

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 10

Jogar uma partida. Plano de ação



Transcrição de uma chamada telefônica realizada por John D. Rockefeller a Ivy Lee

Manhã de segunda-feira, 19 de abril de 1915. O senhor Rockefeller, com graves problemas de reputação em diferentes frentes, fizera uma oferta ao senhor Lee para ocupar-se da sua imagem pública.

- Ivy Lee²⁹ ao telefone, bom dia.

- Bom dia. Sou um homem muito direto, senhor Lee. Eu lhe fiz uma oferta muito sucudenta antes do Natal e o senhor me envia um bilhete convidando-me para uma partida de xadrez?

- Isso mesmo, sempre é um bom momento para jogar. E creio que é o que mais convém neste caso.

- Francamente, senhor, não tenho tempo para tolices. Não compreendo o sentido disto.

- O xadrez é importante por muitos motivos. Ele nos ajuda a conhecer as pessoas, sua forma de jogar, seu temperamento, seu processo de tomada de decisões.

29 LEE, Ivy (1877-1934) fundador de um dos primeiros escritórios de Relações Públicas em Nova Iorque (1904) e um dos impulsores da liberdade de informação da imprensa. Sua revolução do setor continuou em sua firma Ivy Lee e associados. Para Lee, as relações públicas consistem, em grande parte, em ajudar as empresas a escutar seus clientes, tanto ou mais do que em colocar suas mensagens. Foi diretor de publicidade da Cruz Vermelha durante a I Guerra Mundial. Assessor pessoal do magnata John D. Rockefeller e criador da figura do mecenato moderno.

- Eu o contratarei para o senhor fazer o que achar conveniente, para isso lhe pagarei. Não vejo por que precisa saber como jogo xadrez.

- Porque há uma partida na opinião pública agora mesmo, e o senhor está em xeque desde os terríveis acontecimentos das minas de Ludlow no Colorado. Houve violência, mortes, acontecimentos horríveis e as pessoas voltaram a olhar para o senhor, senhor Rockefeller. Eu não vou jogar essa partida, senhor Rockefeller, o senhor que é o jogador.

- Amanhã fará um ano daquele desastre que me atormenta... apesar de eu não ter sido responsável pela violência! Tudo se tornou muito difícil para mim. Sou examinado a cada passo que dou. O senhor não vai jogar? E então, diga, para que são os honorários?

- Eu posso lhe mostrar o tabuleiro, corrigir seus erros de posição, treinar jogadas para o senhor as utilizar quando for o caso, aconselhar-lhe novos ataques ou se deve proteger mais a torre ou o cavalo. Mas é o senhor quem joga, senhor Rockefeller. O senhor é o jogador e deve pôr a máxima paixão e interesse em ganhar.

- Está bem, está bem, aceito suas condições. Onde vamos jogar? O senhor vem aqui?

- Não, acabaram de abrir um clube de xadrez no número 23 da rua 10 oeste. É um tal Frank Marshall. Se estiver bom para o senhor, nos vemos às 17 horas no Marshall Chess Club.

- Combinado, mas não vou ter piedade com o senhor. Vou lhe dar xeque-mate em menos de vinte jogadas. Não sei como consegue, mas o senhor sempre se sai com as suas. Sempre consegue me convencer de que aquilo que me propõe é adequado.

- É o meu trabalho, senhor...





Capítulo 10

Jogar uma partida. Plano de ação

O grande enxadrista russo David Bronstein, vice-campeão do mundo em 1951, foi um escritor notável dentro da literatura técnica do jogo. Ele escreveu que “jogar uma partida de xadrez é pensar, elaborar planos e também ter uma pitada de fantasia”.

