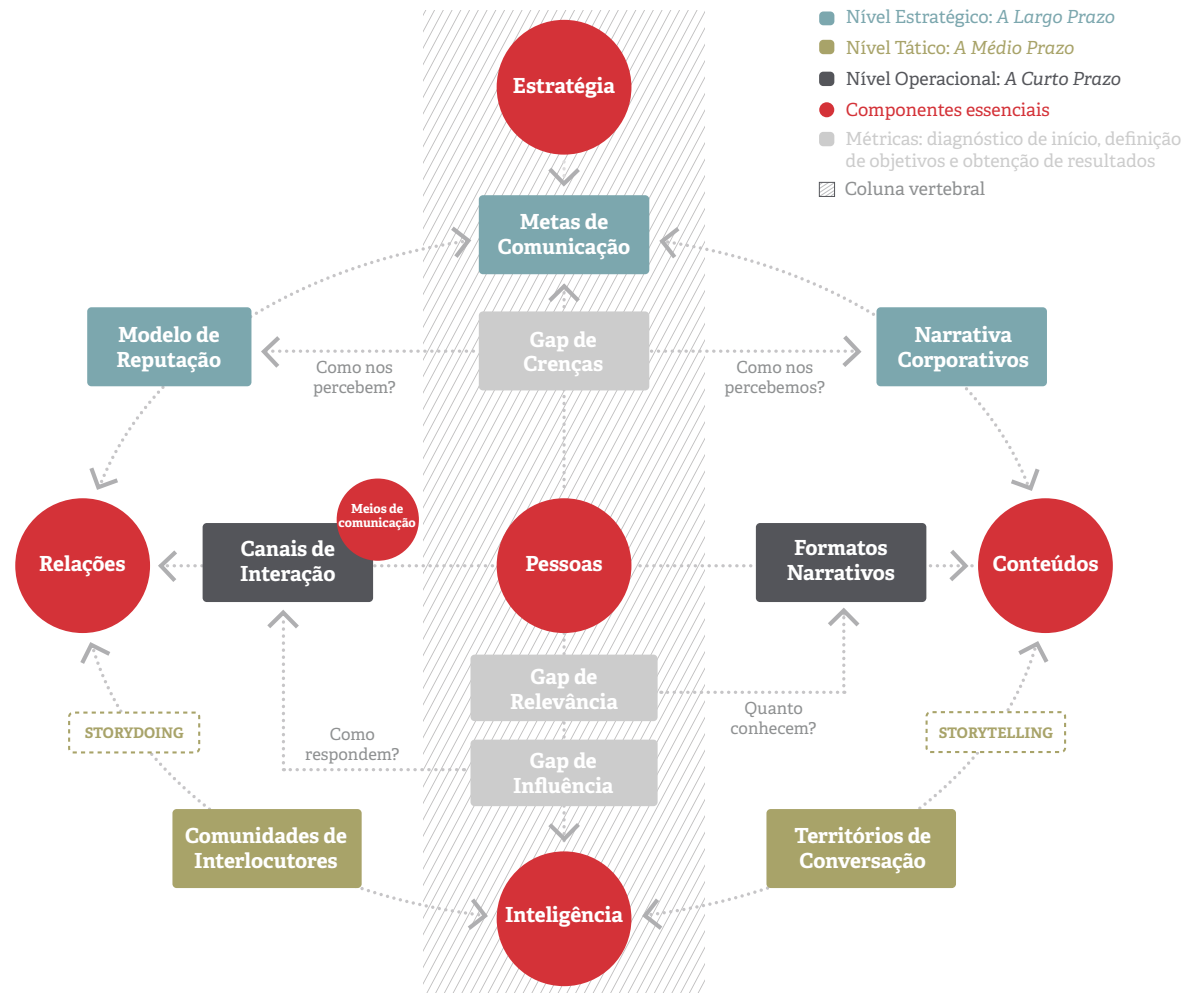
capazes de pensar com este modelo, dado que, se não o fizermos, cairemos no modo agência. Se um cliente nos pede um evento, devemos dar-lhe um evento, é claro; mas também devemos ver sua situação através deste sistema para poder oferecer-lhe outras coisas. Se nos limitarmos a pensar de maneira pequena, sem altura intelectual, estaremos competindo a preço de ouro com pequenas e médias empresas que organizam eventos muito melhor do que nós. Deve-se elevar o valor dos consultores de comunicação.

