

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

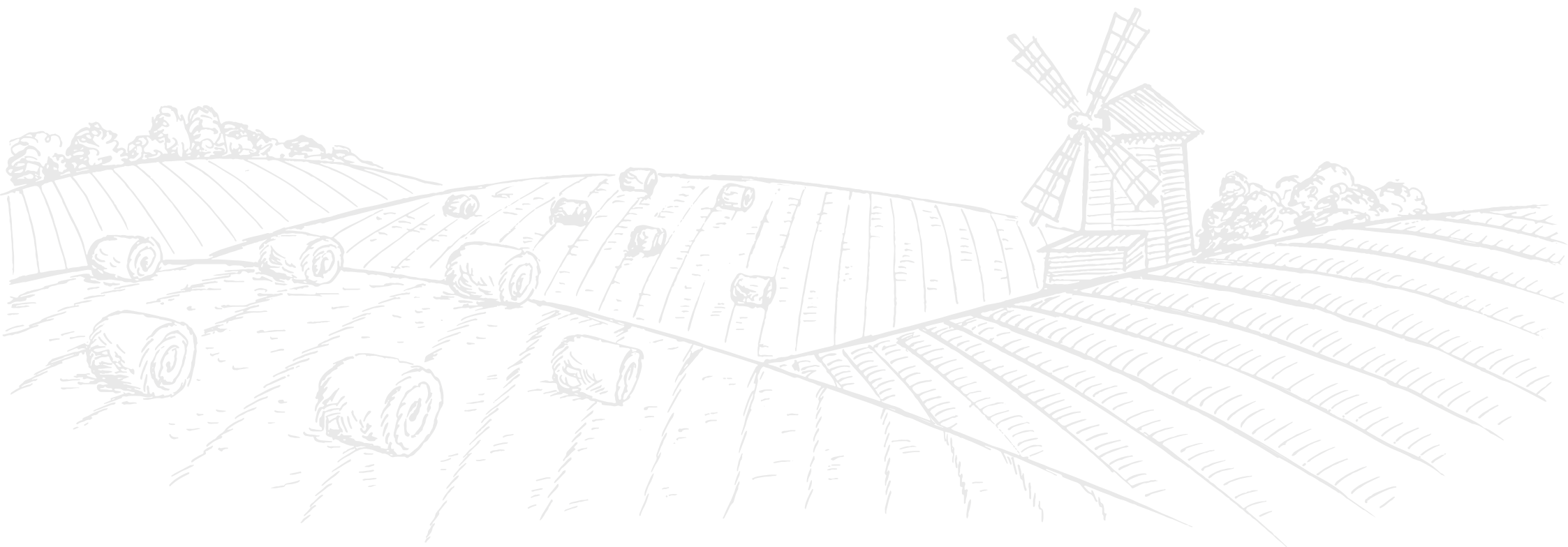


Antes de entrar no assunto... veja-se página 50



Capítulo 6

Das Temáticas aos Territórios de Conversa





Capítulo 6

Das Temáticas aos Territórios de Conversa

O conceito de território define-se como uma **massa estável de conversação**. Por exemplo, o ato físico de correr é praticado como *hobby* há muitas décadas, mas correr, em si mesmo, não é um território. No entanto, quando pessoas que compartilham o interesse comum de correr geram um espaço de conversação sobre este aspecto e este alcança um volume e uma estabilidade, então se torna um território: nasce a corrida.

A estabilidade da conversa é muito importante, já que uma moda ou mania passageira sobre um tema concreto não é um território. **É necessário que a conversação se prolongue no tempo**. Quanto anos ou meses devem transcorrer? A resposta não é concreta, mas pode dizer-se que o tempo necessário para que consolide sua estrutura baseada em três eixos de relação fundamentais: as **pessoas**, os **conteúdos** e o **tempo**.

Ponhamos, por exemplo, o foco no negócio responsável. A conversa a respeito demorou a crescer o suficiente e estabilizar-se, mas na atualidade, é sem dúvida um território de máxima relevância para as companhias e para seus clientes ou consumidores. Quando uma companhia como a Telefônica se aproxima de nós para que a ajudemos a gerar engajamento

interno com sua estratégia de negócio responsável, temos que pensar como funciona um território. No caso de Play to move, que se pode analisar em detalhe mais adiante, os três eixos já mencionados (pessoas, conteúdos e tempo) são relevantes na hora de definir uma estratégia de comunicação coerente em que se leve um relato relevante ao território.