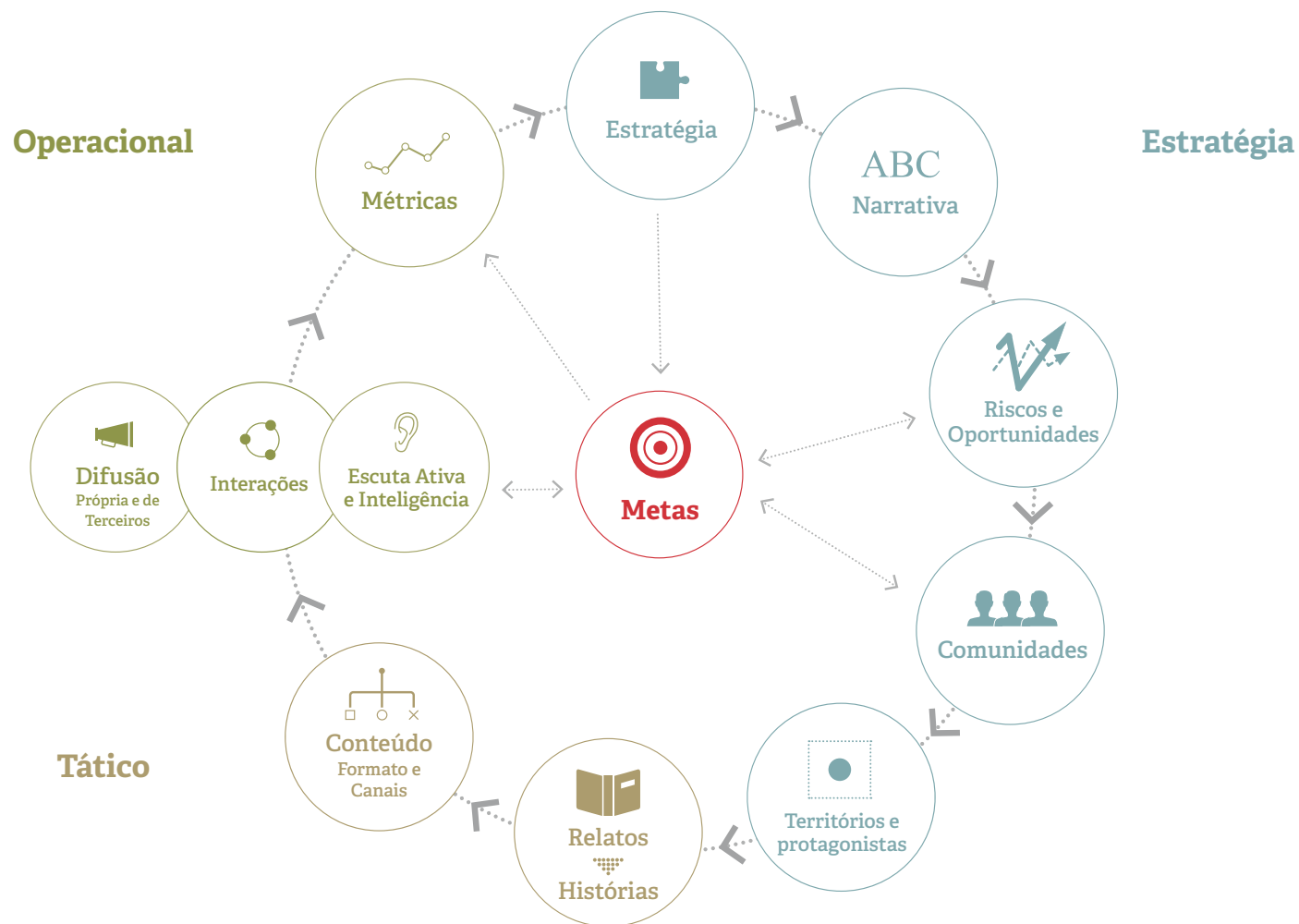
Falando em termos enxadrísticos, podemos dizer que o sistema de gestão exposto no capítulo anterior é um manual de xadrez. Explica o tabuleiro do jogo, suas casas, apresenta-nos as peças e nos indica como se pode mover cada uma delas, suas possibilidades. Seguindo com o símile, isto permite entender qualquer partida de xadrez, ainda que já tenha sido iniciada. O especialista vê o tabuleiro, a disposição das peças e pode emitir um juízo não somente sobre o que vai acontecer, mas sobre se um jogador leva vantagem ou não (e por quê).