Devemos ser capazes de completar o esquema diante de qualquer pedido do cliente e ver além do que nos pede. Isto mostra um benefício duplo:

- **O cliente** sairá beneficiado, porque talvez não tenha identificado corretamente suas necessidades, e o resultado é algo muito mais potente e de grande alcance.
- **A companhia** também se beneficia, porque permite a realização de projetos ambiciosos que dão cabimento a mais áreas de especialidade e a trabalhos mais a longo prazo, estendendo assim a colaboração no tempo.

Figura 9

O tabuleiro de jogo. Sistema de Gestão



Se repararmos bem, para cada lugar deste sistema circular estão se desenvolvendo soluções e ferramentas. Para modelo de reputação, temos a Reputation Relevance; para narrativa corporativa, trabalha-se em técnicas des *storytelling*; em conteúdos estamos inovando em novos formatos transmídia; em relacionamento estamos aprofundando eventos experienciais, de imersão; em territórios e comunidades avança-se em métricas com MAPS.

O valor agregado da LLORENTE & CUENCA neste sentido é que com o esquema podemos entender o que se precisa fazer, mas além disso, dispomos de ferramentas e técnicas para agir em qualquer campo do círculo.

Tudo depende de quão grande o cliente queira fazer o projeto. Mas nós devemos abrir possibilidades. Ou seja, dizer ao cliente: “Você precisa escutar e nós temos MAPS”. Se não quiser usar MAPS, porque já tem outra ferramenta, tudo bem, pode nos dar nessa informação. Mas conceptualmente, devemos resolver esse componente do círculo para realizar nosso trabalho profissional.

Fechando o círculo: conteúdos, escuta, relações, estratégia.

Um cliente pode vir até nós de qualquer ponto do círculo.

Nossa obrigação como consultores é situar em que lugar está e tentar, conceptualmente, fechar o círculo desse pedido.

A chegada do cliente pode ser do campo estratégico, porque quer fazer um relatório de Reputation Relevance para comprovar seu posicionamento reputacional. Ou pode ser, como no caso de *Emotional Driving*, que sua intenção seja fazer um trabalho de relacionamento, um evento de sensibilização dos trabalhadores sobre segurança vital. As possibilidades são numerosas, e nós devemos ser capazes de entender todos os elementos que estão em jogo em cada caso e tirar o máximo partido (para o cliente e para a LL&C) da ação que deve realizar.

Examinemos um exemplo. Uma empresa vem até nós porque quer realizar um vídeo semelhante a um que viu que elaboramos para outro cliente. Portanto, chega até nós pelo círculo dos **CONTEÚDOS**. Nós, situados no eixo central do sistema, no pensamento estratégico, perguntamo-nos como podemos conectar esta necessidade de um vídeo com outras coisas. Em que medida um vídeo resolve suas metas?

Potencializa seu modelo de reputação? Identifica-se com a sua narrativa? Quem escuta essa narrativa? Há alguém do outro lado? Chegamos ao círculo da **INTELIGÊNCIA**, imprescindível para podermos avançar. Somo nós que devemos guiar o cliente a essa reflexão. Identificada a mensagem correta que se quer transmitir e inserida na narrativa corporativa, teremos que escutar para identificar as comunidades que são objeto do nosso interesse e saber que territórios de conversa habitam.

Identificadas as comunidades, como faço minhas mensagens chegar até elas? O melhor modo é provocar eventos que nos permitam estabelecer **RELAÇÕES** com elas. Relações nas redes, mas também relações no mundo real. Esses eventos, com seus líderes de opinião, e nos quais os protagonistas na empresa nos representam nesses campos, são o melhor lugar para difundir nossas mensagens, e ao mesmo tempo podem ser geradores de novos conteúdos para difundir e permitir-nos chegar a novos territórios. Se as metas de comunicação marcadas na **ESTRATÉGIA** forem cumpridas, teremos fechado o círculo com sucesso.

O sistema estrutura-se em três níveis. O **nível estratégico** tem a ver com a essência da empresa, com o que esta é ou quer chegar a ser, com sua narrativa e seus crenças compartilhadas. O **nível tático** abarca decisões como que territórios atacar, que comunidades são ideais para os nossos

objetivos, que eventos ou marcos podemos criar para nos relacionarmos. Finalmente, o **nível operacional** é o prático a curto prazo, todas as ações necessárias para pô-lo em marcha e torná-lo realidade.

