

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 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

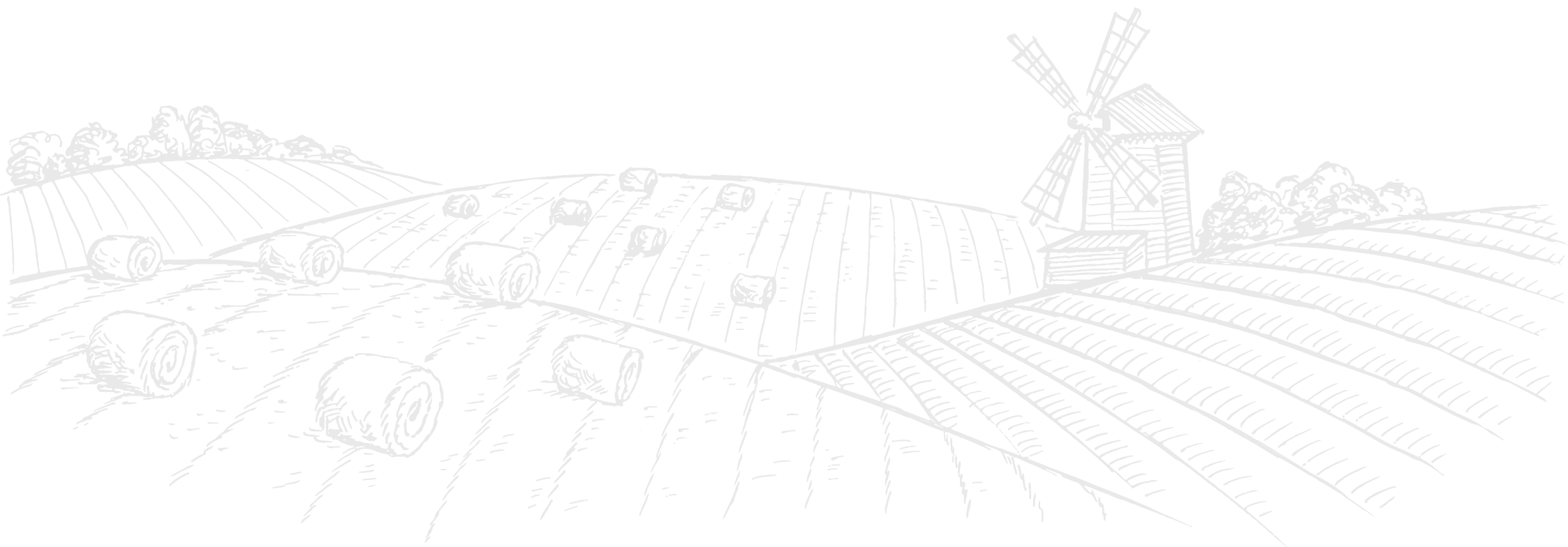


Antes de entrar no assunto... veja-se página 50



Capítulo 8

Da Cobertura à Inteligência





Capítulo 8

Da Cobertura à Inteligência

Com a mudança da comunicação de massas à comunicação em redes, a atividade de escuta fez-se mais necessária. Todo aquele que tem um produto no mercado é obrigado a escutar suas comunidades para saber o que lhes agrada e desagrada, o que esperam e desejam.

A escuta está na base do Sistema de Gestão da Comunicação (veremos isso no capítulo 9), já que **toda comunicação começa sempre no outro**, se realmente queremos que seja efetiva. Se não escutarmos nosso interlocutor, é muito complicado conseguir entender suas pretensões e aceitá-las em algum modo.

A verdade é que os processos de escuta aumentaram sua relevância para os clientes porque se tornaram muito mais complexos. Antes da Transformação Digital, era relativamente simples, por exemplo, resolver algumas crises. Todo o mundo tinha claro que controlando certos meios e tendo um bom plano de relacionamento podiam solucionar-se.

A realidade é que agora qualquer um dos intervenientes pode ser (relativamente) um meio de comunicação em potencial.

Relativamente; porque, **embora se fale da democratização da conversação e, é verdade que todos temos a capacidade de influir em algum modo na capacidade, reputação e posicionamento de uma marca, nem todo o mundo influi de igual forma nas redes**. É vital conhecer o grau de influência de cada um para saber quem escutar, quem influi mais. A escuta neste contexto torna-se uma necessidade devido à infoxicação e oportunidade devido à transparência.