Os conteúdos em relação com o tempo constroem a agenda.

É um elemento básico e permite identificar com facilidade se algo é ou não um território. Por exemplo, a arte é um território claro: sua agenda são as feiras de artes, inaugurações de galeria, efemérides... As marcas terão que tentar influir nos pontos da agenda: já seja aproveitando as oportunidades que apresentam ou criando marcos novos que são de interesse para os habitantes do território.

Os conteúdos em relação com as pessoas assentam-se

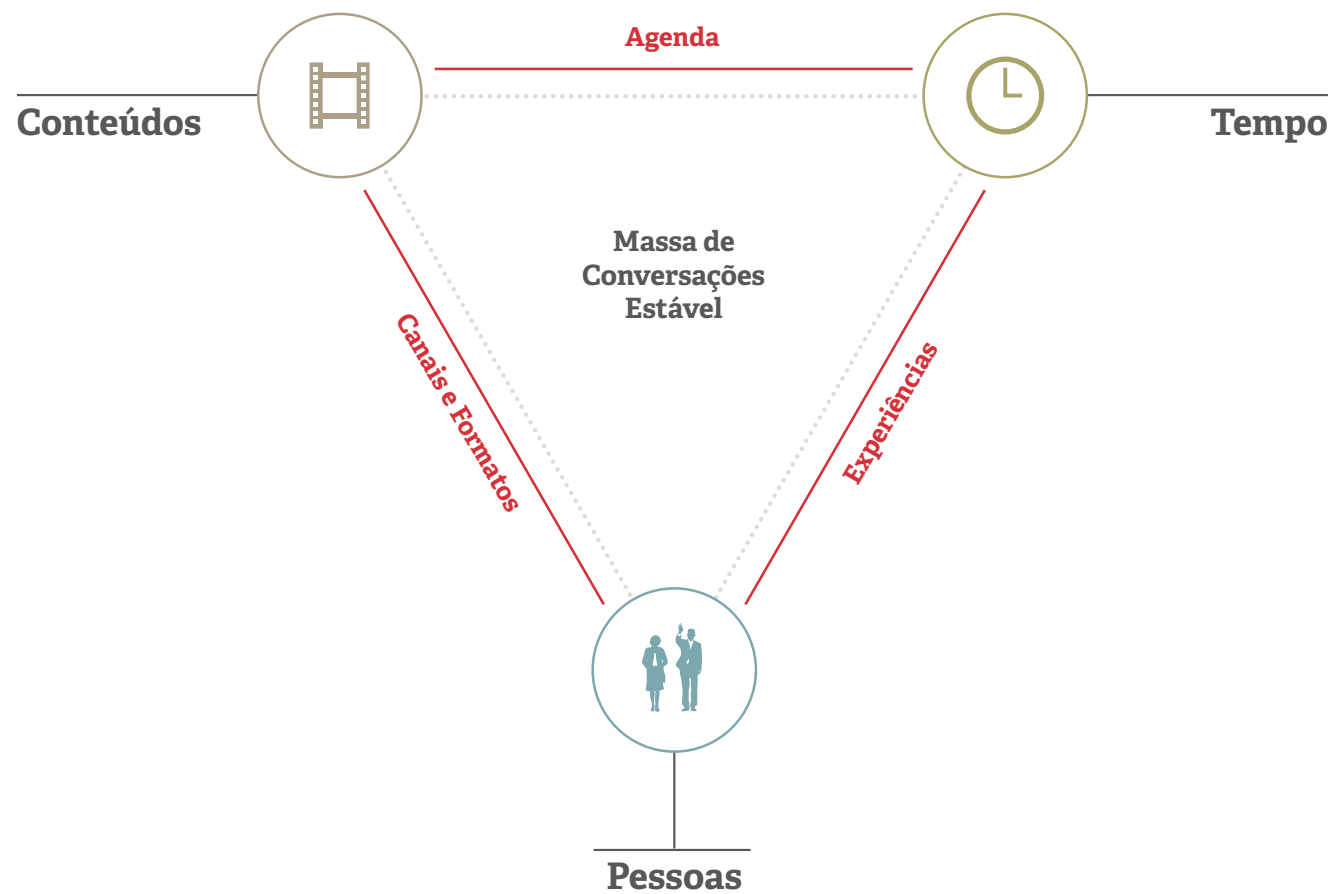
e estabilizam-se sobre canais e formatos. Nem todos os canais ou formatos são adequados para cada território. Na arte contemporânea, por exemplo, utilizar o canal de revista tradicional não seria um bom formato. Deve-se aprender a identificar adequadamente quais são os apropriados em cada caso.



