

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 jogar 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».

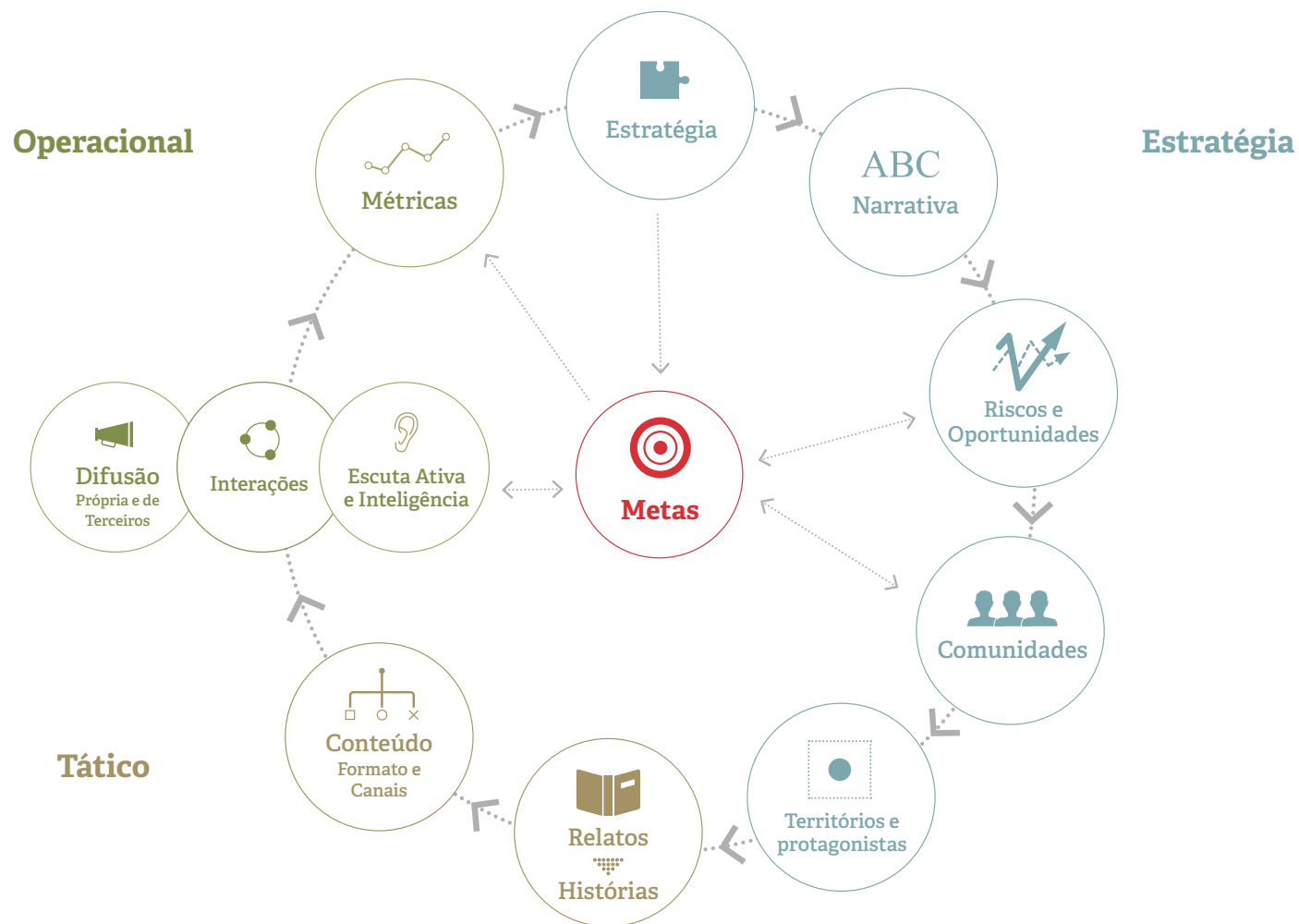
Falando em termos enxadrísticos, podemos dizer que o sistema de gestão exposto no capítulo anterior é um manual de xadrez. Explica o tabuleiro do jogo, suas casas, apresenta-nos as peças e nos indica como se pode mover cada uma delas, suas possibilidades. Seguindo com o símile, isto permite entender 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

“

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.

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 *leitmotiv* 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 contribuíssem 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 influenciasse 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

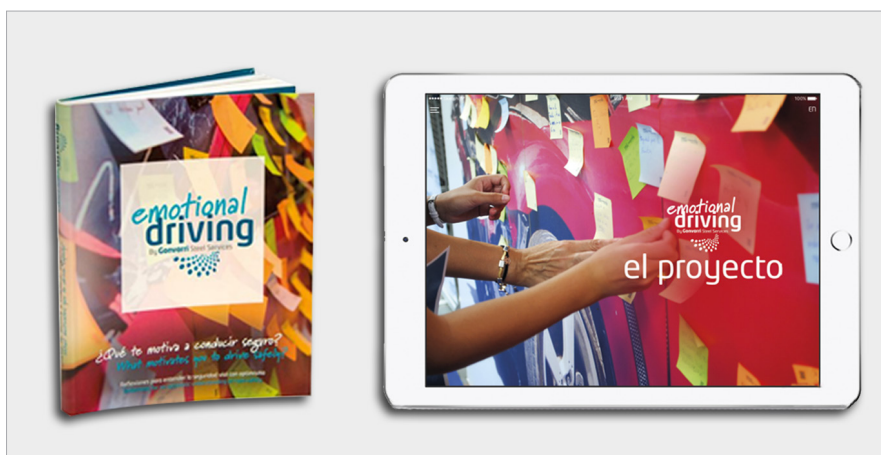


Webserie Emotional Driving



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

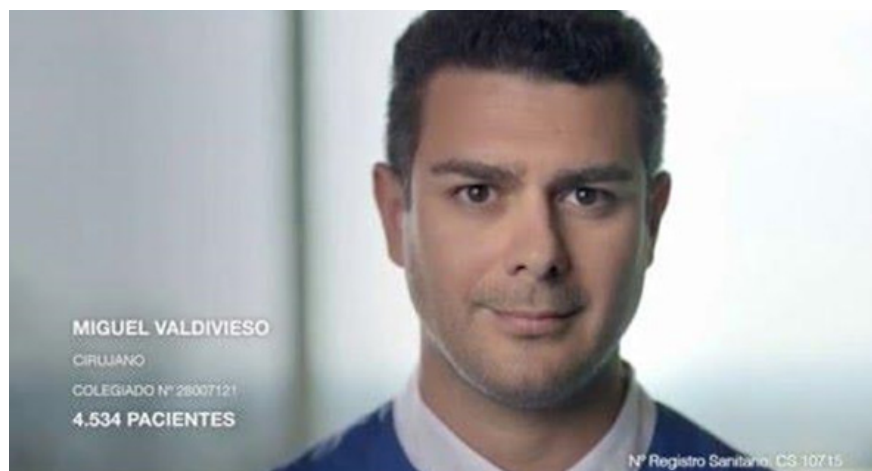


Primeira entrevista coletiva do porta-voz formado



Materiais

Campanha Somos Vitaldent



Avaliação da conversação