Na LLORENTE & CUENCA todos trabalhamos abordando alguma das fases que completam o processo da escuta à inteligência. Todos fazemos parte desse processo que nos permite passar de uns dados sem conexão aparente entre si e, através da análise, da contextualização e do seguimento, entregar ao cliente um informe com recomendações *ad hoc* que forneçam soluções a seus problemas. **Trata-se, pois, de escutar as pessoas, mas identificando-se com a estratégia da companhia**. Estes processos de escuta continuada não devem ligar-se de maneira exclusiva às crises, mas cobram uma relevância especial durante as mesmas, como se pode apreciar no caso da Vitaldent, que comentaremos mais adiante, no qual uma análise detalhada da conversa gerada ajudou não só a solver a crise atual, trazendo inteligência relevante para a tomada de decisões de comunicação, mas a prevenir outras futuras.



A escuta torna-se necessidade devido à infoxicação e oportunidade devido à transparência

Inteligência competitiva

A contínua evolução dos mercados complicou a tomada de decisões das empresas. Movendo-se em ambientes de crescente competitividade, as organizações devem cuidar de suas atuações ao máximo. **A inteligência competitiva surge como resposta a esta necessidade de tomar decisões argumentadas e não intuitivas.**

A escuta é o primeiro passo para alcançar a inteligência e consiste no conhecimento e seguimento das conversações que interessam à companhia, que analisadas à luz dos objetivos do plano estratégico da companhia, permite estabelecer possíveis cenários competitivos e realizar recomendações de ação (inteligência).

O ponto de evolução entre o monitoramento ou o clipping e a inteligência é justamente essa conexão com o plano estratégico, com o que uma companhia quer ser e conseguir. A maneira de descobrir o que é relevante de todas as conversas é sabendo o que é relevante para os objetivos do cliente.

A introdução da inteligência competitiva é uma tendência que se desenvolve há décadas em países como Estados Unidos, Reino Unido e França. Consiste em focar nas técnicas dos serviços de inteligência dos Estados para transferir essa metodologia ao nosso setor.

Os processos de inteligência têm várias características. A primeira é que é um processo, com diferentes fases sucessivas. A segunda é que é ético: nutre-se de fontes públicas e privadas, mas sempre com métodos legais e éticos. Terceiro, centra-se no ambiente de negócio do nosso cliente. Finalmente, que **serve para os objetivos estratégicos da empresa: se não serve para isso, não é inteligência.**

O valor da inteligência reside em que evita as atuações por intuição, ao modo “a semana passada me aconteceu algo parecido e agi assim e me dei bem; portanto, vou fazer o mesmo”. No nosso trabalho profissional, é necessário oferecer uma análise baseada numa bateria de dados abundantes e contrastados. Do que se trata é de contar com um referente documental, de extensão adequada para cada cliente, que apoie que você recomenda tal decisão informadamente, baseando-se em dados e análises de contexto.

Estabelecendo diferentes cenários potenciais (com um mais provável), antecipamos uma tomada de decisão adequada conforme o cenário real evolua. Não temos a garantia de acerta com que o cenário mais provável seja o que aconteça, mas o modelo de cenários evita a improvisação. Caso se adote uma decisão de negócio concreta, não garantimos o sucesso, mas sim que é uma decisão informada, coerente e baseada em fatos.

“

A inteligência é um processo ético, centrado no ambiente de negócio do nosso cliente e que o ajuda a alcançar seus objetivos estratégicos

A inteligência oferece conclusões precisas, fundamentadas e relevantes. Precisas porque vão acompanhadas de um razoamento exaustivo; fundamentadas por estarem baseadas em dados e evidências, e relevantes porque vão sempre relacionadas com o objeto de análise. Se as conclusões oferecidas não cumprirem estes três aspectos, não são inteligência.

A inteligência pode ter como produto final uma foto de um momento concreto, ou então uma série de relatórios periódicos. O cliente pode precisar simplesmente de um relatório exaustivo da correlação de forças no Parlamento Europeu sobre um tema crucial para seus interesses. Mas a inteligência pode estender-se também a um serviço de longa duração, gerando relatórios periódicos que vão influenciando e modelando o plano de ação da empresa.