A estabilidade é importante, uma moda ou mania passageira sobre um tema concreto não é um território

Figura 5

Estrutura dos Territórios de Conversa



As pessoas em relação com o tempo constroem experiências, e isto é o mais importante. A máxima aspiração para uma marca em um território não é influir na agenda ou criar um canal próprio, mas gerar uma experiência nos habitantes do território, já que isto lhes proporcionará uma lembrança potente e consolidará a ideia que se quer transmitir e que “se aloja” na experiência.

Pode-se criar um território?

Esta é uma pergunta frequente e a resposta é **não**.

As marcas e empresas, em sua perspectiva tradicional, olham para as pessoas em relação com elas mesmas, catalogam-nas segundo a relação com a empresa. Portanto, pensam: “este é um empregado, este é um consumidor, este é um fornecedor”. São algo em relação com a empresa.

Ao tratar de identificar territórios e comunidades, deve praticar-se outra abstração diferente. Temos de sair de nós mesmos, porque **os territórios preexistem**, já estão por aí, não dependem de nós, não precisam de nós para nada. Existem territórios de cozinha japonesa ou de ludo, mas não existem em relação com a empresa. Existem, nada mais. Portanto, não posso criá-los. **O que, sim, posso fazer é participar da conversa e influir nela escutando-a antes.**

Se as marcas conseguirem ganhar um espaço relevante em um território em que habitam, passarão a ser intervenientes, mas agora não o são. São alheios a eles, mas devem interessá-los igualmente.

Como encontramos o território de uma marca? Aprofundamento e intersecção

Para definir qual ou quais são os territórios de uma marca, é importante levar em consideração os pontos de sinergia que existem entre nossas comunidades e a empresa. Isto é, **o território de uma empresa será aquele em que coincidam a narrativa e a proposta de valor da companhia com as comunidades a que nos dirigimos.**

Os maiores territórios estão tomados: cinema, arte, inovação, sustentabilidade... Há tanta gente falando nisso, são tão grandes, que é muito difícil conseguir visibilidade neles. No território da música, por exemplo, se chegar uma marca pequena ou média e quiser começar a trabalhar na área, terá muita dificuldade. Como você vai conseguir ser visto? A massa de conversas é enorme. A agenda está totalmente cheia.

O que se pode fazer? **Procurar um novo território, seja por aprofundamento seja por intersecção em que a marca e nossas comunidades tenham valores compartilhados.**

- **Aprofundamento** consiste em pesquisar o território mediante a escuta ativa para encontrar algo que se identifique com o meu negócio dentro desse território e que seja muito mais específico. Se prosseguirmos na arte, podemos fazer um relato não sobre a arte em geral, mas sobre a arte urbana. Isso contribui com algo pequeno, mas muito significativo, porque permite ter um relato em um território grande. Se gerarmos um relato no território “arte urbana”, contamos com um relato no território “arte”, mas num canto menos tomado pelos demais.
- **Intersecção** é conquistar seu lugar pela mistura de dois ou mais territórios. Há um bom exemplo, como o [Creators Project](#) da Intel. A empresa queria ter um relato de tecnologia aplicada à inovação, mas o território encontrava-se muito massificado. Então se voltou para o território Arte, também massificado, e realizou-se uma intersecção de ambos. Ela se ocuparia da tecnologia aplicada à arte: esse lugar revelou-se estar vago.

Este achado permite algo ainda mais interessante que o anterior: ter ao mesmo tempo um relato no território arte e no território tecnologia. Com um só relato você traz valor e constrói presença em dois territórios. Você dá valor às comunidades artísticas e também às tecnológicas.

Sem legitimidade não se consegue alcançar nada

Quando uma marca chega a um território, precisa construir sua legitimidade. Não pode chegar à conversação com ares de grandeza, precisa ganhar a confiança da comunidade para que a dotem de legitimidade. Sem ela não poderá participar da conversação nem estabelecer relações nem, portanto, lançar suas histórias. Essa legitimidade é elástica, mas também delicada, já que pode chegar a romper-se.

