

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

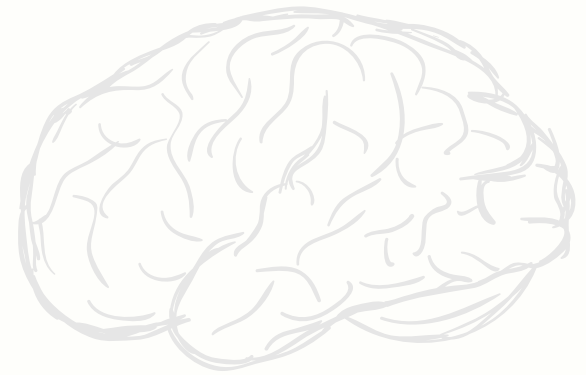
A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Capítulo 9

Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo



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

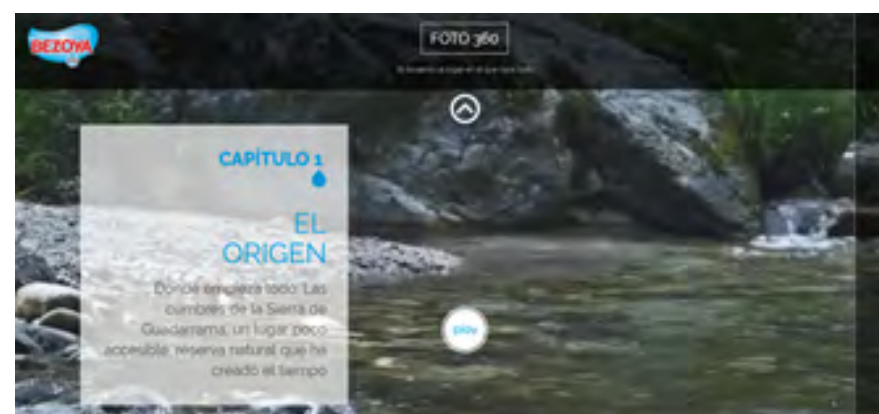


Materiais

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.**