Riscos e oportunidades

O trabalho de escuta ativa complicou-se muito no cenário digital. De igual modo, multiplicaram-se os riscos e as oportunidades.

Para minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades, a escuta nos permite realizar um trabalho prévio imprescindível: identificação de comunidades que nos afetam, identificação de líderes dessas comunidades, que tipo de relacionamento estabelecer com eles, etc.

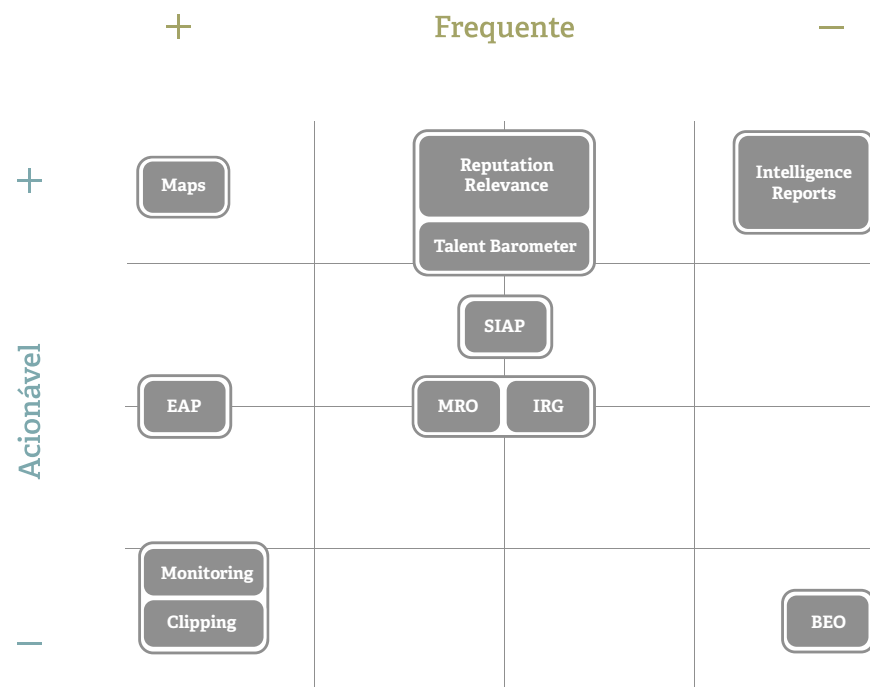
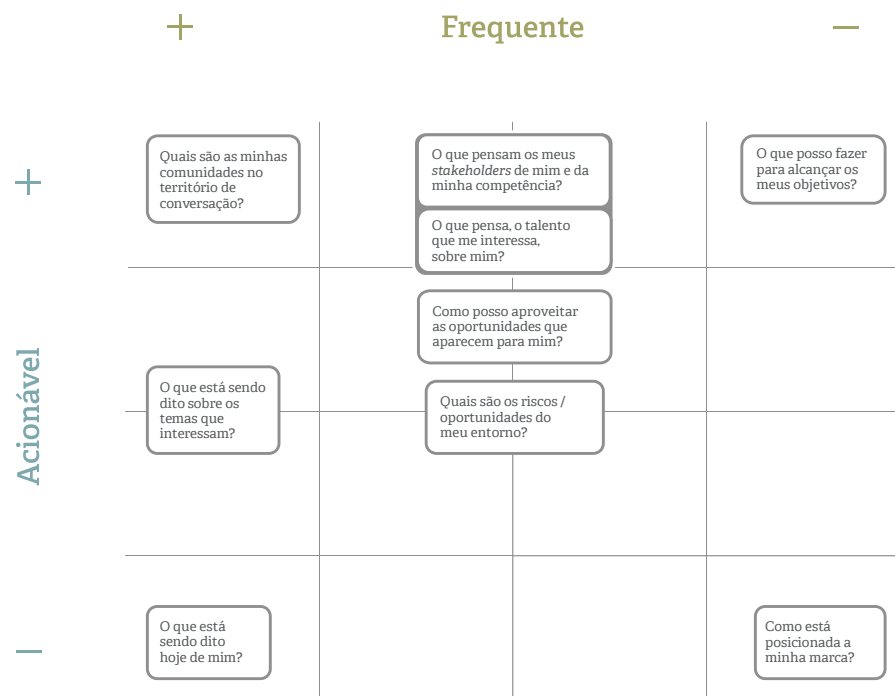
Baseando-nos no comportamento das comunidades analisadas, poderemos estabelecer cenários potenciais. Cada cenário terá recomendações de ação baseadas nos dados analisados que demonstraram historicamente serem as que melhor garantem o sucesso. Recordemos: se conhecermos exatamente os objetivos estratégicos do cliente, faremos recomendações relevantes (inteligência) pensando na estratégia geral da empresa. Senão, serão recomendações que intuímos que serão de utilidade.

