

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Capítulo 10

Jogar uma partida. Plano de ação



Caso de sucesso

O caso de Gonvarri-Gestamp Renewables - Emotional Driving Challenge

Projeto: Emotional Driving Challenge.



Cliente: Gonvarri-Gestamp Renewables.



Áreas envolvidas: Organizações e Pessoas, Liderança e Posicionamento Corporativo e Engajamento de clientes.

Duração: novembro 2014 - atualidade.

Desafio na óptica do cliente

No início, duas necessidades relativamente pequenas e desconexas:

- **Desenvolver um narrativa** que explique em que sua empresa contribui para a sociedade, em primeiro lugar, para os empregados e, depois, para diferentes comunidades com que a empresa convive.
- **Dinamizar um evento:** a copa do Natal e que não seja um ato vazio de conteúdo e frívolo.

Solução proposta

Conectar ambas as necessidades numa proposta com opções de crescimento que vá além da copa do Natal.

- Priorizar uma única contribuição para a sociedade, que seja simples de comunicar e que tenha o maior impacto cidadão.
- Introduzir esse relato aproveitando a copa do Natal e apresentando o evento como o primeiro passo de um programa para todo o ano de 2015.

Na prática e segundo o nosso modelo de fases

Onde se encontra o que o cliente nos pede?

O cliente nos contata para pedir duas coisas concretas que poderiam situar-se em passos muito diferentes e distantes no nosso modelo de fases.

- A necessidade de desenvolver uma narrativa seria englobada na parte que denominamos **estratégica**.
- A dinamização do evento da copa do Natal (um evento de confraternização dos empregados e da equipe diretiva) se situaria na parte que denominamos **operacional** em “Interações” e “Difusão”.

Contudo, fomos capazes de trabalhar todas as fases, convencendo-nos junto com o cliente de que ao escolhermos a narrativa e um exemplo, podíamos explorar todo seu potencial ao longo dos meses seguintes.

Desenvolvamos cada fase:

Nível Estratégico

Este primeiro nível associa-se às tarefas de análise, reflexão e decisões básicas (as que dizem respeito a Estratégia, Narrativa, Riscos e Oportunidades, Comunidades e Territórios e Protagonistas).

1. Estratégia

Tudo começa com a visão e os objetivos do cliente. A Gonvarri é uma empresa que trabalha aço para produzir um amplo leque de produtos. Queriam pôr em valor diante de seus intervenientes que fazendo isso **contribuíam para o bem-estar das sociedades em que operavam**.

O desafio consistia em escolher qual, dentre a enorme variedade de atividades e de benefícios que segundo eles traziam, era sua grande contribuição. Emprego? energias renováveis? impostos?

Um dos produtos fabricados pela Gonvarri são *outdoors* e propagandas de carrocerias (cada vez mais inteligentes) para a indústria automobilística. Nós nos demos conta de que esta era a mais concreta e tangível contribuição, a **Gonvarri favorecia a segurança viária**.

Decidimos concentrar a comunicação em seus funcionários e destacar a contribuição da Gonvarri na proteção de motoristas e transeuntes graças à fabricação de tais publicidades.

2. Narrativa: “Doing good by doing well”

Escolhemos como protagonistas os cidadãos que diariamente circulam pelas estradas de todos os países em que se vendem seus produtos (por exemplo, todos em que se distribuem os veículos do grupo Volkswagen).

Metaforicamente, a companhia apoiou-se nas vidas de seus funcionários, a quem não só deve proteger no local de trabalho, mas também nos trajetos que realizam para ir e voltar dos edifícios e das fábricas a suas casas.

- A empresa assumia ampliar seu compromisso com a segurança e com a higiene ao que acontecia fora de sua esfera habitual.
- Este esquema serviria de guarda-chuva para desenvolver vários relatos voltados a comover e comprometer seus colaboradores na tarefa.
- Eles serviriam, por sua vez, dos melhores embaixadores da mensagem que a organização queria transmitir.