O **modelo de fases ou de ação**, que apresentamos neste capítulo, **explica como se joga uma partida desde o início até o final em formato temporário**. Jogar xadrez vai além de conhecer as regras. Há inúmeras decisões para tomar antes de começar: se vou jogar na ofensiva ou na defensiva, se vou utilizar esta ou aquela abertura, em que momento preciso vou rocar, se vou realizar algo para tirar meu rival do tabuleiro. É disso que trata o xadrez.

O plano de ação desenha três grandes fases no desenvolvimento de qualquer projeto: fase estratégica, fase tática e fase operacional. Vamos percorrer e detalhar estas fases uma a uma de modo cronológico, tendo em conta que é uma situação idealizada, que poucas vezes vamos encontrar na realidade da nossa exigência diária. Mais adiante, o premiado exemplo de Gonvarri Emotional Driving nos permitirá ver como cada uma destas fases entra em ação para completar um caso de sucesso em comunicação.

Figura 10

Jogar uma partida. Plano de ação



Fase Estratégica

Estratégia

O ponto de partida de todos os projetos de comunicação deveria ser um aprofundamento teórico, um estudo atento que nos leve a conhecer a estratégia de negócio e a proposta de valor da companhia. O depositário desses conceitos é o conselheiro delegado nas empresas hispânicas, e o presidente nas norte-americanas. Devem compartilhar conosco **qual é a estratégia e quais são os objetivos concretos que se precisa alcançar no nosso trabalho de comunicação.**

Dentro da estratégica se alojam duas correntes que devem ser de igual força e avançar equilibradas sem atrapalhar: o médio prazo (os **Desafios**) marcado pelo plano empresarial/plano estratégico e pelas exigências da gestão diária; e o longo prazo (o **Legado**), que é que se transmitirá como herança organizacional e intelectual, a pegada do passo do CEO pela empresa (capítulo 4).

Esta estratégia, uma vez conhecida, analisada e interiorizada pela equipe de consultores, apresenta-se em mensagens que sejam chave para a empresa, para que sua estratégia tenha sucesso, para que alcance os grupos de interesse e os mova favoravelmente à sua gestão. Inclusive às vezes pode dar-se

o caso de singularizar de tal modo as mensagens que nos apresenta o nome e sobrenome das pessoas “a persuadir”. Da estratégia surgem, portanto, as metas a alcançar.

Narrativa

A primeira coisa que devemos fazer, tendo a estratégia e as mensagens, é traçar a narrativa mais adequada para nossos objetivos. Essa narrativa será o **veículo em que as mensagens viajarão**. Deve ser uma narrativa potente, coerente e, sobretudo, tão versátil que me permita desenvolver relatos para cada comunidade a que me dirigir, e que cada relato se insira com naturalidade em sua relação com os outros.

Construída, pois, a Narrativa, antes de começar sua difusão, podemos perguntar-nos como exame de nosso trabalho: minha narrativa contém as mensagens trazidas pela empresa? Entrelaça estas mensagens de maneira natural, sem estridências? Minha narrativa me permite derivar relatos para cada comunidade que se apresente a mim como de interesse para estas mensagens? Se a resposta a estas perguntas foi afirmativa, parabéns! Você conta com uma narrativa forte, sua abertura no tabuleiro será bem estruturada e lhe permite alcançar vantagem posicional.



A narrativa deve ser potente, coerente e versátil

Riscos e oportunidades

Seguindo o esquema, vemos que é agora quando passamos à análise de riscos e oportunidades, algo que realizamos sempre uma vez finalizada a narrativa, nunca antes.

Permita-nos utilizar um exemplo para facilitar a compreensão destes conceitos. Vamos fazê-lo utilizando uma série de TV de sucesso universal como é *Breaking Bad*, criada por Vince Gilligan e transmitida entre 2008 e 2013 em todo o mundo.

Em termos de criação, já tenho uma narrativa. Ou seja, já decidi que o que quero contar é que um professor de química com câncer decide fabricar droga. A causa que o leve a isso é que não tem dinheiro para pagar seu tratamento. Ele toma consciência de sua debilidade como cidadão em uma sociedade como a americana em que o grau de desamparo das pessoas por parte do sistema governamental pode levá-las a cometer loucuras.

