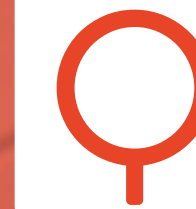


COMO DESENHAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO VENCEDORA: O MÉTODO PIQUINI

Marco Piquini
CEO
PIQUINI Comunicação Estratégica



Introdução	
POR QUE NÃO CONSEGUIMOS REALIZAR NOSSAS IDEIAS?.....	03
Antes, um minuto para entender o que é...	
A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	07
E então, finalmente...	
O MÉTODO PIQUINI.....	11
O ponto de partida	
A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	14
A inteligência do trabalho	
A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	22
Mãos à obra...	
O PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	33
Um equívoco	
“MAS ISSO É PARA EMPRESA GRANDE...”	39
Fechamento	
WORKSHOPS VIRTUAIS, DEPOIMENTOS, CRÉDITOS.....	42

Introdução

**POR QUE NÃO CONSEGUIMOS
REALIZAR NOSSAS IDEIAS?**

Qual comunicador, lá no silêncio de seus pensamentos, não se fez essa pergunta? Ou ainda: quantas vezes os membros de uma equipe de Comunicação, depois de “derrotados” na apresentação de um projeto, saíram da sala de reunião sem saber direito porque “perderam”?

Depois de muitos anos trabalhando com comunicação em ambientes corporativos, aprendi que **existem muitos fatores que contribuem para que nossas ideias sejam desconsideradas** pela direção das empresas e organizações em que trabalhamos. Nem sempre o problema é “a diretoria que não entende de comunicação”, uma das justificativas preferidas para “lambermos” nossos egos feridos. É certo que existem chefes que realmente não entendem nada do que dizemos a eles, mas na minha opinião, na maioria das vezes, o

buraco é mais embaixo: o principal problema está em nós mesmos.

Comunicadores, pessoal de humanas, criativos em geral: todos sofremos com problemas de origem, de formação.

- **Não fomos treinados para estruturar projetos** e não sabemos como justificar sua viabilidade econômica.
- **Não conseguimos falar a linguagem dos negócios** (especialmente a econômico/financeira).
- Muitas vezes, **desprezamos a necessidade de formar alianças internas** para a cooptação de parceiros e apoiadores, hábito essencial no universo corporativo.
- **Somos mais de “relacionamento” do que de execução.**

Se eu estiver certo, como acho que estou, são muitos os problemas para serem “consertados”.





Por isso, **vamos por partes.**

Para podermos **desenhar estratégias de comunicação vencedoras** e, assim, **conquistar o espaço e o respeito que nos levarão a uma nova jornada de realização profissional**, um primeiro passo é entender o que realmente é “**a Comunicação Estratégica**”, que discuto na primeira parte desse e-book.

Precisamos também nos posicionar para a defesa da importância de nossas habilidades. E devemos entender o ambiente corporativo e suas linguagens para, dentro desse universo, abrir frentes de discussão produtiva com nossos pares dentro das empresas, de forma a construir alianças e consensos que nos ajudem a defender e aprovar nossas ideias.

“**O Método PIQUINI**”, que forma **a parte mais substancial desse e-book**, ajuda nessas duas questões e é dividido em “A Estratégia da Empresa”, “A Estratégia de Comunicação” e “O Plano de Comunicação”, com um passo a passo de como definir cada uma dessas fases e como encaixá-las.

Antes de seguirmos, porém, um aviso: **o caminho aqui proposto exige trabalho!**

É levantar cedo e dar duro. Trabalhar em time. É pensar, focar, batalhar, brigar, realizar, entregar. É estudar o tema, levantar informações, escrever planos, revisá-los, conversar com pessoas, envolvê-las, convencê-las, se-

Devemos construir alianças e consensos que nos ajudem a defender nossas ideias.

duzi-las, conquistá-las. **É um caminho no qual enfrentaremos muitos “nãos” até encontrarmos um “sim”.**

No entanto, convido-os a examinarem os projetos bem-sucedidos: exceto um ou outro no qual a equipe de Comunicação “acertou na loteria”, todos **aqueles que deram muito certo exigiram sangue, suor e lágrimas.**

E então, vamos lá?



Antes, um minuto para entender o que é...

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

“Não entendo por que não aprovaram nossa ideia. Era tão bacana!”

Nós temos muitas ideias! Sim, somos “criativos”. Esse é um de nossos diferenciais e ele não pode ser desprezado. Mas precisamos colocar os pés no chão por um momento. Nem todo mundo “viaja” como a gente. O mundo “lá fora” é mais realista e mais racional do que imaginamos.

A maioria de nós, comunicadores, somos avessos à tarefa de planejar, de pensar de forma prática, de definir uma estratégia e detalhar o operacional (muitos nem sabem a diferença entre uma coisa e outra). Temos uma quase instintiva aversão a planilhas, números, cálculos financeiros, essas coisas caretas e burocráticas que nos lembram o trabalho de um engenheiro! “Dá uma preguiça...” Mas, no mundo corporativo, não tem escapatória: essa é a linguagem desse universo e se não aprendermos a falar essa língua, já começamos errado.

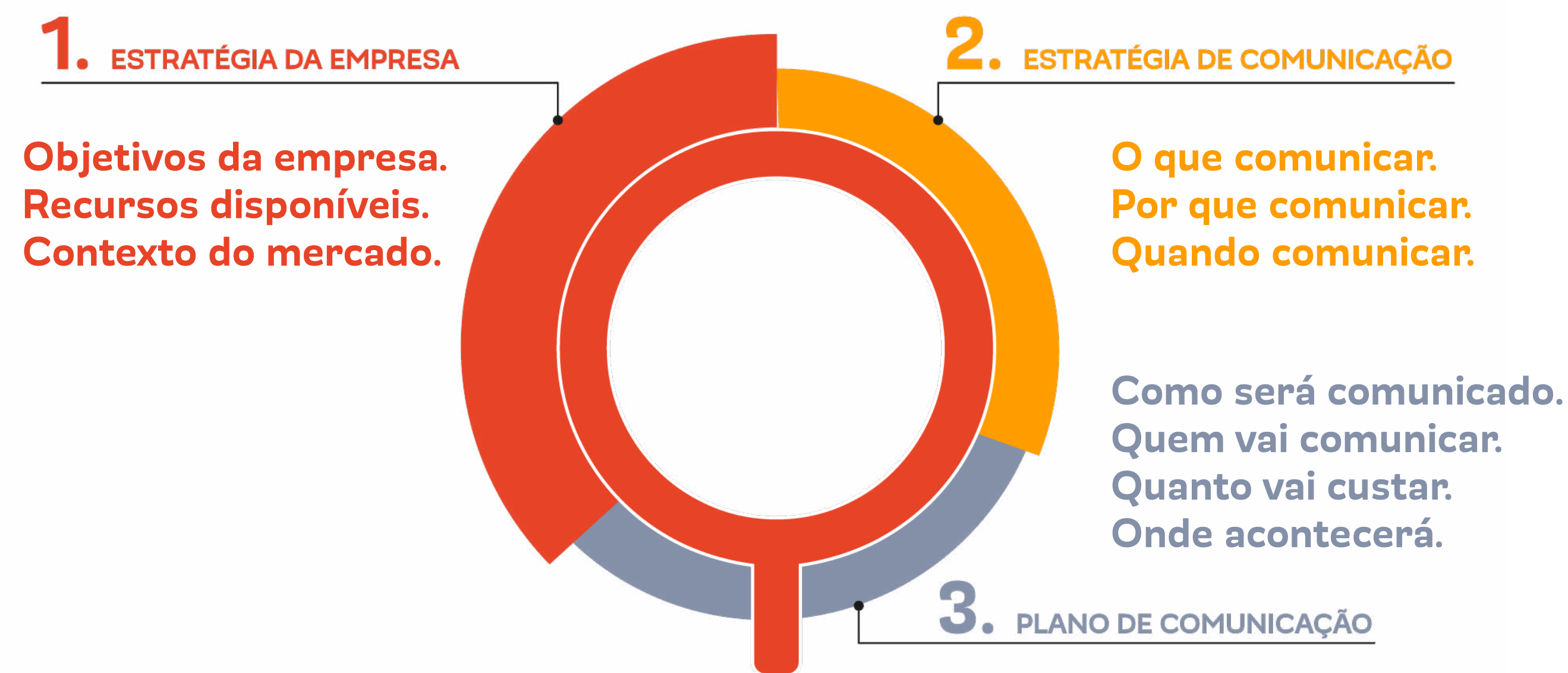
O Método PIQUINI leva isso em consideração. Ele nasceu a partir de uma pergunta: **para que serve a comunicação dentro da lógica corporativa?**

Uma resposta (que não é a única, mas que talvez seja a mais importante) é: **a comunicação serve para ajudar a transformar em realidade a Estratégia da Empresa. E quando isso acontece, a comunicação torna-se estratégica.**

Assim, podemos sistematizar o papel da comunicação es-



tratégica desta maneira. A partir da estratégia da empresa, desenha-se uma estratégia de comunicação, que será implantada por meio de um plano de comunicação. Veja o gráfico a seguir.



Agora, vamos explicar melhor.

Partindo da compreensão de qual é a **Estratégia da Empresa** (seu norte de desenvolvimento, seus objetivos, os meios e recursos de que dispõe para chegar lá e quais são os desafios internos e do mercado que ela enfrentará), poderemos então pensar em como a Comunicação pode contribuir (dentro da empresa e fora dela) para que esses objetivos sejam alcançados.

Nasce, assim, uma **Estratégia de Comunicação** que, em sua elaboração, levará em consideração o posicionamento de marca, os diferenciais competitivos dos produtos e os valores que eles entregam aos clientes, quais são as personas que devem ser atingidas e com que linguagem, entre outras definições (ver mais adiante).

Então, definida essa Estratégia de Comunicação, ela pode ser desdobrada em um **Plano de Comunicação**: um conjunto de ações coordenadas, envolvendo lançamentos, eventos, campanhas, atividades com a imprensa etc. **É quando colocamos a “mão na massa”**, o operacional que tanto gostamos de fazer (e que equivocadamente pensamos ser o principal trabalho que fazemos, quando é, apenas, o mais visível).

Quando o Plano de Comunicação surge derivado de uma Estratégia de Comunicação, **seus projetos são determinados (ou exigidos) pela estratégia da empresa**. E essa é uma **mudança de ponto de vista** que faz uma enorme diferença:

- **Os projetos não são mais “ideias” da Comunicação e sim projetos da empresa.**
- Os custos desses projetos não são “gastos” da Comunicação, mas **investimentos exigidos pela estratégia da empresa** – e são aprovados dentro dessa ótica.

O Método PIQUINI, quando aplicado, contribui para que o **departamento de Comunicação se torne intrinsecamente comprometido a promover a Estratégia da Empresa**, para o bem da empresa – e para o bem da área, que vê seu status mudar dentro da organização.

Pois é dessa forma que a Comunicação se torna ESTRATÉGICA.