3. Riscos e Oportunidades

Esta narrativa oferecia pontos forte e fracos, como todas. Nós as examinamos para levá-las em consideração antes de definirmos os relatos. Por exemplo, consideraram-se:

- **Riscos:**
 - » Obviamente as mortes e as consequências graves dos acidentes em estradas se devem a muitas causas. Além das características dos carros ou das proteções nas estradas, o estado do asfalto, as condições de condução, o comportamento do resto dos condutores, etc., influenciam muito os resultados. A companhia poderia passar a assumir uma responsabilidade que claramente a superava.

- » Além disso, estender o compromisso com a segurança e higiene dos trabalhadores superando os processos que se levavam a cabo em suas próprias instalações os expunha a um âmbito sobre o qual não tinham controle por completo.
- » A segurança viária é um tópico muito explorado e constitui um território que muitos outros já capitalizaram. Nesse contexto, o papel da Gonvarri podia passar definitivamente despercebido.

- **Oportunidades:**

- » O Departamento de RH era um aliado nesta visão ambiciosa, convencido de que assim explicitaria mais seus esforços em matéria de número de acidentes de todos os profissionais.
- » Como sempre ocorre, os riscos são ao mesmo tempo uma fonte de oportunidades. Como muitas organizações, empresas e atores civis estavam comprometidos no objetivo e tinham levado a cabo um sem-número de iniciativas interessantes, a visão da Gonvarri poderia somar-se de forma complementar. Isto os relacionaria com eles de forma genuína.
- » A mensagem por trás da narrativa tinha um valor universal indubitável.
- » Dispunham de canais e espaços graças ao seu projeto Leading The Change (doravante LTC) que lhes permitiriam estender e enriquecer sua narrativa: tinham levado aos celulares, tablets e computadores de seus funcionários uma nova forma de comunicação mais conversacional e participativa.

4. Comunidades

O negócio de uma empresa B2B vê-se condicionado por pessoas que desempenham papéis como funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, reguladores, etc. No entanto, se pretendíamos ter sucesso com a narrativa escolhida, devíamos prescindir dessa forma de entender o interlocutor a quem alguém se dirige.

Um funcionário, antes do seu colaborador, é mãe, irmão, aficionado por uma marca de carros, alpinista experiente e cozinheiro amador. **Suas relações informais na empresa vêm marcadas por esses aspectos, não por ele pertencer a um departamento ou a um nível hierárquico concretos.**

O projeto LTC deixara claras estas sensibilidades e como questões como a solidariedade ou o esporte estimulavam seu sentido de pertencimento e os articulavam.

Seria um aspecto importante com o intuito de realizar ações que realmente tivessem impacto neles. De forma especial, identificou-se que quando se relacionavam entre si ou com a companhia, sua linguagem era fundamentalmente emocional, algo que pode parecer óbvio, mas que frequentemente se esquece.

5. Territórios e Protagonistas

Uma vez selecionado o **território da segurança viária**, era hora de analisar quem é quem nesse espaço, como se podia **ganhar legitimidade** vindo de uma empresa praticamente desconhecida em seus fóruns, quais eram seus marcos no calendário e que comunidades tomavam partido na massa de conversas.

Identificaram-se as iniciativas de associações como AESLEME, que trabalhava desde 1990 para a prevenção de acidentes de trânsito, as da Fundação MAPFRE e as de outros atores legítimos no território. Começou-se uma aproximação a estas organizações intercambiando convites para eventos abertos ou corporativos.

Por outro lado, **colocar o foco nos funcionários** permitiu conhecer as prioridades destes na hora de dirigir de forma segura e, inclusive, descobrir histórias pessoais ao redor de seus hábitos de transporte privado.

Nível Tático

Uma vez que terminamos esta etapa de análise, reflexão e decisões básicas, abordamos o nível tático. Este é aquele em que se identificam histórias, planejam ações, se elaboram os primeiros conteúdos e se preparam canais (Relatos e Histórias e Conteúdo).