Estabelecida a narrativa, devem-se medir os **riscos**:

- **Violência:** pode tornar-se uma série com conteúdos violentos que nos leve a um público extremo.
- **Tédio:** se não houver violência, pode chegar a não prender a atenção do público.

- **Falta de realismo:** o relato pode ser tão inacreditável que ninguém acreditará, porque como um professor de química pode se transformar em traficante de metanfetamina?

Também nos oferecem **oportunidades**:

- **Novidade:** ninguém tratou este assunto na fronteira México/USA, nem na óptica do WASP de uma família de classe média.
- **Atualidade:** estamos em um contexto de *Medicare* e *Obamacare*, e a população está muito sensibilizada com o assunto do custo dos seguros médicos.

Vemos que parece uma história comum sobre um professor, mas ao nos aprofundarmos, detectamos importantes riscos e oportunidades. É preciso conhecer e analisar a ambos, para que não nos surpreendam no nosso trabalho de comunicação.

Comunidades

Continuando com o exemplo audiovisual, e uma vez analisados riscos e oportunidades, temos à frente a seguinte questão:

A que comunidades vamos nos dirigir? Com certeza em algum lugar há comunidades de telespectadores que estão dispostos a comprar este relato. A pergunta é: Quem são? Do que gostam? O que pensam? O que os comove? O que é útil para eles? Sobre o que discutem?

“

Estabelecida a narrativa, devem-se medir os riscos e as oportunidades. Nunca antes

Graças à minha documentação de riscos e oportunidades, posso oferecer respostas neste ponto.

Para as comunidades que gostam de histórias policiais temos a perseguição do criminoso. Às que debatem sobre o estado do bem-estar oferecemos o relato do elevado preço do tratamento médico e o problema de não se ter acesso a ele. Para as comunidades que adoram comédia romântica elaboramos uma história de amor maduro, complicada pela enfermidade. Para aproveitar as oportunidades, vamos falar da juventude sem futuro (Jesse Pinkman) e da geração dos anos 50 e de como os *baby boomers* e *millennials* estão unidos por essa falta de futuro.

Nosso objetivo último é **minimizar** ao máximo **os riscos** e **aproveitar** de maneira exponencial as **oportunidades**.

Portanto, existem comunidades habitando o ambiente que tenho que estudar, analisar e entender de maneira detalhada. E isso vai além de um desenho superficial de interesses comuns: trata-se de estudar quais são seus interlocutores principais, com que símbolos culturais se identificam, sobre que temáticas conversam. Quanto mais eu conhecer as comunidades, melhor poderei derivar meus relatos em função delas e, por tanto, conseguirei um impacto maior, superando os desafios e aproveitando as oportunidades.

Territórios e protagonistas

Conhecidas as comunidades, há algo que devemos fazer antes de passarmos à fase tática e abandonarmos a estratégica: definir em que territórios vamos ancorar nossos relatos.

Esses territórios surgem de um cruzamento de interesses. Cruzemos as coisas que interessam à companhia com as coisas que interessam às comunidades que queremos impactar. Esse lugar comum, esse resquício, pode ser pequeno, mas se for natural, se não for forçado, será uma garantia de solidez para nossa narrativa.

Há uma história que reflete isto de maneira insuperável. A princípios do século XX, Edward Bernays, pai das Relações Públicas como profissão e disciplina acadêmica, tinha o desafio de ampliar a cota de mercado da American Tobacco. Seu ponto de partida foi aumentar o número de mulheres fumantes, já que representavam 50% da população e um mercado tremendamente importante caso se conseguisse desbloquear. Para isso encontrou o território dos direitos civis das mulheres (sufragistas) e o fez convergir com os direitos das fumantes. Nesse território conviviam perfeitamente dois interesses que em princípio não tinham nada em comum: o que interessava à companhia (que as mulheres fumassem) e o que interessava aos direitos civis (que as mulheres pudessem expressar sua liberdade, fumando em público). As mulheres fumantes consumiam ao mesmo tempo que reivindicavam seu papel social. Brilhante, o amigo Bernays, sem dúvida.