E então, finalmente...

O MÉTODO PIQUINI

Como entender a **Estratégia da Empresa**, que permitirá o desenho de uma **Estratégia de Comunicação**, que por sua vez permitirá a elaboração de um **Plano de Comunicação**? Nos últimos anos, a PIQUINI vem trabalhando sobre essas perguntas. E depois de experimentarmos vários processos diferentes,

chegamos a uma combinação que tem dado respostas efetivas a elas, comprovada em diversas consultorias prestadas tanto no setor privado (empresas grandes e minúsculas) quanto em instituições públicas.

Naturalmente, o Método PIQUINI se estrutura em três etapas:

- **Estratégia da Empresa**
- **Estratégia de Comunicação**
- **Plano de Comunicação.**

Esse não é um trabalho para se realizar sozinho (só a Comunicação). É mais produtivo e mais estratégico (para a Comunicação) envolver um time de profissionais diferente em cada etapa.

Especialmente na definição da **Estratégia da Empresa**, recomenda-se, idealmente, reunir aqueles que têm informações sobre a estratégia: o presidente, se disponível, e os diretores das áreas-chave da empresa (ou ocupantes de cargos equivalentes): Comercial, Financeiro, Desenvolvimento de Produto, Pós-venda, Recursos Humanos...

Nas fases de **Estratégia e Plano de Comunicação**, a equipe da área deve participar de forma ativa e mais ampla possível.

Em todas as etapas, conduzimos o trabalho com ferramentas conhecidas como canvases. Usamos uma coleção deles: **canvas de planejamento tradicionais, vários populari-**



Workshop Cervejaria Bruder/Obah Design. Fevereiro 2020

zados nas oficinas de Design Thinking, algumas peças do consultor Daniel Padilha e outros elaborados pela própria PIQUINI.

Os canvas são quadros que permitem o “pensamento visual”, que nos ajudam a conduzir uma discussão de forma estruturada e organizada. É um trabalho feito em time, com muita discussão, um processo que contribui para a construção de consenso entre os participantes. **É esse consenso que, a princípio, facilitará o trabalho da Comunicação desse ponto em diante.**

Existem canvas que **ajudam a revelar a Estratégia da Empresa**. Outros que nos

permitem desenvolver a Estratégia de

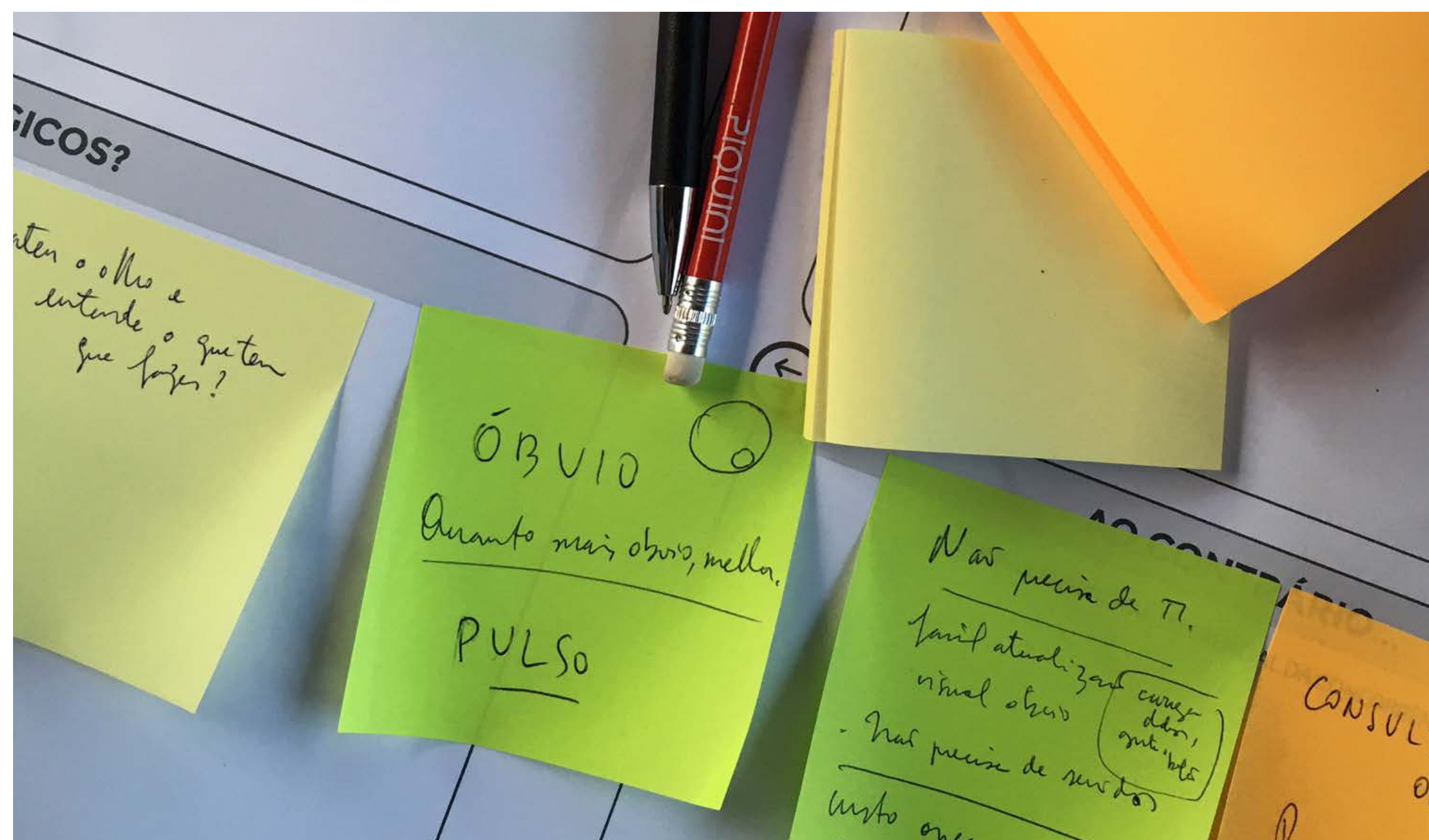
Comunicação. E outros ainda que nos ajudam a montar e a colocar em andamento um Plano de Comunicação.

Os canvas (junto com centenas de post-its) são usados em **workshops**. **Grupos de até oito pessoas funcionam melhor, pois permitem uma discussão mais produtiva.**

Recomenda-se um mediador experiente, com familiaridade de uso das ferramentas e capacidade de entender as várias ideias e pontos de vista em discussão e promover um alinhamento comum que permita o andamento da conversa.

Vamos então ao Método PIQUINI.

Os canvas nos ajudam a discutir problemas, ideias e gerar consenso.



O ponto de partida

A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

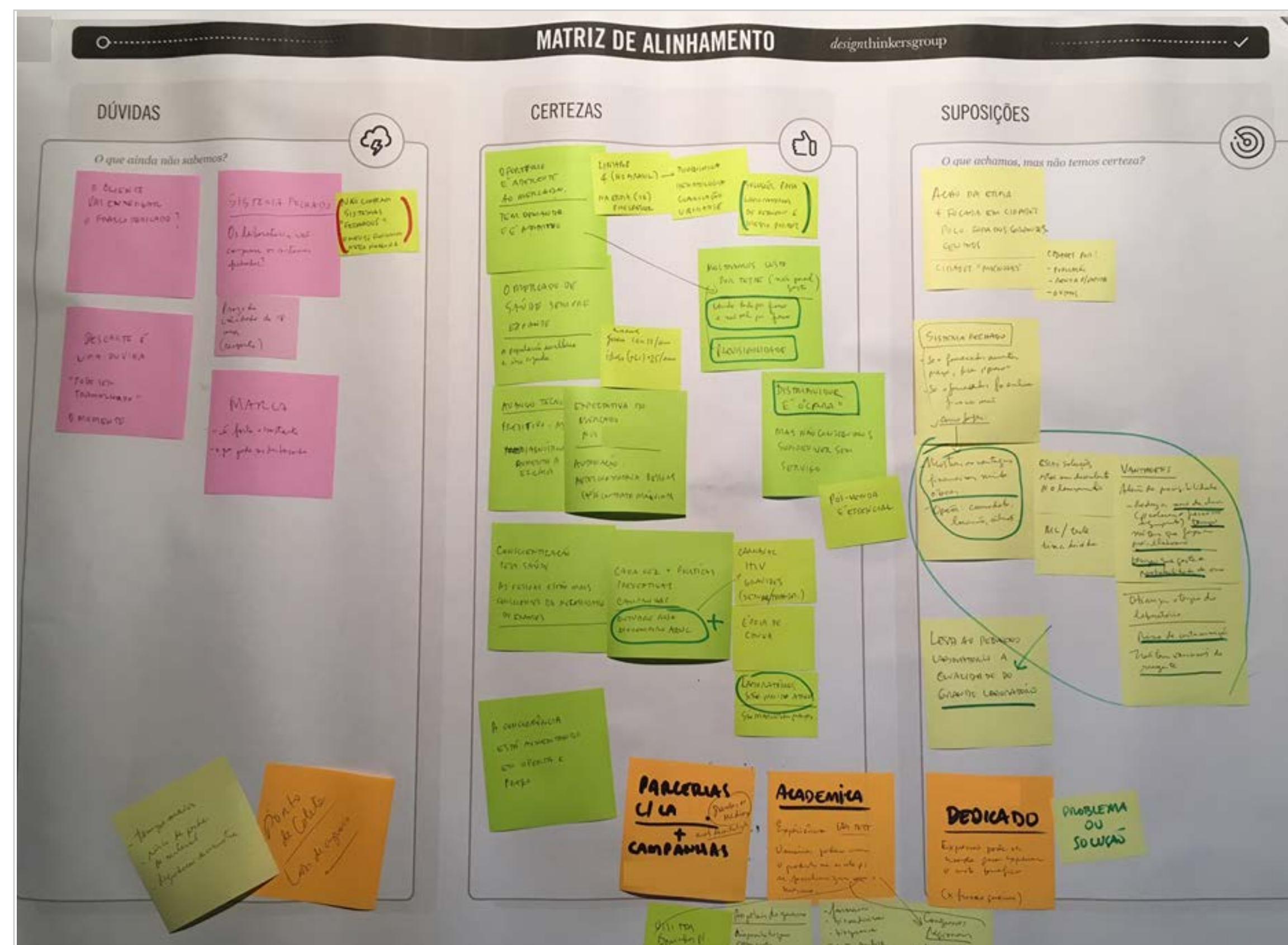
Qual é a Estratégia da Empresa? Para onde ela está indo? Por quê? Não é comum que os comunicadores tenham acesso a essas informações. Historicamente, a Comunicação veio a ser considerada área de “apoio”. Por isso, na estrutura organizacional, a área normalmente fica distante do centro de decisões. Quanto mais distante a Comunicação estiver do topo da organização, maior será seu desconhecimento acerca da estratégia da organização. Fica difícil “encaixar” projetos de Comunicação dessa forma:

estaremos sempre atrasados e fora de contexto. Teremos de nos adaptar a uma conclusão tomada por outros em uma discussão da qual não participamos nem opinamos.