6. Relatos e histórias

Pensando na copa do Natal, achamos oportuno utilizar o evento para **saber mais do os funcionários opinavam sobre a segurança viária (escuta)**. Para fazê-lo, distinguiu-se o que seria o elemento diferencial por excelência dos conteúdos:

- Deviam basear-se em história pessoais.
- Tinham que descansar nas emoções positivas.

Para o projeto da Gonvarri se destacar, entendemos que não podíamos repetir o esquema que vincula a segurança ao volante com emoções negativas. Tem-se realizado um sem-fim de campanhas que incentivam a dirigir de modo prudente fazendo uso de consequências dramáticas e do medo. Assim que buscamos o enfoque contrário, **pôr o foco nas emoções positivas: o que faz você se sentir seguro?** Essa foi a pergunta que preparamos, enfatizando quais dessas razões se baseavam em emoções positivas. De repente já tínhamos um *leitmotif* para o evento que marcava claramente um começo que poderia estender-se ao longo das histórias de cada assistente nos seguintes meses.

7. Conteúdos (formatos e canais)

Sabíamos que os canais para este programa de comunicação seriam os encontros presenciais, como a copa do Natal, e a intranet (LTC). No entanto, devíamos escolher **de que maneira íamos levar o conteúdo e prolongar sua difusão ao longo de um ano.**

- Em primeiro lugar, propusemos, e foi aprovado, recorrer à **gamificação**. Criamos um jogo de que os funcionários poderiam participar. Eles votariam quais das emoções positivas identificadas por eles mesmos eram as mais importantes no seu ponto de vista. Assim dinamizaríamos os conteúdos.
 - » Portanto, trabalhamos sobre a intranet para preparar o jogo (a proposta de ideias, a votação, os resultados individuais e globais) e sobre o evento da Copa para que mostrasse este espírito.

- » Demos um nome ao programa: “Emotional Driving Challenge”. Preparou-se o *branding* para o evento, para a LTC e para o resto dos materiais.
- Em segundo lugar, pensamos que precisaríamos de audiovisuais, algo com que os funcionários já estavam muito acostumados, porque a LTC contava com mais de 100 vídeos desenvolvidos nos últimos três anos.
 - » Sugeriu-se uma websérie protagonizada por funcionários que tivessem história para contar acerca de suas reflexões ao volante para ir e voltar de casa ao trabalho de forma segura.
 - » Também se preparou a gravação do evento da copa do Natal para impulsionar o espírito do desafio.
- Em terceiro, preparou-se a agenda do evento com detalhe a fim de que conseguíssemos o máximo nível de engajamento por parte de todos os participantes.
 - » Junto com a AESLEME, associação com que a Gonvarri assinou um convênio de colaboração, escolheram-se palestrantes que, antes do brinde típico, formaram os funcionários reunidos nas melhores práticas ao volante. Também, contamos com alguns testemunhos de pessoas que sofrem anos mais tarde das consequência de acidentes.
 - » Realizou-se uma atividade para todos os presentes: teriam que escrever num simples post-it o que os fazia dirigir seguros numa óptica positiva e eles foram motivados a colá-los sobre um grande painel com a fotografia de um carro que se envolveu num acidente.

- Em quarto, previu-se recolher todos os post-its para elaborar um livro que legitimasse o desafio dos seguintes 12 meses.
 - » Nele escreveriam o presidente da Gonvarri, um amplo leque de pessoas reconhecidas no Território da Segurança Viária, assim como as pessoas que contribuísem para o desenvolvimento do Emotional Driving Challenge.
 - » O livro teria o respaldo de uma boa editora e um acabamento de primeira para poder servir de material de referência para todos os colaboradores.

Nível Operacional

E chegamos à fase de execução, que denominamos na metodologia o **nível operacional**. Neste incluímos as fases que implicam em paralelo a Inteligência e Escuta, as Interações, a Difusão e as Métricas.