Dependendo do cliente e de suas necessidades, é claro que no círculo nos faltarão alguns elementos. Há clientes muito estratégicos que não são capazes de descer à parte operacional; e vice-versa, há pessoas que são muito práticas e têm dificuldades para ver as coisas no plano teórico. Outros só veem a importância das relações e se esquecem dos conteúdos. **Nosso trabalho profissional é tentar ajudá-los a trabalhar sobre todos os elementos estratégicos e extrair o máximo benefício de suas ações.**

O centro são as pessoas

O empoderamento do indivíduo, a personalização e a Transformação Digital fazem com que não se possa elaborar um marco conceptual da comunicação sem situar em seu centro as pessoas.

E ao falar de pessoas falamos também do consultor. Devido ao apagamento das fronteiras entre disciplinas, é essencial sermos diferentes para resolver os desafios de consultoria que encontramos. De nada adiantam os perfis de antes nem as ferramentas de antes para agirmos no mundo que



Se as metas de comunicação marcadas na estratégia forem cumpridas, teremos fechado o círculo com sucesso

habitamos hoje. Precisamos de marcos conceptuais mais líquidos para nos adaptarmos a essa mudança. Por isso **este sistema não é rígido, mas sim fluido**. Pode-se percorrer de cima para baixo ou ao revés, ou pode-se percorrer girando.

Os três gaps que é preciso afrontar — de crenças, de relevância e de influência — contam com métricas que vão seguindo sua evolução. **A meta estratégica é a de crenças, e as metas mais táticas, inclusive operacionais, são as de relevância e influência**. Se repararmos bem, cada uma delas corresponde aos desafios da Transformação Digital: hipertransparência (crenças), infoxicação (relevância) e personalização (influência).

O gap de crenças tem a ver com como nos percebemos internamente, que é de onde nasce a narrativa, e como nossos grupos de interesse nos percebem. E para melhorar como nos percebem, deve-se agir nas relações, criando marcos que nos permitam relacionar-nos com as comunidades que nos interessam.

Pensar *zoom-in zoom-out*

No mundo atual, deve-se conseguir pensar como consultor mudando o foco permanentemente, aproximando-se e afastando-se para ver tudo segundo diferentes perspectivas. Porque no mundo em rede tudo está conectado, e isso só pode ver-se de cima. Deve-se levantar a vista. É o que chamamos *zoom-in zoom-out*.

Pensemos, por exemplo, que um incêndio em um bosque histórico pode mobilizar primeiro o território bosque, mas daí saltar ao território natureza e, por osmose, ao território menor de “salvemos as baleias”. E então nos encontramos com os ativistas das baleias trabalhando para salvar o bosque. Isso nos surpreenderá si só virmos como *zoom-in*, mas levantando o foco, compreendemos as conexões que funcionam neste caso. Eis uma mostra de quão delicado é o nosso trabalho, porque **quando tocamos um modo, por menor que este seja, temos que saber quais estão conectados com ele**, se quisermos evitar surpresas desagradáveis.

“

Os 3 *gaps* que é preciso afrontar são o de crenças, o de relevância e o de influência

Isto é o que nos permite, quando um cliente diz que quer chegar a muita gente, explicar-lhe que a primeira coisa é escutar com inteligência e ver o mapa da situação geográfica de comunidades e territórios para poder planejar como ampliar sua influência.

Do sistema à ação. O plano

Como pôr em prática o Sistema de Gestão? **O sistema não é um modelo cronológico, mas constitui um marco de pensamento para analisar a situação e pensar como abordá-la do modo mais vantajoso.** Permite-nos oferecer aos clientes o melhor serviço possível de consultoria. Mas não nos oferece a resposta a uma pergunta muito necessária: o que faço primeiro? Para isso, precisa-se de um plano de ação estruturado em fases. Esse será precisamente o conteúdo do próximo capítulo. Passamos à ação. Temos um plano.

Caso de sucesso

O caso de Pascual

Projeto: Sistema Gestão Diálogo com grupos de interesse.

Cliente: Calidad Pascual.



Áreas envolvidas: Corporativo Financeiro, Organizações e Pessoas, Liderança, Crise e Engajamento de Clientes.

Duração: 2016.

Desafio na óptica do cliente

A Calidad Pascual passa-nos a necessidade de elaborar e implantar um modelo de gestão do diálogo de todos os interlocutores da empresa com seus diferentes grupos de interesse.