As informações estratégicas estão no alto da estrutura: presidência, diretorias, gerências. Por isso, essa etapa precisa da contribuição dessas pessoas, que devem ser convidadas para o trabalho.

Estes são os canvas que a PIQUINI usa nessa fase. Não é necessário que todos sejam utilizados. Pode-se escolher aqueles que melhor se adaptam às demandas e necessidades do momento da empresa.

Se não houver muito tempo disponível para o trabalho, priorize: **PROPÓSITO** e **MATRIZ DE ALINHAMENTO**.



CANVAS PROPÓSITO

Vai além daquilo que normalmente conhecemos como Missão, Visão, Valores (que compõem aquele quadro na parede, que ninguém lê). O propósito deve ser uma mensagem que combina objetivos, ideais e valores que movem a empresa para frente e que, nessa jornada, ajudam a construir a cultura (o jeito de ser) da empresa. Passa a ser um “mantra” agregador, motivacional.

- **Produto do canvas:** a definição de um mote inspirador para contribuir para que a estratégia seja compreendida e seguida por todos, dentro e fora da organização.

- **A PIQUINI gosta de expressar o propósito por meio de “manifestos.” São frases de poucas palavras que explicam para que a empresa existe. Frases fazem mais sentido do que tópicos em um quadro.**



PIQUINI
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

PROPÓSITO



CLIENTE

DATA

PROPÓSITO O QUE FAZEMOS? <i>(produtos e serviços)</i>	
POR QUE ISSO É IMPORTANTE?	
POR QUE ISSO É IMPORTANTE?	
POR QUE ISSO É IMPORTANTE?	
POR QUE FAZEMOS O QUE FAZEMOS?	

www.piquini.com.br

MATRIZ DE ALINHAMENTO

Certezas, dúvidas e suposições a respeito da empresa, seu momento, seu mercado. Ao submeter esses itens à discussão, surgirão questionamentos e afirmativas que colocarão luzes (ou sombras) sobre os planos da empresa.

- **Produto do canvas:** certezas que não precisamos questionar, dúvidas que precisarão ser sanadas e suposições que deverão ser comprovadas com mais dados e pesquisas. Nascem, também, as primeiras ideias de projetos de Comunicação.

- **A PIQUINI descobriu que normalmente esse debate revela muitas diferenças de entendimento entre a própria diretoria. A conversa alinha essas diferenças e, com um pouco de trabalho, as elimina.**

PIQUINI
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

MATRIZ DE ALINHAMENTO

CLIENTE DATA

DÚVIDAS
O que ainda não sabemos?

CERTEZAS
O que já sabemos?

SUPOSIÇÕES
O que achamos, mas não temos certeza?

www.designthinkersacademy.com/br

designthinkersacademy

SWOT

Matriz tradicional que mapeia quatro fatores da análise estratégica. Dois são internos: as Forças (Strength, em inglês) e as Fraquezas (Weaknesses). Dois são externos: as Oportunidades (Opportunities) e as Ameaças (Threats).

- **Produto do Canvas:** Forças e Oportunidades são fatores positivos internos (“nossos”) que podemos explorar. Fraquezas e Ameaças são fatores negativos (externos, as “pedras” no caminho). Conhecê-los nos ajuda a avaliar o grau de dificuldade de implementação da estratégia da empresa.

- **A PIQUINI utiliza essas informações para determinar os aspectos positivos a comunicar e assuntos que merecem atenção, porque podem dificultar o trabalho ou danificar a reputação da empresa.**

		SWOT	
		CLIENTE	DATA
Aspectos externos	Contribui para a estratégia da sua empresa Quais são os pontos fortes do seu negócio?	S	W Dificulta a estratégia da sua empresa Quais são os pontos fracos do seu negócio?
	Quais são as oportunidades para o seu negócio?	O	T Quais são as ameaças para o seu negócio?
Aspectos internos			

MATRIZ BCG

Canvas dos anos 1970 (funciona bem ainda hoje). Retrata o momento dos atuais produtos no mercado e o ciclo de desenvolvimento e inovação da empresa.

- **Produto do Canvas:** ajuda a entender como os produtos se encaixam na estratégia. São eles:

- 1) **Vaca Leiteira:** baixo custo, lucro alto, se vendem (quase) sozinhos.

- 2) **Estrela:** expectativa de lucro, mas requerem investimento.

- 3) **Interrogação:** perspectiva indefinida, podem dar certo ou não, com investimento.

- 4) **Abacaxi:** o nome diz tudo: baixo retorno, dor de cabeça.

- **A PIQUINI usa esse canvas para priorizar ações de comunicação de produto. “Foca neste, esquece aquele.”**

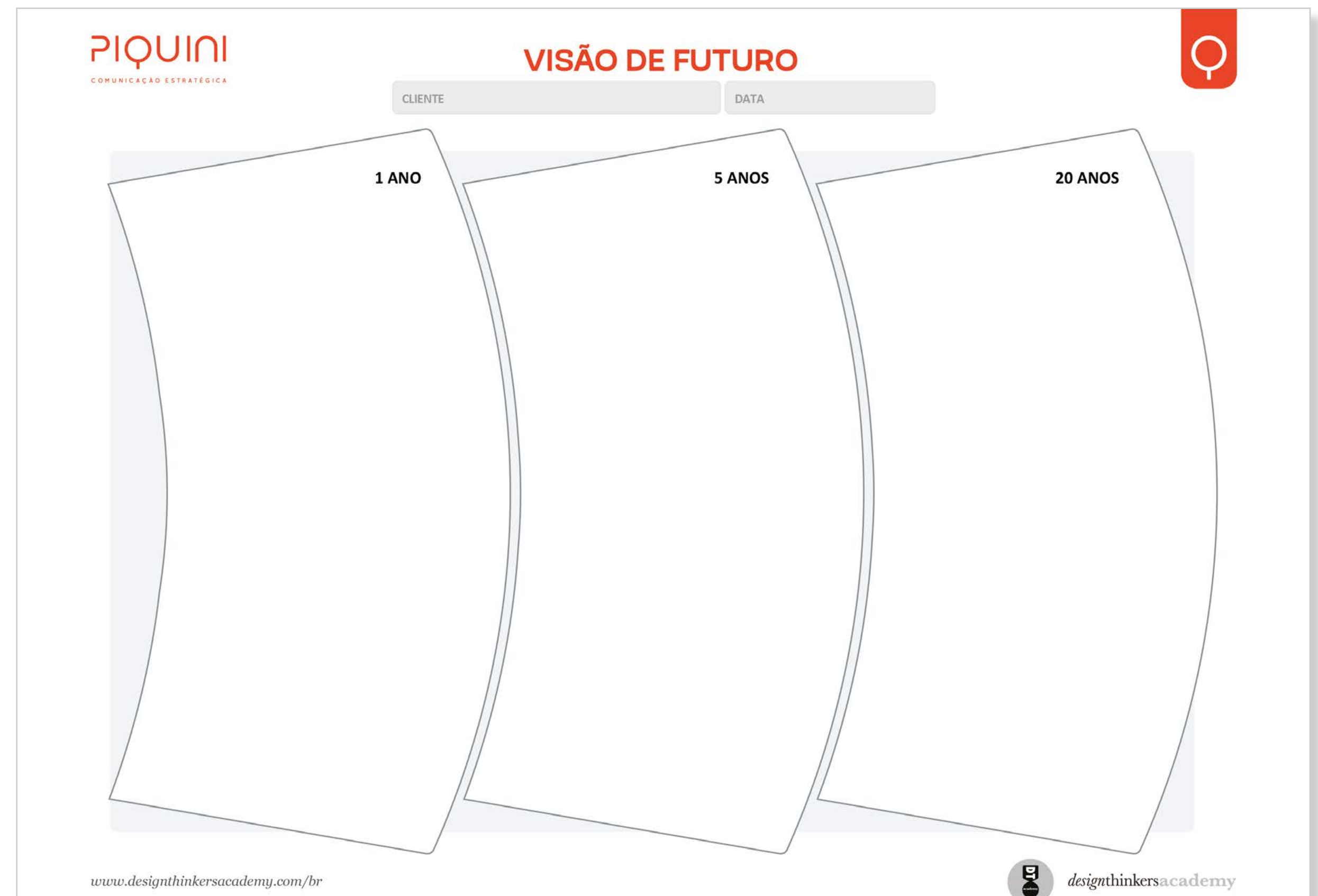


VISÃO DE FUTURO

Ajuda a “olhar para frente”: o que a empresa espera alcançar/realizar em um, em dois, em cinco anos. Muito bom para antecipar movimentos da empresa. Exemplo: “Em dois anos, precisaremos ampliar a capacidade de produção”.

- **Produto do Canvas:** informações, fatos, acontecimentos, o que vem pela frente. Uma antecipação que permitirá à Comunicação traçar um mapa temporal e preparar-se para comunicar esses acontecimentos de forma muito mais completa.

- **A PIQUINI também vê na Visão de Futuro um desdobramento natural das ações do presente, o que ajuda a entender a importância de determinadas ações de comunicação dentro do plano corrente.**