8. Inteligência e escuta

Definiram-se indicadores para conhecer o grau de sucesso de cada iniciativa de comunicação dentro do Programa.

- Por exemplo, na copa do Natal teve-se em conta o número total de participantes que compartilharam seus motivos positivos para dirigir em segurança.

- Na intranet, quando se lançou o jogo, seguiu-se o número de ideias propostas, o número de visitantes à seção da LTC com o desafio, o número de votos finais recolhidos, o número e a qualidade das reações diante de cada sugestão.
- No exterior, escutaram-se atentamente as menções que o projeto despertava e que correspondiam claramente aos funcionários que compartilhavam a iniciativa nos seus perfis pessoais.
- O número de visualizações dos vídeos também serviu de elemento de avaliação da eficácia do projeto.

9. Interações

O projeto, uma vez definido em sua essência como uma conversa dentro da companhia, mas aberta a todos os colaboradores, visava estimular o maior número de interações possíveis entre todos os colaboradores da empresa, fossem quem fossem.

- O evento da copa do Natal foi em si mesmo uma desculpa para estimular a interação entre todos os participantes entre os quais se estabeleceu uma conexão emocional graças à contribuição dos palestrantes.
- O departamento de comunicação distribuiu as tarefas para todo o ano entre seus integrantes. Um deles se encarregou de estimular a participação no desafio e de responder a quantos visitantes da intranet se interessavam por eles.

10. Difusão

Cada conteúdo elaborado contou com um pequeno plano para divulgá-lo. Utilizaram-se correio eletrônico, os diferentes canais da intranet, mas também elementos visuais nos escritórios e fábricas.

- Dentro da lógica da gamificação, fizeram-se anúncios periódicos com os resultados parciais e totais.
- A websérie foi liberando seus conteúdos episódio a episódio.
- Entregou-se um exemplar do livro a cada funcionário e aos participantes do território Segurança Viária com quem se haviam estabelecido vínculos. Convocara-se a todos ao evento de apresentação da publicação.

11. Métricas

Sempre falamos da necessidade de superar os indicadores habituais na comunicação com a cobertura na mídia, os seguidores e, inclusive, os mais básicos do engajamento como das recomendações.

Para tentar ir mais além, a Emotional Driving Challenge contemplou **indicadores** próprios do que se denomina **output** no mundo anglo-saxão (número de vídeos ou publicações e seu alcance) e incorporou outros mais ambiciosos chamados **outcome** (resultado efetivo nas crenças e comportamentos).

- O projeto aspirava a conseguir que os funcionários melhorassem sua atitude ao volante para reduzir o risco de acidentes de trânsito. Isso seria fruto desse impacto sobre as crenças que influenciasses nos comportamentos.
- Não se dispunha de estatísticas que refletissem o número de baixas por este tipo de incidentes. Assim, decidimos apostar em saber se a lembrança do programa de comunicação conseguia que, ao sentar-se no carro, os funcionários modificassem sua predisposição a ser mais prudentes. Realizou-se uma pesquisa com essa pergunta.
 - » O resultado foi impactante: mais de 90% dos funcionários reconheceram que ao começar cada trajeto se lembravam das emoções positivas que os faziam ser prudentes ao dirigirem.

Reconhecimentos

- O cliente surpreendeu-se com o resultado do impacto do projeto que adotou com seu principal programa na óptica da gestão da Reputação e da Sustentabilidade.
 - Ele felicitou toda a equipe envolvida da LLORENTE & CUENCA.
 - Presenteou todos os funcionários do escritório de Madrid com o livro como lembrança pelo compromisso demonstrado com a firma.
- 