Quando selecionamos os territórios, devemos determinar que pessoas dentro da nossa empresa vão ser as que contarão o relato e participarão desse território. Se eu escolho, por exemplo, o território inovação, devo determinar que executivo da companhia vai ser nosso representante no território. E o mesmo no caso das Finanças.

Isto é inevitável, vem marcado pelo fato de a comunicação hoje em dia ser pessoal, de se estabelecer entre pessoas, e não entre empresas e pessoas. A Coca-Cola não pode participar da conversa do açúcar, mas o médico diretor de nutrição da Coca-Cola sim pode participar de tal conversa. Tem legitimidade para habitar esse território conversacional e relacionar-se com as comunidades.

Fase Tática

Relatos e histórias

Identificadas as comunidades e escolhidos os protagonistas na nossa empresa, passamos à fase tática.

Uma narrativa é um conjunto de relatos, e cada relato é um conjunto de histórias. É muito importante as empresas entenderem que **o que a LL&C faz não é só criar um relato que possa impactar adequadamente uma comunidade, mas desfiá-lo adequadamente em histórias e fazê-lo de maneira sequencial.** Assim se multiplica sua força de penetração.

Continuando com o exemplo de *Breaking Bad*, o relato do cunhado do protagonista, Hank, desenvolve-se de maneira sequencial em várias temporadas. O relato é seu medo de ser promovido, mas para que impacte, vai-se concretizando em histórias: sua relação com Walter, seu modo de investigar, seu lugar na delegacia, etc. Essa dosagem é fundamental para atingir o objetivo: comover.

Conteúdo. Formatos e canais

Definidos o relato e as histórias, chega o momento de codificá-los em uma determinada linguagem para otimizá-los para o canal de distribuição. É a decisão do que merece um vídeo, do que merece uma história em quadrinhos, do que merece um evento apoiado por uma página na internet, etc. As possibilidades do mundo da comunicação são vastíssimas, mas nosso trabalho é decidir. E devemos fazê-lo tendo algo em mente: as tendências atuais nos levam a codificar em **storytelling transmídia interativo** (capítulo 5).

É preciso fazer um exercício intelectual exigente e ver os canais existentes à nossa disposição como partes do relato para que em seu conjunto, conteúdo, canal e formato comuniquem a mesma coisa. O canal faz parte do relato.

Se quero contar um relato de inovação e para contá-lo ponho um folheto em PDF no meu *site*, como vou impactar e comover as comunidades que falam de inovação? Seu impacto será nulo, independentemente de que a história que estamos contando seja assombrosamente boa.



É preciso que o conteúdo, o canal e o formato comuniquem a mesma coisa

Quais serão esses canais que escolheremos? Os que as comunidades do nosso interesse consumirem de forma habitual. Em que formato? O ideal é que seja em formato interativo.

Sobre o aspecto da interatividade de uma história há certa confusão. **Para nós, uma história interativa não é aquela em que uma pessoa conta e a outra participa: é uma história que contamos juntos.** É verdade que poucas vezes as empresas conseguem isso, mas esse é o objetivo: não devemos esquecer-nos disso. O canal e o formato devem permitir a maior interatividade possível, para que todos possam trazer valor. E aproveitar a força *transmidia* para o próprio canal escolhido falar de nós.

Fase Operacional

Difundir, interagir, escutar

Nosso trabalho consiste em estabelecer relações (interagir) para poder conversar nos territórios através dos nossos protagonistas. Interagir significa dialogar, e não se deve esquecer que uma parte fundamental do diálogo é escutar as mensagens do outro. Chega o momento de poder falar, e a maneira em que falamos é difundindo nosso relato. E isto nós fazemos todos os dias.