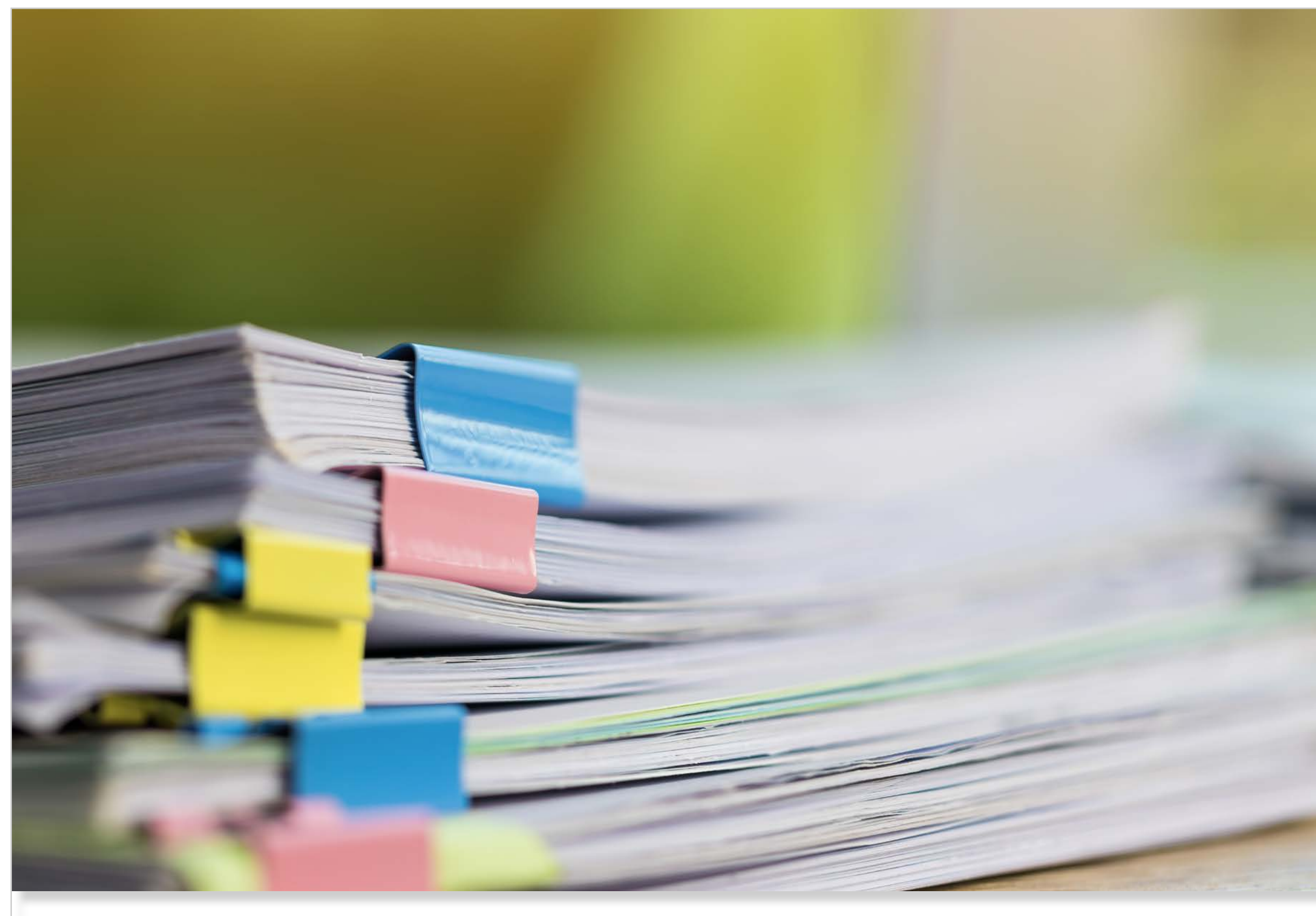


PESQUISAS

Pesquisas já feitas podem ajudar muito. Pode ser uma pesquisa de clima interno. Ou de satisfação de clientes, de índices de qualidade. Podem ser pesquisas feitas pela própria empresa ou por consultorias externas. Se perguntarmos nos vários departamentos, vamos descobrir que existem muitas informações disponíveis que ajudam a Comunicação a entender o que acontece na empresa.

- Os dados normalmente servem para confirmar ou contestar algumas “verdades” da empresa. Especialmente quando as informações são obtidas de forma independente.

- **A PIQUINI descobriu que é comum que muitas empresas já tenham prontas diversas pesquisas realizadas em passado recente e que nunca foram utilizadas pela Comunicação.**



A inteligência do trabalho

A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

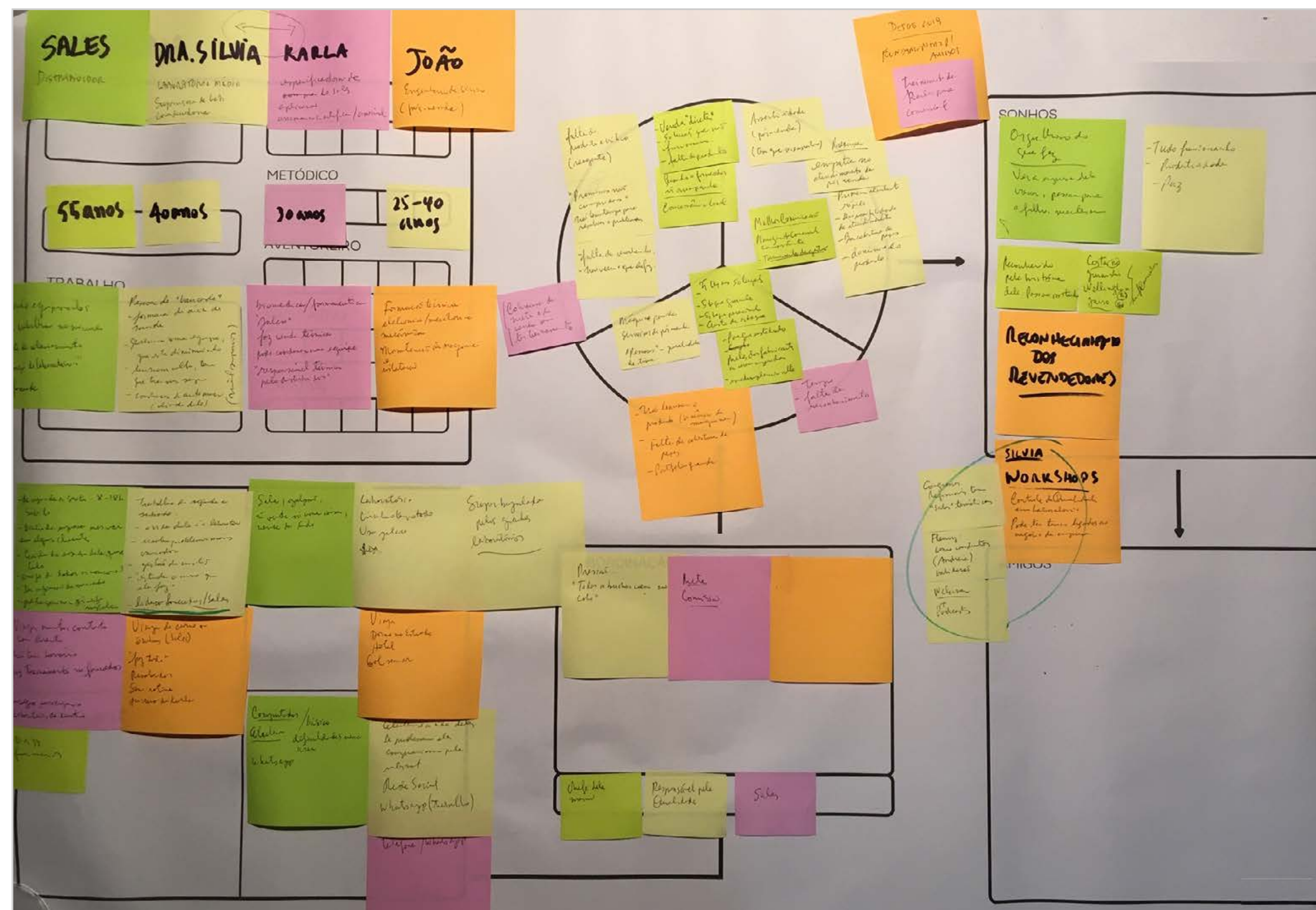
Com todas essas informações à mão, fica mais fácil entender em qual direção a empresa se move, quais as armas de que dispõe e quais dificuldades terá que enfrentar ao longo do caminho. Quer dizer: munidos desse conhecimento, nos alinhamos ao andar da empresa, sabemos o que fazer e **podemos antecipar momentos e movimentos e desenhar uma Estratégia de Comunicação que venha a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.**

Mas são ainda necessários elementos adicionais para que nossa estratégia seja desenhada. **São coisas que dizem respeito específico à Comunicação. São nossa matéria-prima original.** Por isso, devem ser tratadas por nós como algo muito precioso, de muito valor.

Importante: para quem não estiver familiarizado com os termos que surgirão a seguir, sugerimos uma pesquisa de aprofundamento. Como dissemos, são coisas que dizem respeito à nossa área, devem ser nossa especialidade, por isso **precisamos ter conhecimento e controle sobre elas.**

E estes são os canvases que a PIQUINI usa para mergulhar no mundo da comunicação das empresas. Pode-se escolher aqueles que melhor se adaptam às demandas e necessidades da empresa e dessa fase do trabalho.

Se não houver muito tempo disponível para o trabalho, priorize: **PROPOSTA DE VALOR, PERSONAS e CALENDÁRIO ESTRATÉGICO.**

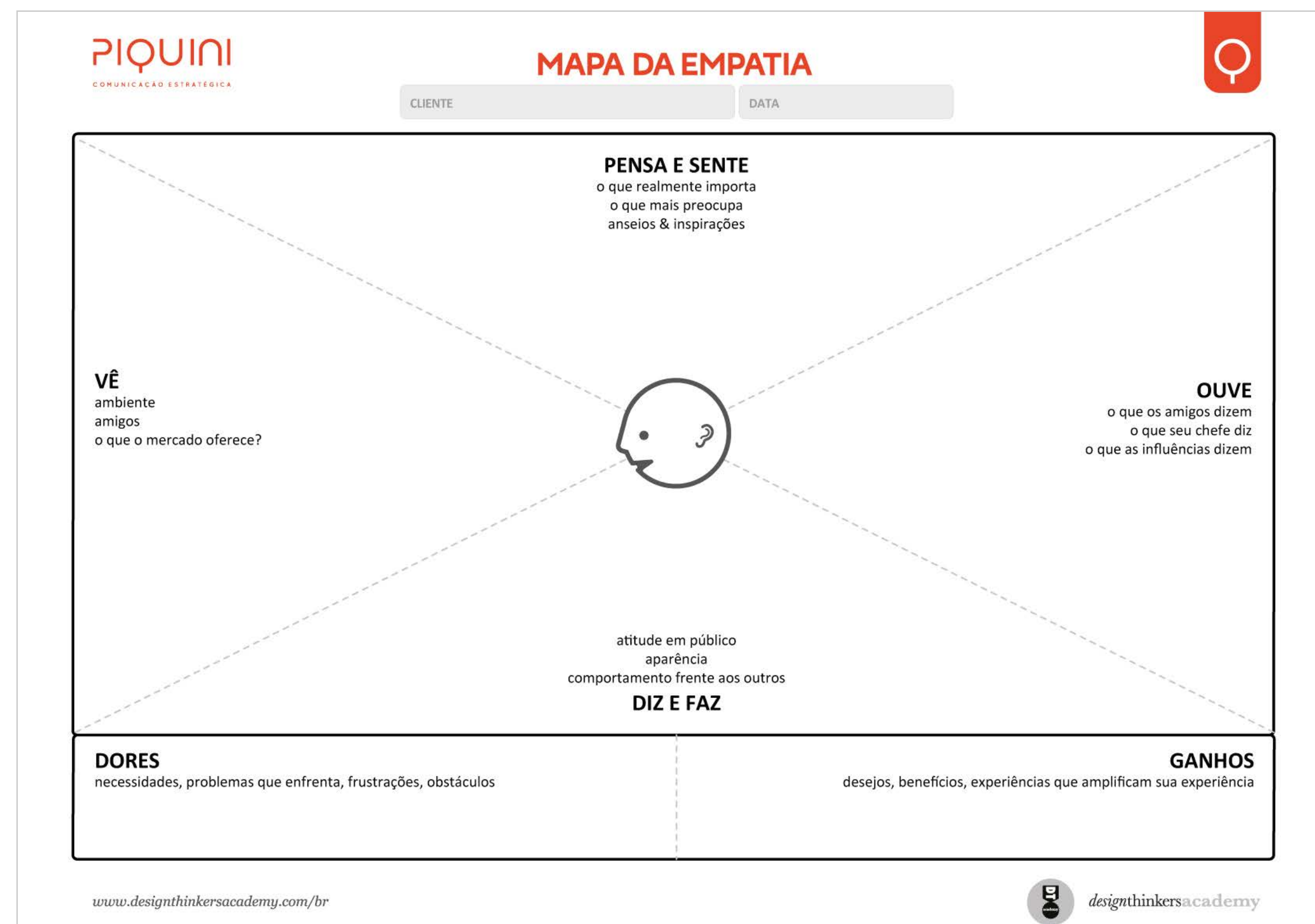


MAPA DA EMPATIA

Para medir o clima interno. Por limitações de alcance, será apenas um “recorte” da empresa, mas ainda assim útil e revelador. Pode ser focado em áreas específicas: como anda a “energia” da equipe de Comunicação, por exemplo. Ou uma leitura transversal de como os gestores de diversas áreas enxergam a organização, como “leem” a estratégia da empresa, como se enxergam dentro dela, como avaliam a gestão em geral.