- O projeto é o mais premiado na história da nossa empresa:
 - » Melhor Ação Social de Relações Públicas e Melhor Comunicação Interna dos Recursos Humanos no Publifestival.
 - » Melhor iniciativa em Inovação em RSC do mundo nos International CSR Excellence Awards.
 - » Ouro na categoria de Comunicação Interna nos Prêmios Eikon.
 - » Ouro na categoria Communications ou PR Campaign/Program of the Year – Internal Communications. The International Business Awards.
 - » Menção de honra nos Mercury Excellence Awards 2015 na categoria de Campaigns – Corporate/Commercial: Corporate Social Responsibility Practices.
 - » Melhor prática de Comunicação Interna no âmbito da RSE e Gestão Responsável pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa.
 - » Reconhecimento Best Practice em Segurança Viária Trabalhista pela Direção Geral de Tráfego.
 - » Melhor campanha de Comunicação Interna nos Corporate Engagement Awards 2015 (CEA).
 - » Ouro na categoria Automotive nos EMEA Sabre Awards 2016.
 - » Premios Expansion às 50 Melhores Ideias Digitais. Emotional Driving (categoria Talento Digital).
 - » Gonvarri's Emotional Driving Webseries. Categoria: Branded Content Campaign of the Year. The 2016 International Business Awards.

Materiais

Site Emotional Driving

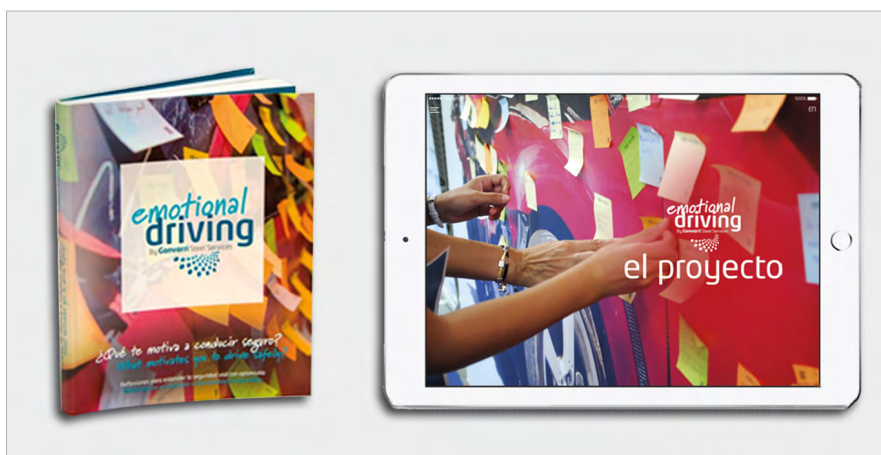


Webserie Emotional Driving



Materiais

Livro e APP



Caso de sucesso

O caso da Vitaldent

Projeto: Projeto D.



Cliente: Vitaldent.

VITALDENT

Áreas envolvidas: Crises e Litígios.

Duração: fevereiro 2016 - junho 2016.

Desafio na óptica do cliente

No início, o cliente nos expõe três necessidades:

- **Conter o dano à reputação da Vitaldent** após a publicação na mídia da comissão de delitos econômicos de fraude e lavagem de dinheiro por parte de seu presidente e diretoria contra seus franqueados.
- **Conter o dano no negócio para propiciar sua continuidade futura.** A companhia se veria muito afetada pelas informações.
- **Baixar o tom muito negativo da conversação em redes sociais (RS) e mídias:** nas RS a Vitaldent chegou a ser Trending Topic (TT) na Espanha por causa das informações publicadas em quase toda a mídia do país. As primeiras 48 horas tiveram um alto custo para a reputação da empresa.

Solução proposta

Estabelecemos uma **estratégia de comunicação que baixasse o tom das futuras publicações** para a recuperação da reputação da companhia. Procuramos transmitir a mensagem de que estamos diante de uma companhia viável economicamente e que garante o melhor serviço, qualidade e profissionalismo de seu pessoal. Estabeleceram-se três eixos principais:

- Elaboramos uma estratégia coordenada com a estratégia legal da companhia.
- Enfocamo-la sob uma perspectiva *multistakeholder*, enfatizando todos os coletivos: pacientes, franqueados, funcionários, meios de comunicação nacionais tanto em papel como online e líderes de opinião e comunidades-chave para o negócio na rede. Para isso definimos previamente territórios e comunidades de interesse.
- Contatamos os jornalistas que iam liderar a informação para que soubessem que o modelo e a continuidade de negócio não estavam em jogo. Não se pretendia deixar um único cliente sem seu tratamento. Para isso garantimos que ia ser o mesmo discurso que o da promotoria e da polícia nacional. De fato conseguimos que assim o transmitissem para a mídia. Dessa forma conseguimos que no horário nobre dos telejornais não houvesse imagens de clínicas fechadas e pacientes insatisfeitos. A foto devia ser de normalidade à porta das clínicas.

Na prática e segundo o nosso modelo de fases

Onde se encontra o que o cliente nos pede?

O cliente nos contata para pedir duas coisas que poderiam situar-se em passos muito diferentes e distantes no nosso modelo de fases.

- A necessidade de conter o dano à reputação da Vitaldent após a publicação na mídia da intervenção judicial e da detenção da cúpula diretiva, que estaria englobada na parte que denominamos **estratégia**.

- A necessidade de baixar o tom negativo da conversa nos RS e dar imagem de normalidade em torno da atividade da firma, se englobariam na parte **operacional**, em concreto em “Escuta e Inteligência”, “Interações” e “Difusão próprios e alheios”.

Desenvolvamos cada fase:

Nível Estratégico

1. Estratégia

Tudo começa com a visão e os objetivos do cliente. A Vitaldent é líder no setor odontológico espanhol e destaca-se por ter compromisso com a qualidade em seus profissionais, serviços e produtos.

As publicações e a exposição pública da empresa requeriam **comunicar seu posicionamento em relação com as acusações** e que este fosse recolhido pelos principais meios.

O desafio consistia em frear o dano à reputação da Vitaldent. Foi então, com a análise do cenário e dos riscos existentes, quando se definiu a necessidade de que se visualizara a normalidade no funcionamento diário das clínicas.

2. Narrativa: a prioridade da Vitaldent são seus pacientes

Os pacientes e os profissionais sempre estiveram no centro do relato. Escolhemos como protagonistas os pacientes que no momento das publicações viram perigar seus tratamentos diante de um possível fechamento.

- A Vitaldent assumia que a prioridade eram e seriam seus pacientes e centrava nisso todos seus esforços.
- A Vitaldent oferecia garantias na qualidade de seus serviços, produtos e, sobretudo, profissionais.
- A Vitaldent mostrava sua total predisposição para colaborar nas atuações judiciais que estavam se produzindo.

3. Riscos e Oportunidades

• Riscos:

- » A Vitaldent estava sendo investigada naquele momento, pelo que não se conhecia o alcance real das imputações em sumário. Devia-se estabelecer um guarda-fogo e distanciar-se dessa zona.
- » Era impossível contatar todos os franqueados para verificarmos a qualidade de seus serviços e produtos.

• Oportunidades:

- » Ainda não se havia produzido contato com pacientes, franqueados e funcionários para que a companhia os situasse nos acontecimentos, o que supunha uma oportunidade para o posicionamento da empresa.

- » Não se entrara em contato com a mídia para reagir diante das publicações, o que era também uma oportunidade de posicionamento com a designação de um porta-voz formado para a comunicação da narrativa.

- » Não se havia tomado posição na conversa digital.

4. Comunidades

Fizemos um trabalho inicial de identificação das comunidades em que se encontravam os principais intervenientes (pacientes, consumidores, cidadãos, franqueados, fornecedores, financeiras, funcionários, meios de comunicação e fundos de investimento) e priorizou-se o trabalho com as seguintes.

Franqueados. A Vitaldent é um modelo de empresa com estrutura de franquias e clínicas próprias. Era básico identificar a comunidade de franqueados com o intuito de adequar a mensagem destinada a eles e poder tranquilizá-los diante das publicações feitas. Mais ainda procedendo as denúncias do seu seio.