Solução proposta

Entregamos-lhe um processo de desenho colaborativo com os diretores de todas as áreas, e a participação dos acionistas da empresa, começando pelos níveis estratégicos do modelo para sua aplicação em projetos específicos nos níveis operacionais.

Na prática, aplicando o sistema de gestão

Nível Estratégico

- **Narrativa Corporativa:** em sessões específicas com a família proprietária, trabalhou-se na elaboração de uma sinopse da história da Calidad Pascual, mediante técnicas de *storytelling*. Previamente, concordou-se com os temas ou argumentos que dão sentido à marca, em torno do conceito de qualidade: de vida, de produto e humana.
- **Modelo de Reputação:** ao mesmo tempo, introduziu o modelo Reputation Relevance para diagnosticar os *gaps* de crenças compartilhadas entre a empresa e seus grupos de interesse e para contar com um sistema de métricas com que se podem estabelecer e avaliar metas de reputação.

- **Metas:** neste nível estratégico, identificaram-se gaps substanciais entre a narrativas de qualidade e inovação da empresa e as crenças compartilhadas pelos cidadãos sobre a empresa. E também, mediu-se a reputação da empresa em relação com seus competidores ou referentes do mercado. A partir desse diagnóstico formularam-se as seguintes metas:

1. Reduzir distância com os líderes do setor em termos de reputação.
2. Reduzir o gap de crenças relativo às expectativas sobre a qualidade do produto.
3. Reduzir o gap de imagem relativo ao sentimento positivo de inovação e modernidade.

Quando conectamos estas metas com a estratégia da companhia, determinamos que as linhas de atuação para a meta de credibilidade se trabalharia com a unidade de negócio de hotelaria; e a meta de imagem, com o novo departamento de inovação; por ser ambas as que nos ofereciam mais pontos fortes e maiores oportunidades.

Nível tático:

A partir das metas estratégicas do sistema, começamos a oferecer táticas em dois **territórios e comunidades** concretas previamente mapeados através de ferramentas de **inteligência**:

Hotelaria / Comunidade Profissional

- **Meta:** para reduzir gap estratégico de credibilidade: ganhar relevância no território da hotelaria captando a atenção sobre os conteúdos relativos à qualidade do serviço ao hoteleiro mediante técnicas de *storytelling* ("falar de": notas de imprensa, publicações, conteúdos digitais, audiovisuais...).

Inovação / Comunidade Empreendedora

- **Meta:** para reduzir gap estratégico de imagem: aumentar influência na comunidade de empreendedores gerando interações com eles no território da inovação alimentar mediante técnicas *storydoing* ("fazer com": experiências colaborativas, colaboração coletiva, gamificações, grupos de trabalho...).

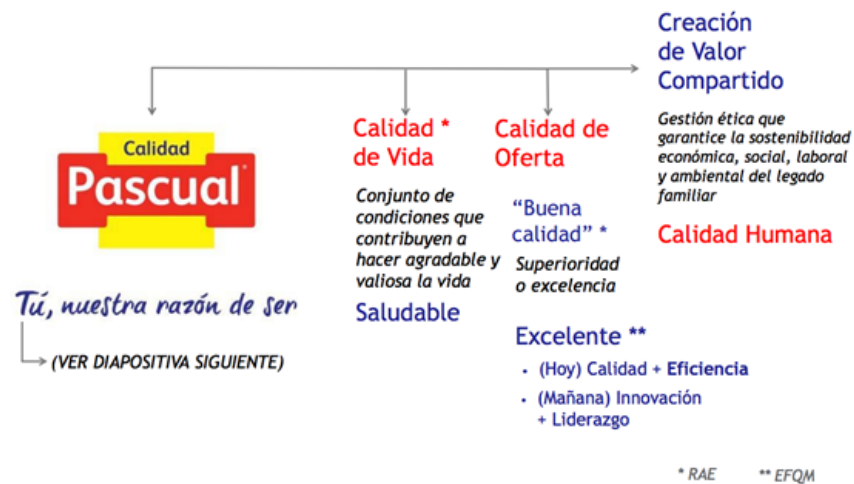
Nível operacional

No nível mais prático, ambas as táticas se converteram em dois projetos concretos de **canais de interação e formatos narrativos**:

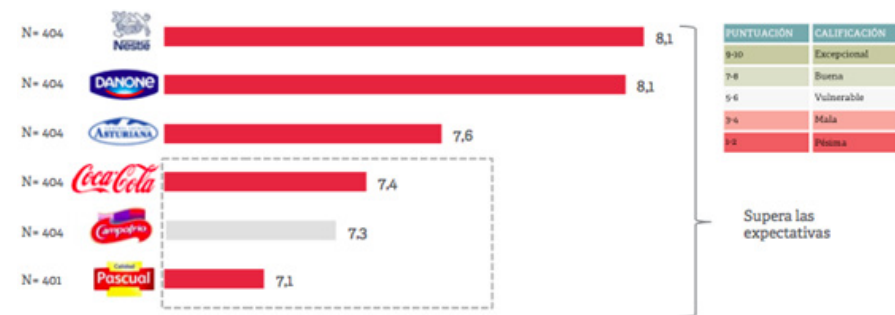
- **Ação Rota Pascual**: série de crônicas ao vivo (conteúdos audiovisuais e interação em redes sociais) das jornadas de trabalho dos comerciais da Pascual visitando e atendendo seus clientes pelos cafés e restaurantes do centro de Madrid.
 - » **Métricas de relevância**: 36 mil impressões no Twitter e 10 mil no Facebook.
- **Projeto Pascual *Start-up***: experiência participativa de convocatória e seleção de projetos empreendedores no âmbito da inovação alimentar através de evento presencial e participação online.
 - » **Métricas de influência**: 252 empresas inovadoras envolvidas; mais de 3.000 menções positivas de terceiros em redes sociais.

Materiais

Narrativa Corporativa



Modelo de Reputação



Materiais

Canais de Interação



Websérie



Caso de sucesso

O caso do UBER

Projeto: AAPP e Comunicação.

Cliente: Uber.



Áreas envolvidas: Assuntos Públicos e Comunicação Corporativa.

Duração: janeiro 2015 a junho 2016 (1 ano e 6 meses).

Desafio na óptica do cliente

A situação da Uber na Espanha em janeiro de 2015 era muito delicada, tanto por motivos legais como políticos e de imagem corporativa. A empresa estava desacreditada e o lóbi do táxi, muito ativo desde que a empresa anunciou seus planos de entrar no mercado espanhol, moveu-se tanto nos tribunais como no parlamento para tratar de ilegalizar suas operações. A própria conjuntura da econômica colaborativa também não facilitava o trabalho de penetração da Uber no mercado espanhol.

Portanto, o desafio principal para a Uber nesse momento era transformar-se em um ator legítimo da mobilidade na Espanha.

Solução proposta

Para consegui-lo, nossa proposta de valor passava por trabalhar na **reputação institucional da Uber, construindo sua imagem de interlocutor responsável.**

O objetivo era passar de um marco em que a Uber é percebida como ilegal a um marco em que a empresa é majoritariamente uma oportunidade e, em seu caso, vítima de uma regulação anacrônica.

Para isso, propusemos desenvolver na Espanha uma **estratégia de relacionamento com os poderes públicos que a ajudasse a melhorar sua posição institucional e política.**

Na prática, aplicando o sistema de gestão

Onde se encontra o que o cliente nos pede?

O que o cliente nos pede implicava trabalhar sobretudo o modelo de gestão, com foco em quatro elementos principais:

1. **Estratégia:** da ilegalidade a ser um ator que atua dentro da normalidade.
2. **Narrativa Corporativa:** da economia colaborativa ao *compliance*.
3. **Comunidades:** dos *techies* a intervenientes de transporte, economia, fazenda, etc.
4. **Territórios:** da *uberização* do emprego à inovação e mobilidade sustentável.

Vejamo-lo no tabuleiro de jogo:

Nível Estratégico:

Este primeiro nível associa-se às tarefas de análise, reflexão e decisões básicas.

• Estratégia:

A estratégia desenvolvida passou por construir pontes de diálogo e negociação que perseguia uma meta de comunicação: “Ganhar músculo institucional que facilitasse o posicionamento institucional da Uber”. Para conseguir o objetivo desenvolvemos uma estratégia baseada em:

- » Gerar confiança como interlocutor institucional responsável.
- » Liderar o relato da solução.
- » Relacionamento *top down*.



Até esse momento, a Uber não apresentara em primeira pessoa seu projeto na Espanha e era uma empresa pouco conhecida pelos poderes públicos, tanto parlamentares quanto governamentais. Ajudamos a Uber a “**vestir-se**” de **interlocutor político** e institucional, o que envolveu um esforço de aproximar seu modelo e sua visão de cidade dos interlocutores políticos e institucionais que haveriam de tomar uma decisão a respeito e influir nela.