- **Produto do Canvas:** uma visão do conhecimento e do engajamento das pessoas à estratégia ou projetos.

- **A PIQUINI usa muito essa ferramenta no começo de um trabalho junto a equipes de Comunicação, pois permite estabelecer uma “régua” de envolvimento do time e traçar medidas de correção.**

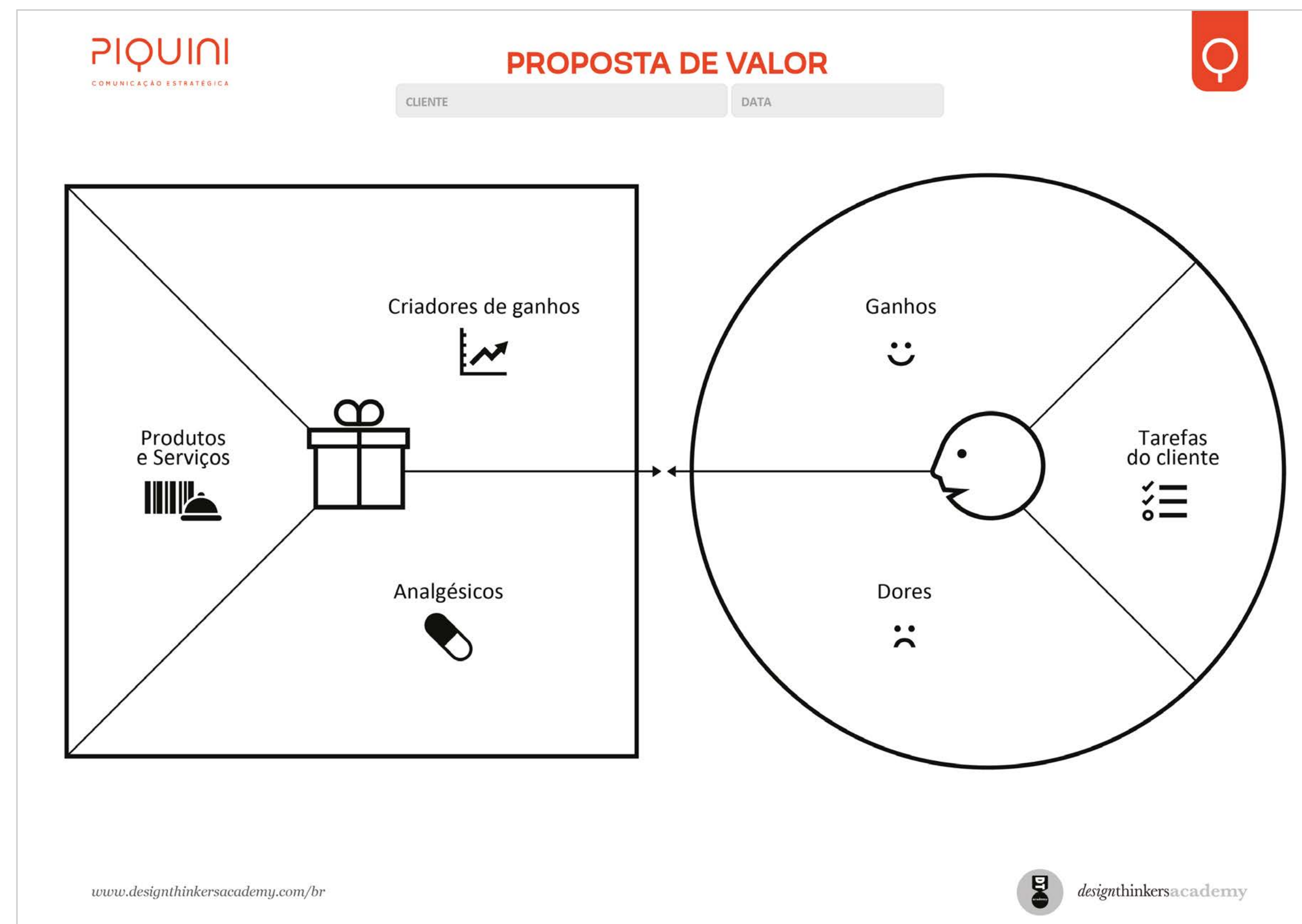


PROPOSTA DE VALOR

Lembrando que valor não é custo, define os produtos na essência de sua entrega aos clientes. Quais necessidades dos clientes eles resolvem? Quais são as “dores” de aquisição e “dores” de uso? Quais são os benefícios que eles entregam. Permite ainda estudar formas de diminuir as dores e aumentar os benefícios. Revelador.

- **Produto do canvas:** sugestões de posicionamento de produto além dos já conhecidos, apontamento de diferenciais e palavras-chave para promovê-los.

- **A PIQUINI considera que esse canvas (junto com a Matriz BCG) ajuda muito a posicionar produtos dentro da estratégia. Se houver pouco tempo de trabalho, é um dos canvas essenciais.**

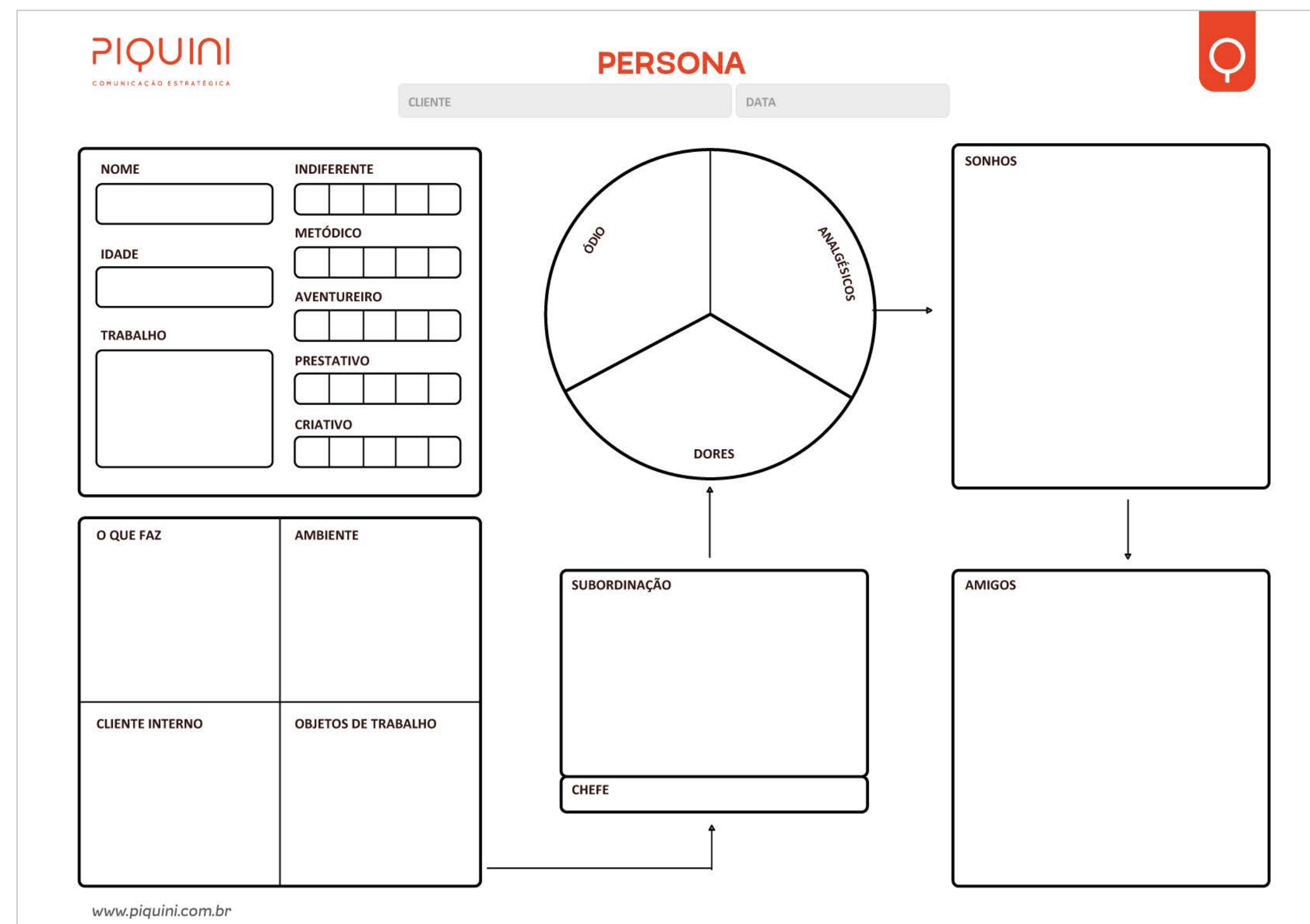


PERSONAS

Para quem comunicamos? O canvas Personas permite o desenho dos públicos-alvo com um bom grau de proximidade com o público real com quem devemos falar, com seus anseios, visão de mundo, dores e expectativas, com bons direcionamentos de temas e linguagens a serem adotados.

- **Produto do canvas:** podem ser feitos dois ou três perfis dos públicos-alvo. Mais do que isso pode ser um exagero.