Pacientes: a maioria deles não concluíra o tratamento e quase todos o estavam financiando. Este fato determinou necessidades comunicativas específicas para tal comunidade e fez centrar um relato nela.

Os **meios de comunicação**, que teriam um papel fundamental para chegar à opinião pública, aos pacientes, aos franqueados e à administração.

Financeiras. Essencial explicar-lhes em todo momento qual era o projeto de saída da crise para manter seu apoio vivo e sustentar o negócio.

Fornecedores. Esta comunidade era chave, já que se se cortava o abastecimento de material no momento em que iam produzir-se tensões de tesouraria, o projeto se poria em perigo.

5. Territórios e Protagonistas

Vistas as comunidades, descrevemos em que territórios se situavam: saúde, inovação e negócio.

Nível Tático

6. Relatos e histórias

Pensando em frear o dano à reputação após as publicações na mídia sobre delitos fiscais, estabelecemos uma série de itens que os relatos e histórias deviam cumprir:

- Basear-se na transparência quanto à situação da companhia.
- Pôr o foco na garantia do melhor serviço para o paciente e na continuidade de seus tratamentos.
- Desmontar as acusações de falta de qualidade em seu serviço e produtos.
- Fazer referência à disposição em colaborar com as atuações judiciais em andamento naquele momento por parte da Vitaldent.
- Demonstrar a unidade entre empresa, funcionários (sobretudo odontologistas), franqueados e pacientes.

7. Conteúdos (formatos e canais)

Sabíamos que o principal veículo comunicativo nesta ação ia ser o contato com os meios de comunicação e, de modo secundário (mas prioritário), a ação nas RS. Todavia, devíamos escolher **de que maneira íamos levar o conteúdo e prolongar sua difusão para deter o dano à reputação da companhia.**

- No primeiro dia preparou-se um comunicado para os meios de comunicação que incluía as nossas mensagens principais para que estas dispusessem da nossa versão para o principal informativo noturno.
- Em segundo lugar, formou-se um porta-voz para a transferência das mensagens à mídia. Preparou-se uma entrevista coletiva na sede da empresa que serviria para reforçar nossa mensagem de normalidade, atendimento aos pacientes, profissionalismo e respeito pela intervenção judicial.
- Em terceiro lugar, devia-se passar a pacientes e franqueados a sensação de segurança e de trabalho normalizado. Transmitiram-se comunicados a franqueados e pacientes para que dispusessem das mensagens e ideias-chave, assim como de toda a informação necessária e justa para atender às previsíveis dúvidas.
- Em quarto lugar, deviam-se transmitir as mensagens à comunidade online, para o que se decidiu lançar a campanha #SomosVitaldent.
 - » Detectamos no Twitter alguns funcionários tirando fotos com um cartaz em que usavam a hashtag citada. Vimos a oportunidade de realizar toda uma campanha de marketing de influência movendo

grupos de Whatsapp com funcionários realizando ações concretas que fossem viralizando nossas mensagens na rede.

- » Fez-se de maneira temática, semana a semana. Uma semana falávamos de pacientes e a seguintes de profissionalismo ou de qualidade nos produtos. Para isso realizávamos diferentes materiais: entrevistas de um minuto com pacientes, médicos, funcionários... transmitindo uma imagem de unidade em torno do comum orgulho de pertença. Todos #SomosVitaldent.

Nível Operacional

8. Inteligência e escuta

Definiram-se indicadores para se conhecer o estágio de crise da companhia e a medida de superação ou funcionamento dela.

- Impactos na mídia, ou seja, em que meios aparecia o cliente, se o círculo era fechado ou não, se havia publicações anteriores prejudiciais para a reputação da companhia, etc.
- Estado da conversa nas RS.
- Conversas com os *top targets* disponíveis na firma para obter todo o *briefing* necessário sobre o caso investigado, as causas, os imputados, as possíveis consequências e as necessidades de seu entorno.
- Contato com os advogados da companhia para alinhar a comunicação com o seu meio estratégico legal.