- **Narrativa Corporativa:**

O discurso da Uber estava ancorado na “economia colaborativa” e isto representava uma de suas principais debilidades por causa dos problemas de reputação ligados a sua colaboração colaborativo: Uberpop – sempre relacionado com a evasão e o descumprimento de impostos – e o efeito negativo que tinha sobre as principais partes interessadas. O discurso da “economia colaborativa” fazia a Uber ser vista como um problema e não como uma solução.

Por isso, ajudamos a Uber a **assumir publicamente que havia cometido erros** na Espanha e a comprometer-se a trabalhar junto aos reguladores para facilitar o desenvolvimento de uma regulação justa, que ampliasse as alternativas de transporte dos cidadãos e favorecesse novas oportunidades econômicas e de emprego.



O compromisso da Uber com as administrações e com os reguladores para criar um marco legal que desse cabimento às novas alternativas de transporte foi a coluna vertebral do seu novo discurso. Este compromisso de *compliance* com as autoridades ajudou a reviver o ânimo da Uber e fazer pedagogia com respeito ao impacto potencial sob um ponto de vista econômico e de mobilidade. Um “novo enfoque” como empresa menos agressiva e mais *compliant*.

- Comunidades:

A Uber tinha trabalhado muito e bem a comunidade *techie*. Eram os vogais online e os meios mais à frente do setor que costumavam defender até a morte a companhia. No entanto, as comunidades que realmente influíam nas decisões que afetavam a companhia não foram trabalhadas e não se posicionavam a favor da Uber.



A Uber tinha um déficit de confiança, especialmente entre os influenciadores de áreas-chave em termos de decisão política. Portanto, era essencial explicar o modelo de negócio aos atores que ainda não estavam familiarizados com a companhia e dar a conhecer a proposta de mobilidades aos decisores.



Na LLORENTE & CUENCA identificamos quatro comunidades-chave, além da comunidade *techie*, imprescindíveis caso se quisesse avançar para a normalização da Uber: intervenientes das áreas de economia, transporte, fazenda e emprego.

Elaboramos um mapa de influência que definia os interlocutores-chave nestas quatro áreas que identificava os que podiam agir de impulso e os outros que podiam agir como freio à posição da Uber no mercado espanhol. A partir daí iniciou-se um plano de relacionamento 1-to-1 que serviu para apresentar a companhia a decisores políticos das quatro áreas, tanto em nível nacional como autonómico e local, e a aproximar-se de terceiros que pudessem ajudar a melhorar a reputação da companhia: associações de autônomos (UPTA), associações de táxi (Fedetaxi) e outros atores relevantes como a CNMC, a universidade IE, etc.

- **Territórios:**

O território em que se movia a conversação pública sobre a Uber em 2015 era o da *uberização*, entendida como a precarização do mercado de trabalho. A própria palavra Uber tinha uma conotação negativa.

Mudar esta situação passava por mudar os territórios de conversação. Desligar a Uber da *uberização*, da ilegalidade, da sonegação fiscal, da competição desleal e da ruptura da lei, para comunicar melhor o modelo e os benefícios relacionados com a mobilidade sustentável e com a inovação, tanto para as cidades como para os cidadãos.



Centramo-nos na necessidade de reduzir a poluição mediante o desenvolvimento de alternativas de transporte sustentáveis, apresentando a Uber como uma solução para os cidadãos e as cidades, e assinalando a necessidade urgente de modernizar a legislação de transporte para desmotivar o uso do automóvel privado.

Isto nos permitiu falar sobre multimodalidade, inovação, sobre o potencial de criação de emprego e sobre a capacidade para ampliar o mercado de transporte. **A pedra angular desta mudança foi o estudo realizado com o IE sobre os desafios da mobilidade urbana e a apresentação realizada na universidade com intervenientes do setor.**

A opinião pública se fez a seguinte pergunta: por que a Uber é boa para mim e para a minha cidade?

Reconhecimento / metas

Em março de 2016, a Uber voltou a funcionar na Espanha com licenças VTC, e tanto os decisores como a imprensa foram praticamente unânimes em aplaudir o novo rumo da companhia na Espanha.

A companhia passou a ser um **ator legítimo da mobilidade na Espanha.**