- **A PIQUINI descobriu que, definidas, as personas se transformam em “personagens” que passam a fazer parte do dia a dia das equipes de comunicação. Isso facilita as discussões posteriores sobre o assunto.**

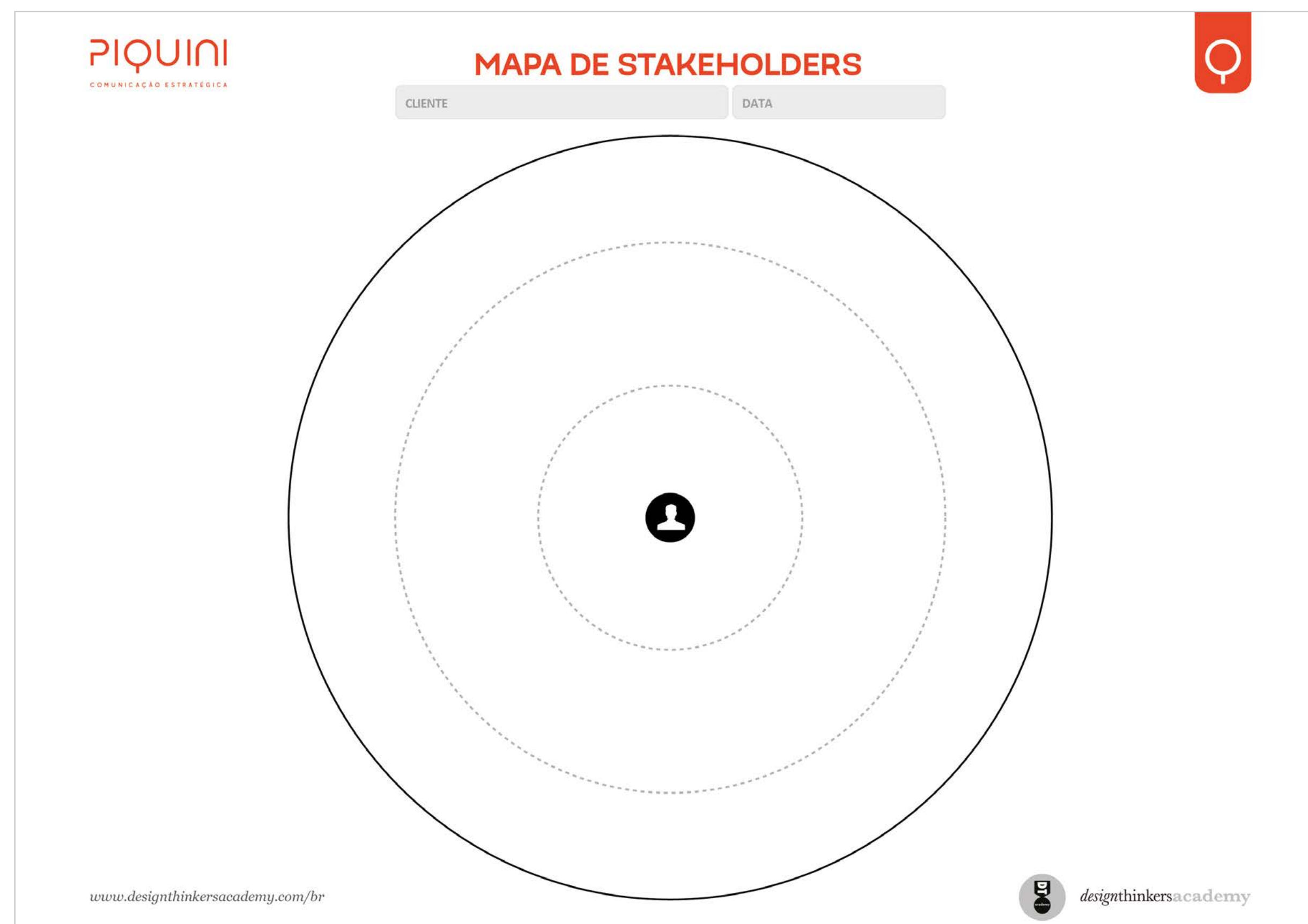


MAPA DE STAKEHOLDERS

Já pensou em quantos públicos de relacionamento uma empresa possui? Clientes, fornecedores, distribuidores? Desses todos lembram. E o público interno, que muita gente esquece? Mas há ainda governos, instituições, sindicatos, organizações, academia... Os vizinhos da fábrica...

- **Produto do canvas:** uma visão completa (ou quase) de vários públicos de interesse, distribuídos em círculos de influência e prioridade. Muito útil em comunicações que precisam ter grande alcance.

- **A PIQUINI considera essa uma das ferramentas mais fáceis de serem usadas. Ajuda na organização das “ondas” de comunicação.**



JORNADA DO CLIENTE

Como nos relacionamos com nossos clientes em cada momento de contato com eles? E como eles se relacionam conosco, desde o momento em que entram em contato pela primeira vez com a marca?

- **Produto do canvas:** uma visão sistêmica, processual, de todos os pontos de contato do cliente com a empresa e vice-versa. Uma ferramenta ideal para a revisão de processos e aperfeiçoamento do relacionamento e da melhoria da experiência do cliente com a marca.

- **A PIQUINI usa o exercício para descobrir como a Comunicação pode ajudar a empresa na construção da experiência de marca. E para desenhar ações que colocam o atendimento ao cliente em um novo patamar de qualidade.**



MAPA DA JORNADA DO CLIENTE



DESCRIÇÃO COMPLETA DOS COMPONENTES DO SERVIÇO					
 STATUS EMOCIONAL					
 CONTEXTO					
 ATIVIDADE DO CLIENTE					
 LINHA DO TEMPO DOS ESTÁGIOS DA JORNADA					
 PONTOS DE CONTATO					
 AÇÕES DA EMPRESA					
 INSIGHTS & OPORTUNIDADES					


www.designthinkersacademy.com/br
 designthinkersacademy

PALAVRAS-CHAVE


Escrever as mensagens da empresa fica mais fácil quando se sabe o que se deve dizer e quais as palavras que devem fazer parte da comunicação. Isso é muito importante hoje, quando nossa visibilidade está bastante ligada à maneira como entendemos e usamos os algoritmos da internet.

- **Produto do canvas:** relação das palavras-chave que devem fazer parte de toda a comunicação da empresa, aquelas que reforçam conceitos básicos de posicionamento da marca e de seus produtos.

- **A PIQUINI considera importante envolver especialistas em SEO (Search Engine Optimization) para participar desse exercício. As dicas técnicas desses profissionais são de grande utilidade e relevância.**



PALAVRAS-CHAVE



VACA			ESTRELA		
NOME DO PRODUTO			NOME DO PRODUTO		
PRINCIPAIS DIFERENCIAIS			PRINCIPAIS DIFERENCIAIS		
APELO RACIONAL			APELO RACIONAL		
APELO EMOCIONAL			APELO EMOCIONAL		
PALAVRAS-CHAVE					

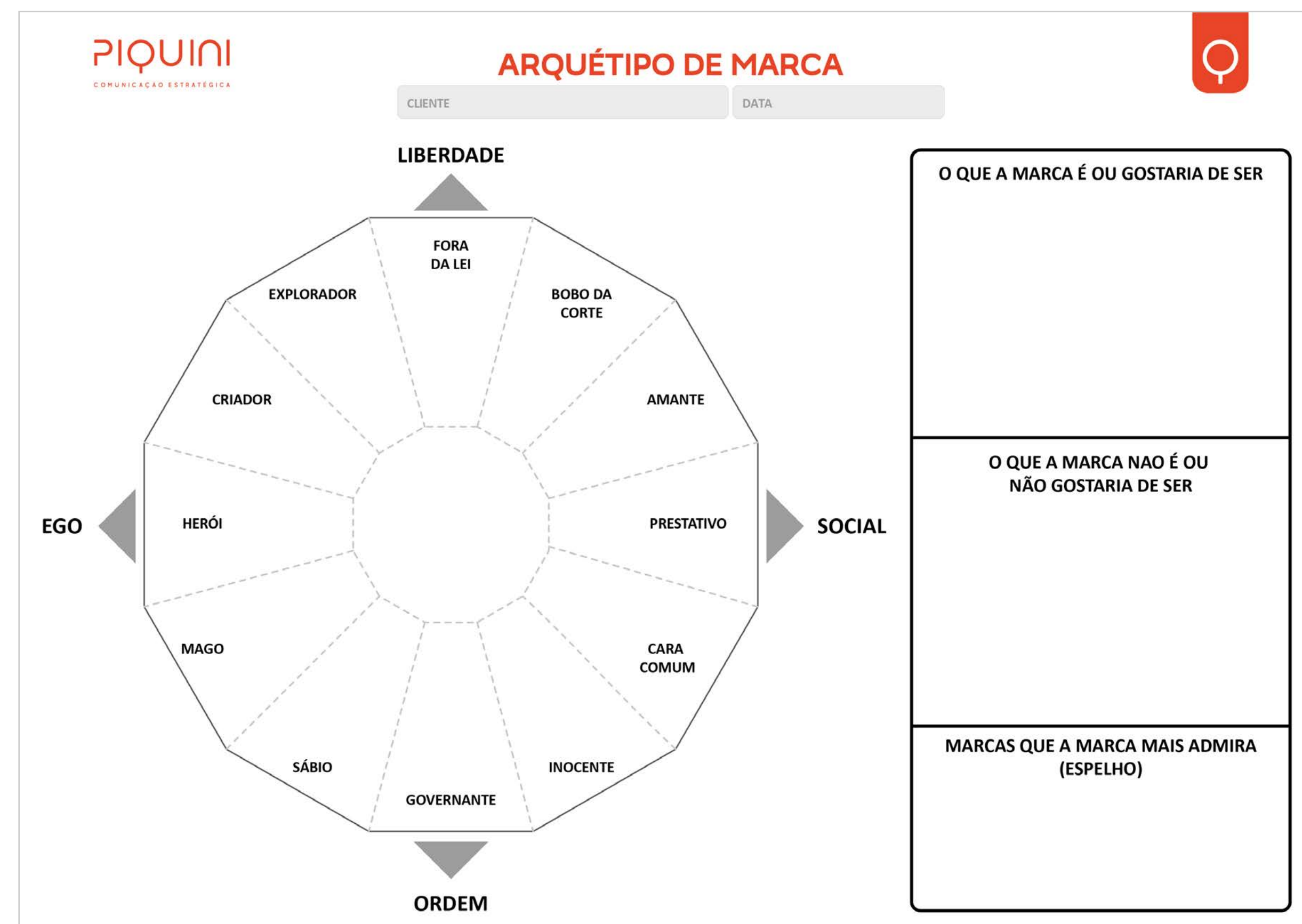
www.piquini.com.br

ARQUÉTIPO

Qual é a personalidade da empresa? Quais são seus atributos (aquelas características que fazem parte do DNA de uma marca)? De uma forma não explícita, é como os stakeholders “percebem” uma empresa. Descobrir e afinar essa percepção é contribuir para a construção de imagem e reputação.

- **Produto do canvas:** com a definição do arquétipo, pode-se afinar o tom da linguagem textual e imagética com maior precisão. É bom para a criação de cenários e o contexto de comunicação. Ótimo para linguagem publicitária.

- **A PIQUINI descobriu que empresas tendem a projetar o arquétipo “desejado” e não “real” da marca, que tem a ver com o propósito da empresa. É preciso certo cuidado ao definir e usar o arquétipo.**



POSICIONAMENTO

Dentro de um mercado com tantos concorrentes, qual é a posição a ser ocupada pela marca da empresa? Um lugar que seja só seu, ou que ao menos seja menos concorrido?