9. Interações

Manteve-se contato continuado com todas as comunidades detectadas para se transmitir unidade e transparência.

10. Difusão

Cada comunidade requeria levar a cabo uma operação concreta. Dispunha-se do método de ter porta-vozes pessoais com a mídia, de intranet/mala direta para os franqueados e pacientes, e de RS para chegar até a comunidade online.

- Dentro da lógica de priorização, abordou-se num primeiro momento a tranquilidade de franqueados e pacientes, proporcionando-lhes informações constantes com todas as explicações referentes ao caso através da sua intranet, mala direta e informações em clínicas.
- Num segundo momento era básico posicionar-se na mídia e dar sensação de controle. Os formatos mais utilizados foram a entrevista coletiva, comunicados e entrevistas. Também se fez uma reportagem com a Equipe de Investigação da Sexta e abrimos as clínicas para comprovarem sua qualidade e dos seus profissionais.
- No ambiente digital realizou-se a campanha em torno da hashtag #SomosVitaldent.

11. Métricas

No contexto da comunicação de crises, as métricas são imperativas para a avaliação e diagnóstico inicial, para identificar novos riscos e para redefinir de forma constante a estratégia e a tática.

Em primeiro lugar, o tom das publicações na mídia foi o indicador que nos demonstrou uma primeira pequena vitória. A mídia não questionou o modelo de negócio nem pôde descrever problemas nas clínicas.

Quanto às métricas do atendimento a franqueados e pacientes, foi muito gratificante observar que após as mudanças sofridas pela companhia, esta tinha cada vez menos reclamações para atender. A diminuição destas chamadas constituiu um segundo indicador básico de sucesso.

Além disso, quanto às RS, mediu-se a projeção, viralização e uso da campanha #SomosVitaldent. Estes resultados contribuíram significativamente para medir a mudança de tendência da conversa negativa em redes para uma conversa centrada no orgulho de pertencimento por parte dos funcionários.

Reconhecimentos

- O cliente esteve muito satisfeito com todo o apoio durante os momentos mais difíceis da companhia.
- A firma agradeceu às equipes sua profissional atenção e dedicação em vista dos resultados.
- O caso tornou-se um dos mais característicos na história da gestão de crises na LLORENTE & CUENCA. O fato de partir do zero com um cliente que mal tem relação com a mídia e de poder chegar a reduzir substancialmente o medo entre seus pacientes supôs um marco importante para os próximos desafios.

Materiais

Publicações iniciais

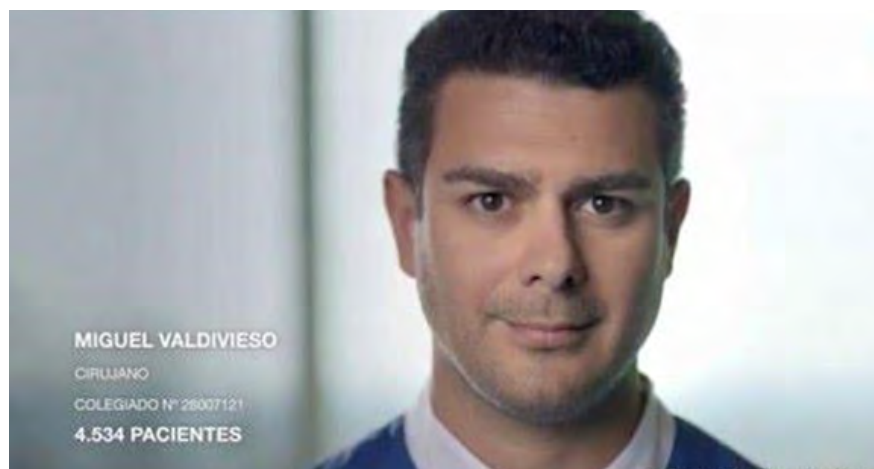


Primeira entrevista coletiva do porta-voz formado



Materiais

Campanha Somos Vitaldent



Avaliação da conversação