Se uma empresa não tem nada a ver com esportes, mas “compra” Cristiano Ronaldo, pode falar em um território?, sim; mas o que de verdade lhe dará uma legitimidade forte e consolidada é dar valor ao território, e isso se ganha com relações, tempo e conteúdos. Contar com um líder de opinião pode ajudar uma decolagem pontual, mas trata-se mais de paciência e trabalho.

Quando um cliente vem sem ter certeza de que território quer habitar, **o primeiro que se deve fazer é escutar para saber onde podemos participar e levar valor.**

Onde escutar primariamente? Antes de nada no âmbito da companhia. Se a companhia for do setor de seguros, nos dirigiremos a esse lugar. Se escutarmos corretamente, poderemos receber dicas que nos sugerem pistas sobre outros territórios conectados com esse em que você já tem um germen de legitimidade.



Quando uma marca chega a um território, precisa ganhar a confiança da comunidade para que lhe deem legitimidade

A legitimidade pode chegar a romper-se. Inclusive pela maneira de entrar no próprio território. Uma construtora, por exemplo, não é legítima no território da criatividade. Mas se faz coisas em pisos, ações com artistas emergentes em reformas, que dar valor a pisos e isso se destina a fundações, talvez se consiga alcançá-lo.

Se você luta contra a sua própria natureza, contra o que você é, contra a sua narrativa, você estará jogando fora dinheiro e não terá conseguido nenhum grau de penetração.

A narrativa tem de ser o suficientemente estratégica para que lhe permita evoluir de maneira coerente. Por isso há territórios contraditórios. Você não pode habitar o território da segurança viária e o da velocidade. **Os territórios em que você decide coabitar oferecem informações sobre você, quais são seus interesses; uma informação que tem que ter coerência no seu conjunto.** Em última instância dizem quem você é. Por isso a escolha dos territórios é chave para uma empresa.

Além disso, a marca tem que escolher as pessoas mais adequadas para dialogar nos territórios. A ideia clássica do porta-voz da marca, porta-voz corporativo ou que nome se lhe queira dar (normalmente o CEO) não é válida no ecossistema dos territórios. Deve haver pessoas que dialoguem a partir da legitimidade de que conhecem as temáticas, participam dos

eventos e estão inseridos em comunidades desse território. Pessoas credíveis e que tenham visibilidade nesse território.

O conceito de tempo é chave também para a legitimidade. Deve-se fasear a entrada num território, deve-se ser credível, estudar com quem falo, o que dou à agenda, etc. Decidir se patrocino coisas que já estão na agenda ou considero marcos novos.

O território como ferramenta

O conceito de territórios, da mesma forma que o de comunidades, que desenvolvemos a seguir, ou outros, são conceitos que devem ser dominados por todas as áreas de especialidade da nossa empresa. **São uma ferramenta do consultor para analisar a realidade, avaliar problemas, entrar nas conversações e identificar-se com as comunidades.**

Devemos ter a liberdade mental de pensar em qualquer território, independentemente da área de especialidade em que nos enquadremos. Estes conceitos são nossa maneira de ajudar os clientes, como é o caso de Play to move para a Telefônica, a construir relatos credíveis e legítimos dentro de territórios que lhes permitem identificar-se com comunidades que sejam de seu interesse.

A fórmula magistral: conectar Territórios, Conteúdos e Narrativa

Se o cliente quiser introduzir-se num território, deve ter uma narrativa adequada que lhe permita isso, deve fazer coisas e ser capaz de transformar as coisas que faz em relatos e histórias. Esse é o conteúdo com que começará a relacionar-se, a matéria-prima para trabalhar e ser aceito na comunidade.

Nosso ofício baseia-se tradicionalmente em fazer sobressair o lado bom e esconder o ruim. Chegados a este ponto, há uma notícia para dar aos clientes: “não se pode esconder o lado ruim”. Portanto, deverá potencializar-se o bom. E pode-se pôr um amortecedor no lado ruim: os conteúdos e relações da empresa podem minimizar o impacto de uma crise. É um trabalho de anos, mas contribuir e permanecer numa comunidade gera um escudo protetor em caso de urgência ou acidente reputacional.