- **Produto do canvas:** um resumo de todo o trabalho desenvolvido, com a definição da ideia central da marca, seus diferenciais, o que a torna especial, sua relevância de mercado, o que ela inspira em seus empregados e clientes.

- **A PIQUINI usa o canvas como um “statement” de marca a ser sempre consultado em caso de dúvida sobre o posicionamento da empresa em relação a fatos que possam interferir em seus negócios ou afetar sua imagem (positiva ou negativamente).**



COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

PLATAFORMA DE MARCA/POSICIONAMENTO



CLIENTE

DATA

<p>QUAL A IDEIA CENTRAL DA MARCA? <small>QUAL O REAL PROPÓSITO QUE A MARCA POSSUI?</small></p>	<p>O QUE TORNA A MARCA ESPECIAL? <small>QUAIS SÃO OS DIFERENCIAIS DA MARCA?</small></p>	<p>QUE BENEFÍCIO A MARCA TRAZ AOS SEUS CLIENTES? <small>O QUE A MARCA PROMETE ENTREGAR?</small></p>	<p>CREDIBILIDADE <small>QUAIS PONTOS FORTES DEVERÃO SER PRIORIZADOS PARA QUE A MARCA TENHA CREDIBILIDADE E POSSA ENTREGAR SUA PROMESSA?</small></p>
<p>RELEVÂNCIA <small>COMO AS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS ESTÃO EVOLUINDO? O QUE OS STAKEHOLDERS ESPERAM DA MARCA?</small></p>	<p>DIFERENCIAL <small>COMO PODEMOS LIDERAR E FORMATAR OS DEBATES EM NOSSO SEGMENTO DE MERCADO? O QUE A MARCA OFERECE DE DIFERENTE PARA SEUS STAKEHOLDERS?</small></p>	<p>DURABILIDADE <small>ESTAMOS ATRASADOS, TEMOS TEMPO? E QUANTO TEMPO ISSO PODE DURAR?</small></p>	<p>INSPIRAÇÃO <small>O QUE INSPIRA EMOCIONALMENTE AS PESSOAS? COMO PODEMOS COMUNICAR E INSPIRAR AS PESSOAS?</small></p>

The Ugly Lab - Daniel Padilha

Mãos à obra...

O PLANO DE COMUNICAÇÃO

- É possível “casar” as datas, potencializando ambos os acontecimentos?
- É possível construir uma narrativa de comunicação interna de engajamento dos empregados à estratégia de crescimento?
- Que tal uma narrativa publicitária de impacto para clientes, fornecedores e público externo e geral?
- Não seria a ocasião da notícia dessa expansão e do aniversário uma boa hora de se lançar, também, o novo site da empresa?
- Ou, ainda, um projeto integrado alcançando vários públicos de interesse, incluindo lives dos eventos nas redes sociais, vídeos para o canal de youtube da empresa, um e-book sobre as novas regras de interação com a área de engenharia... entre outras coisas?

Trabalhando dessa forma, a Comunicação terá então um grande elenco de projetos possíveis. Move-se, então, para o segundo passo.

2. DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES E DO ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Com o Calendário Estratégico recheado de projetos para sustentá-lo, que se constituiu na base do Plano de Comunicação, **pode-se então submetê-lo à realidade dos recursos disponíveis**. É provável que nem tudo poderá ser feito por falta de tempo disponível, por falta de “braços” suficientes para tanto trabalho ou porque o dinheiro seja mais curto do que desejado. Nesse caso, **é preciso definir as prioridades**. Mas como defini-las e formatar o Plano de Comunicação a ser levado para a aprovação da diretoria – ou mesmo da presidência?

Aqui sugerimos **dois últimos canvas**.

5W2H

Detalha as várias etapas e estabelece o “caminho das pedras” para levar a cabo um projeto. Ele nos permite desenhar a sequência ideal de entregas das várias ações e fases que são necessárias para que os projetos virem realidade.

- **Produto do canvas:** uma visão do tamanho do esforço que o projeto exigirá da equipe, por pessoa e do grupo; o arco de tempo adequado para a realização das diversas tarefas que ele implica; e pode indicar uma estimativa de custos envolvidos.

- **A PIQUINI aponta ainda uma vantagem do 5W2H:** uma vez aprovado, o projeto já começa “voando”. Uma “mão na roda” quando o trabalho operacional começar.



5W2H – PLANO DE AÇÃO



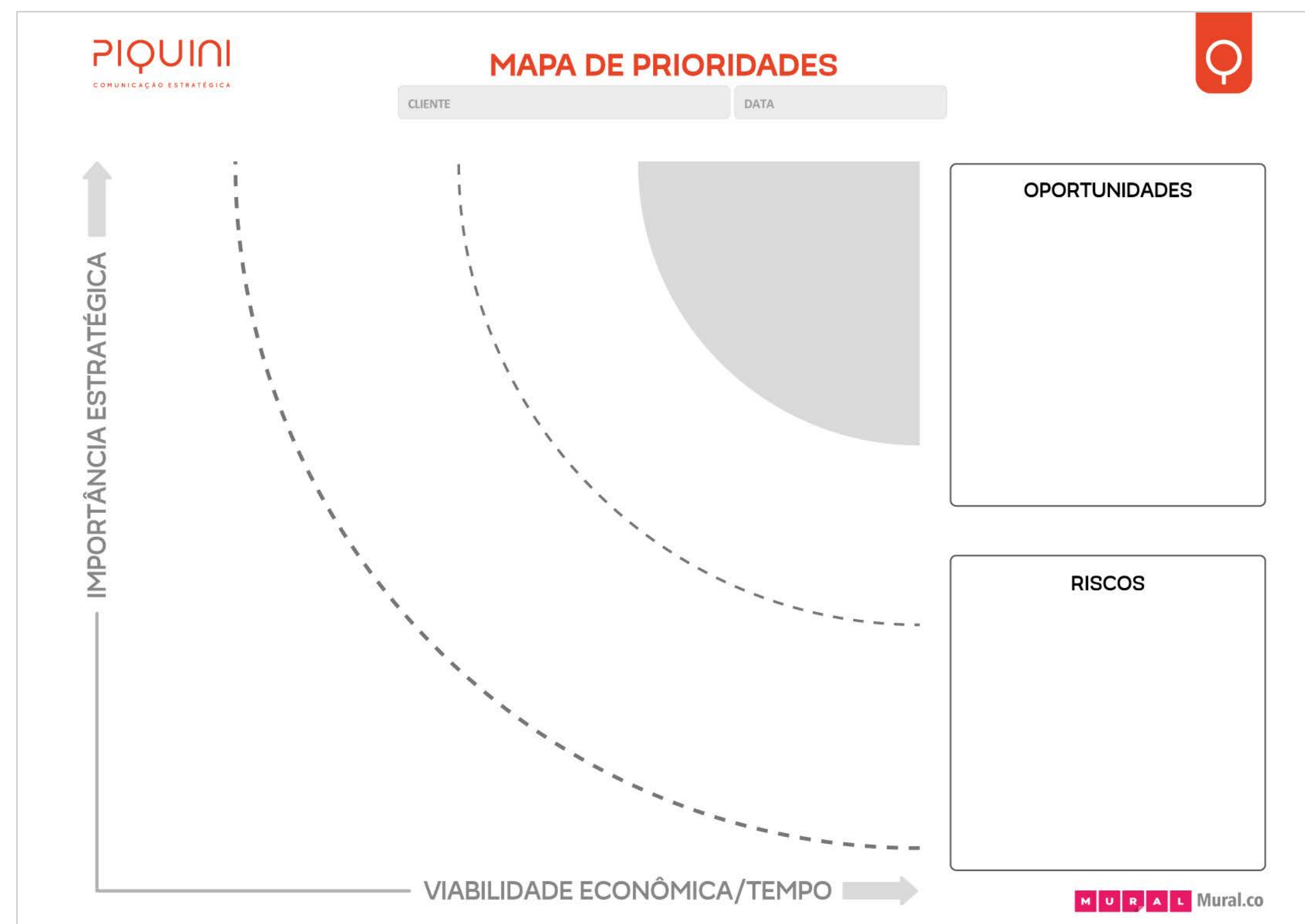
5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

MAPA DE PRIORIDADES

Com ele, pode-se avaliar cada um dos projetos em dois eixos, Importância Estratégica (isso é, o quanto esse impacto é importante para promover o sucesso da estratégia do negócio) e Viabilidade Econômica/Tempo (dinheiro, gente e tempo para fazer o projeto).

- **Produto do canvas:** o cruzamento dessas duas dimensões permite identificar, com menos “dor” e mais objetividade, quais são os projetos inadiáveis, os que podem esperar e os que podem ser descartados.

- **Após diversos trabalhos desse tipo, a PIQUINI descobriu que equipes de Comunicação ganham se forem “generosas” consigo mesmas, escolhendo projetos importantes no lugar de muitos projetos.**

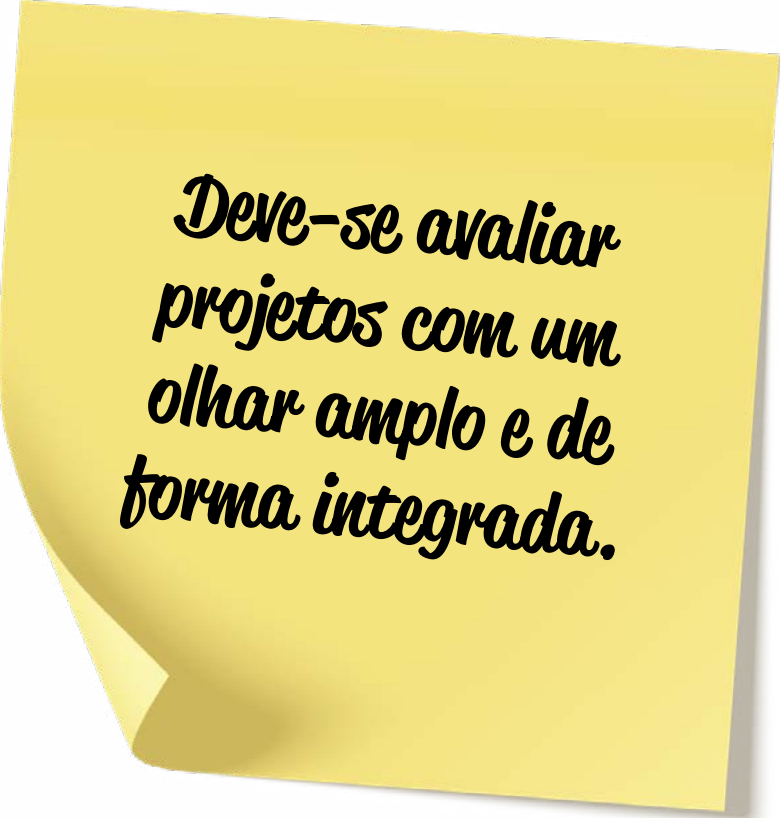


3. IMPLANTAÇÃO: A HORA DE COLOCAR A MÃO NA MASSA

O resultado, nessa altura, é um Plano de Comunicação, montado depois de uma discussão transversal entre vários departamentos da empresa, voltado integralmente para promover a Estratégia da Empresa, com projetos aprovados, com orçamentos definidos e um calendário de implantação. Com um detalhe adicional: **será um trabalho com uma importância reconhecida por toda a organização.**

Haverá facilidade de aprovação de ideias, a colaboração entre as áreas será maior, o compromisso de entregas intersetoriais vai melhorar substancialmente. A execução, seja qual for o projeto, fica assim mais fácil.