Porque... **o que faz um consultor da LL&C?** Redige o conteúdo do dia depois de ter examinado a imprensa e as redes sociais ou fontes de informação para seu setor, manda-o ao cliente, autoriza-o, depois fala com um jornalista e entrega-o a ele. Na realidade, **quando está com o jornalista está interagindo, quando está em sua escrivaninha está criando seu conteúdo, quando está lendo os jornais está escutando.**

Em 2002 foi publicado um livro muito interessante (*Execution: the discipline of getting things done*³⁰), de Ram Charan e Larry Bossidy, que segue o caminho marcado em outra grande obra (*Good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*³¹), de Jim C. Collins, e que examina as possíveis características comuns dos CEOs das companhias de sucesso. O que descobre é que o que as distingue não é terem melhores ideias, ou melhores equipamentos, ou uma liderança mais carismática; o que verdadeiramente faz a diferença é que os melhores CEOs são capazes de executar o que pensam. **A qualidade na execução é o que nos torna diferentes, brilhantes, únicos, líderes.** Se na LLORENTE & CUENCA apresentássemos grande qualidade nos diagnósticos, mas não fôssemos os melhores na execução dos nossos planos, seríamos um entre tantos.

30 CHARAM, Ram e BOSSIDY, Larry (2002). "Execution: the discipline of getting things done". Crown Business.

31 COLLINS, Jim C. "Good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't". Harper Business. Estados Unidos.



Nosso trabalho consiste em estabelecer relações para poder conversar nos territórios através dos nossos protagonistas

Nós procuramos ajudar nosso cliente a executar o plano que criamos e nosso objetivo é que o faça bem. A soma do dia a dia operacional de todos os consultores desta casa é a que determina a qualidade do trabalho final que esta companhia apresenta.

Medir

As métricas são o exame final que determinará se os objetivos propostos pelo CEO foram alcançados. E também nos permitem tirar conclusões para a seguinte interação, para a seguinte mensagem, porque a roda volta a girar. Na realidade, nunca se detém nesta sociedade conversacional que habitamos.

O controle de métricas costuma ser feito no meio e no final do processo. O cliente precisa saber quando vai contar com informações relevantes para compartilhar com seu chefe.

O trabalho de consultoria procura reduzir os três *gaps* mostrados no sistema (capítulo 9): *gap* de crenças, *gap* de relevância e *gap* de influência. As métricas devem nos dizer qual foi o resultado nesse respeito nos três.

O respeito é a base

Contemplando o plano em toda sua extensão e complexidade, todos sabemos, em nossa experiência como consultores da LLORENTE & CUENCA, que nossa participação muitas vezes, a maior parte delas, consiste em ajudar o cliente com uma pequena parte de todo este plano.

Não devemos esquecer, voltando ao xadrez do princípio, que nós não somos o jogador. Quem está jogando é o nosso cliente e somos, como muito, seu treinador, ou seu assessor pontual. O assessor não fica opinando durante toda a partida, mas prepara as jogadas complexas em que o enxadrista precisa de conselho. Esse momento corresponde, por exemplo, a uma das bolas do plano, e nos contratam apenas para isso.

Se realizamos uma analogia com o setor sanitário, nós somos como um oncologista visitado por um clínico geral. Ele nos dá o histórico de um paciente e nos pede opinião. O que nos pede já é médico! E já traz inclusive o diagnóstico: não quer fazer mais relatórios nem há por que violentá-lo sugerindo que suas conclusões estão erradas. **O respeito é peça imprescindível do nosso trabalho como consultores.**

Podemos, é claro, sugerir-lhe provas adicionais, dizer-lhe “creio que são necessárias umas radiografias e eu tenho um radiologistas excelentes”. Mas sempre de acordo com ele.

Outras vezes pode acontecer de ele vir até nós porque temos uma ferramenta concreta ou uma técnica de que ele precisa e não quer nada mais que simplesmente pagar por ela e utilizá-la. Mas sempre, em todo o caso, embora

nos contratem para um momento pontual, podemos dar ao cliente a opinião sobre a partida, sobre sua situação, sobre como chegou a ela.

A que aspira a LLORENTE & CUENCA? A realizar todo o trabalho. A pôr no tabuleiro sua experiência, seu conhecimento, suas pessoas, sua liderança.

E fazer com o que o cliente ganhe a partida.