Na hora de entrar numa comunidade, devemos ter em conta o processo de humanização da comunicação. Não podemos mais trabalhar em marcas abstratas, logotipos e cores. Neste novo contexto as pessoas são a chave. **As marcas falam através de suas pessoas.** É a mudança mais complicada de todos, porque na comunicação de massa não era necessário. Agora estamos na comunicação de redes, com nós, interconexões, laços. E os nós são pessoas. Passamos a um ambiente massivo de interações pessoais e isso mudou tudo.

Devemos ajudar nossos clientes a personalizar e humanizar sua comunicação, tanto nos conteúdos como nas relações, nesse novo contexto de comunicação pública.

“

**Devemos ajudar
nossos clientes
a personalizar e
humanizar sua
comunicação**

Caso de sucesso

O caso da Telefônica - Play to move

Projeto: Play to move.



Cliente: Telefônica.

Telefônica

Áreas envolvidas: Engajamento de Clientes, Organizações e pessoas e RSC.

Duração: abril 2015 - dezembro 2016.

Desafio na óptica do cliente

Gerar engajamento dos funcionários da Telefônica com a estratégia de negócio responsável da companhia.

Solução proposta

Um relato (Play to move) para o território de negócio responsável da companhia, ativado através de um plano transmídia de conteúdos focados a gerar impactos nos funcionários:

- Transformar a abstração dos princípios de negócio responsável em histórias concretas que permitam uma melhor compreensão.
- Pôr os funcionários no centro das histórias para gerar empatia.
- Utilizar técnicas de entretenimento para melhorar o nível de atenção sobre os conteúdos e histórias.
- Estabelecer uma estratégia de conversa associada com base nos canais internos.

Na prática, aplicando o conceito de território

- **Vértice conteúdos:** geração de conteúdos baseados em *storytelling* e utilizando técnicas de entretenimento. Como conteúdos principais recorreu-se a um jogo que lançou a iniciativa e do qual se extraíram três ganhadores que depois protagonizaram uma viagem a diferentes mercados para dar lugar a um *Brand Film*. Além disso, na segunda linha de conteúdos desenvolvem-se peças audiovisuais de promoção e narração ao vivo da viagem e uma série de histórias com técnicas de jornalismo de marca.
- **Vértice tempo:** durante o ano e meio que se desenvolveu o plano de território, produziram-se marcos significativos dentro da empresa, incluindo a apresentação de um novo Plano Estratégico e a redefinição dos princípios de negócio responsável. Estes marcos foram relevantes para o projeto.
- **Vértice pessoas:** a comunidade-alvo prioritária foram os funcionários da empresa em todos os mercados em que atua.
- **Eixo canais e formatos:** na difusão trabalhou-se com base em diferentes canais, incluindo-se entre os mais relevantes: Yammer, encontros presenciais / eventos, *newsletters* de comunicação, site do projeto e o *app* desenvolvido para o jogo. Dentro dos formatos, trabalhou-se com interativos no caso do jogo, audiovisuais no caso do filme e dos vídeos, artigos, microdesafios, cartazes e outros.
- **Eixo Agenda:** optou-se por uma estratégia que combinava a agenda própria do território negócio responsável, utilizando o desafio e as histórias nos próprios eventos relevantes já programados, com a criação de marcos próprios, entre os quais se destacam os eventos de apresentação do *Brand Film* nos diferentes países.
- **Eixo Experiência:** um grande número de funcionários pôde divertir-se com o jogo inicial. Três funcionários de diferentes partes do mundo puderam transformar-se em embaixadores da iniciativa e viajar para diferentes países para conhecer o negócio responsável da companhia. Além disso, numerosos funcionários puderam propor desafios de melhoria e desfrutar de uma experiência que misturava entretenimento e informação durante os eventos de estreia.

Resultados

- Mais de 2.000 funcionários participaram da gamificação inicial.
- Mais de 4.000 usuários no grupo de Yammer dedicado a este projeto, tornando-o o grupo de Yammer mais ativo da Telefônica em nível mundial durante o período da gamificação.
- Mais de 1.600 curtidas em publicações sobre o projeto e 1.400 comentários.
- Mais de 3.600 interações com funcionários, das quais 75% foram positivas.
- O sucesso do relato 'Play to move' faz com que se aplicasse a outros projetos da empresa, como a Telefônica Leadership Conference.
- A Telefônica decidiu continuar com este relato para o território negócio responsável no futuro.

Materiais

Gamificación - Play to move



BrandFilm Telefónica