Figura 7

Perguntas e ferramentas de escuta

Para poder elaborar estas recomendações, devemos responder a uma série de perguntas que determinam para onde devemos nos dirigir.

Na LL&C contamos com uma série de ferramentas que nos permitem obter a informação para responder, de maneira eficaz, a estas perguntas. Desta maneira, se formos capazes de pensar nas respostas adequadas, poderemos empregar nossas ferramentas para oferecer o melhor serviço ao cliente.



Nosso modelo: da escuta à inteligência

Na LL&C estabelecemos as diferentes esferas que atravessam os dados para ir transformando-se em informação que, cada vez, traz mais valor ao cliente. O ponto final do processo supõe o alcance da inteligência.

A primeira fase da escuta é a **coleta de dados**. Uma vez realizada uma primeira peneirada na qual se descarta a informação não relevante, temos um conjunto de dados em que se incluem métricas que nos proporcionam **indicadores**. Os indicadores nos permitem estabelecer valorações e avaliações, enquanto que apenas com os dados só podemos oferecer variáveis.

Quanto mais métricas se expuserem, mais valor terá a informação extraída. Com essa informação elabora-se uma síntese que será o **diagnóstico** do que estamos enfrentando de verdade.

- Realizemos uma comparação com o mundo da saúde. Vamos ao médico porque temos algo, o médico escuta nosso corpo, começa a ter dados: medições de temperatura, pressão sanguínea, etc. Esses dados

apresentam indicadores e a síntese de tudo isto é oferecida num diagnóstico. Então nos diz: você está com gripe.

Voltando ao gráfico, vemos que nos dados foi colocado um círculo de **alerta**. É importante podermos incluir em meio à tomada de dados sensores que nos avisem de quando num território ou numa comunidade se dá algo importante a que se deve prestar atenção, ou inclusive de quando se deve redirigir a escuta para esse lugar para focalizá-la. **Temos de ser capazes de vencer a infoxicação, pulá-la para detectar o que é relevante.**

O seguinte passo é realizar uma análise comparativa. Seguindo com a analogia, “você teve gripe muitas vezes?” oferece-nos o contexto em que interpretar nossos indicadores. Provavelmente não é a primeira vez que você enfrenta esse risco, talvez você tenha uma pegada digital que o afete recorrentemente. Olhando para a história, você pode detectar **tendências** que lhe permitirão antecipar-se e calcular a possível evolução do problema.



É importante incluir sensores que nos avisem de quando num território ou numa comunidade se dá algo importante a que se deve prestar atenção

O cruzamento final dos resultados da escuta com o plano estratégico da empresa permitirá saber quais questões são relevantes e quais não. O alinhamento leva-nos a elaborar uma informação ativável, um plano de ação, **recomendações**.

O final de todo processo de escuta é inevitavelmente uma tomada de decisões por parte do cliente. A tomada de decisões é um processo de que podemos participar até o ponto em que o cliente nos permita. Quando o cliente simplesmente nos transfere seus temas de interesse (as “palavras-chave”) sobre as quais fazer uma escuta ativa, poderemos somente elaborar relatórios de situação com

maior ou menor profundidade analítica. É possível que, baseando-nos na nossa experiência, possamos fazer recomendações de ação para o relatório de escuta realizado intuindo que podem ser de utilidade. No entanto, só quando conhecemos os objetivos do cliente, podemos fazer inteligência e propor recomendações que ajudem a atingir esses objetivos. Se os objetivos forem da área de comunicação, ajudaremos este diretor. Se os objetivos forem da companhia, teremos conectado com o conselheiro delegado.

Figura 8

Proceso de la cobertura a la inteligencia