A Comunicação e seu trabalho serão avaliados de forma mais ampla (aos olhos da empresa) e mais justa (aos olhos dos profissionais da Comunicação).



Deve-se avaliar projetos com um olhar amplo e de forma integrada.

Um equívoco

“MAS ISSO É PARA EMPRESA GRANDE”

Uma das reações mais comuns dos comunicadores a uma proposição como a exposta acima é que planejar a Comunicação de forma estruturada, com esse nível de profundidade e detalhamento, **só é possível em empresas grandes**, já naturalmente dotadas de recursos (humanos, financeiros...) para sustentar a execução de elaborados planos de Comunicação.

A realidade que a PIQUINI tem encontrado em seu trabalho é que, independentemente do tamanho da empresa, **a busca de informações essenciais para o trabalho de construção de narrativas e, consequentemente, de imagem continua essencial até nas pequenas empresas**, se quisermos ter algum tipo de controle sobre os resultados desse trabalho.



Workshop Ministério Público Minas Gerais. Setembro/Octubro 2019

A PIQUINI já atendeu empresas grandes, entre as maiores de Minas Gerais, mas também aplicou seu método em gráficas, fabricantes de software, cervejarias artesanais, escritórios de advocacia, empresas de recrutamento, fabricantes de rações, escolas, hospitais...

Já atendeu também a departamentos de comunicação de órgãos públicos. E aqui cabe uma constatação importante: **os comunicadores do serviço público sofrem com os mesmos problemas e dos mesmos dilemas profissionais dos comunicadores do setor privado**. Todos buscam condições de desenvolver seu trabalho de forma digna e produtiva. E todos vibram com os resultados de um trabalho bem-feito.

Mas **nas empresas pequenas... Bem, nas empresas peque-**

nas permanece a necessidade de se identificar a estratégia da empresa (e como descobrimos em muitos casos, nessa investigação a Comunicação ajuda a formatar a própria estratégia). Permanece também a necessidade de uma estratégia de Comunicação.

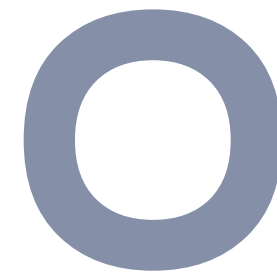
A diferença (e o cuidado) está na formatação dos projetos. Eles devem atender à estratégia, ajudar a impulsioná-la, mas devem levar em conta as capacidades e os recursos da empresa. Nas pequenas, o Plano de Comunicação naturalmente é dimensionado pelo tamanho da empresa. É constituído de projetos menores, menos arriscados, menos custosos, o que não quer dizer que não devam ser profissionalmente corretos e eficazes.



Workshop AMG Mineração. Maio 2018

Fechamento

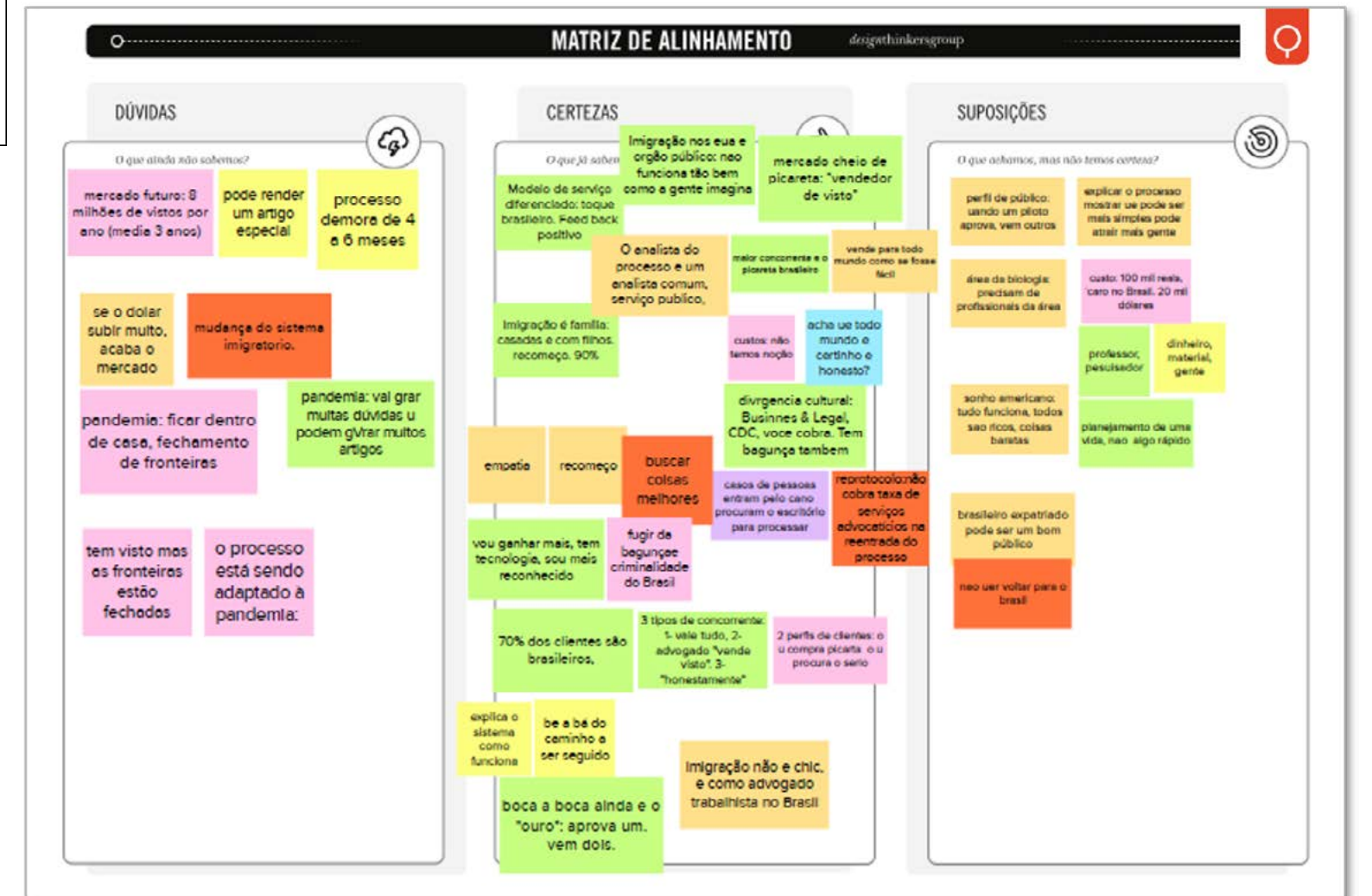
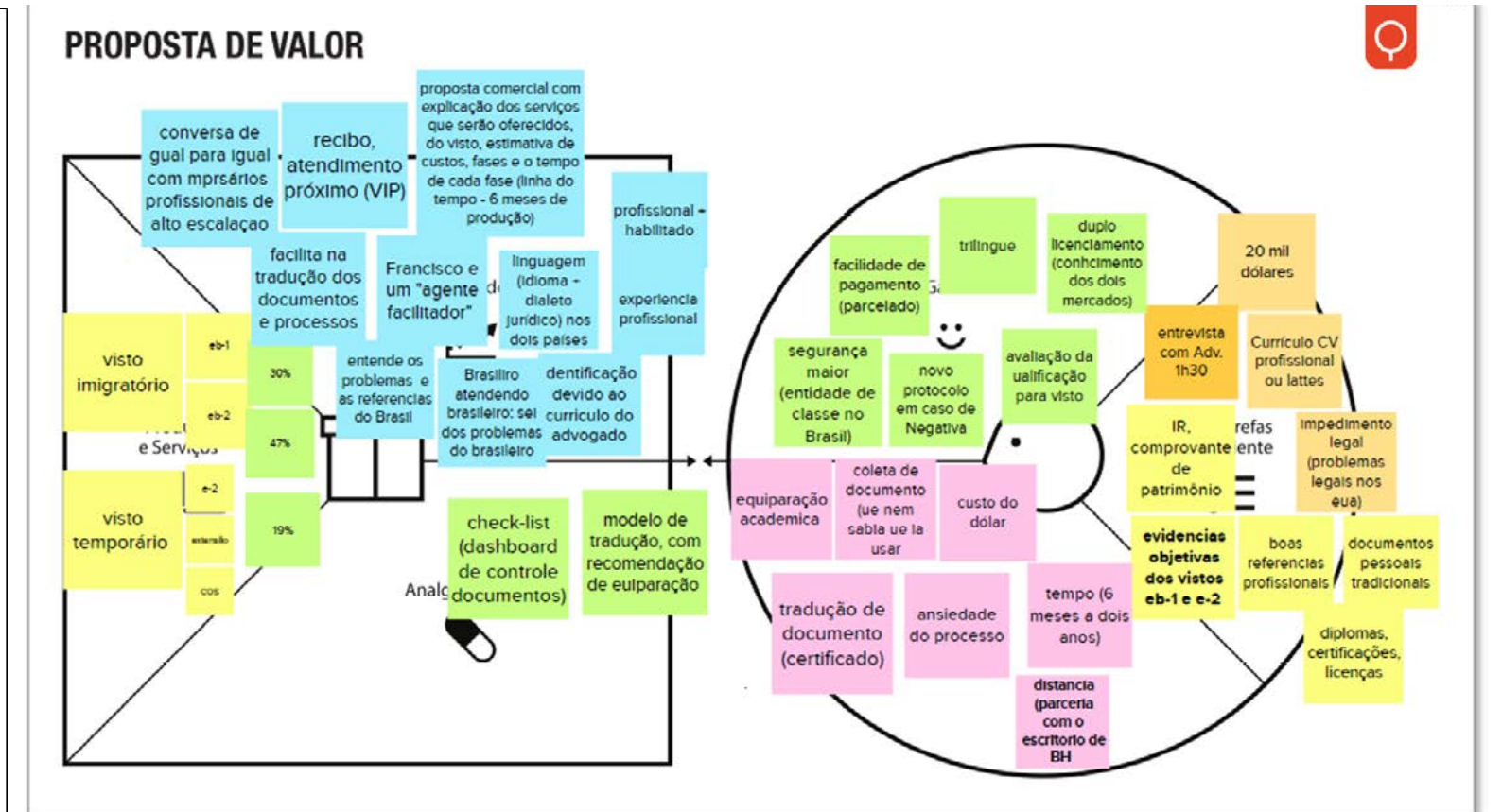
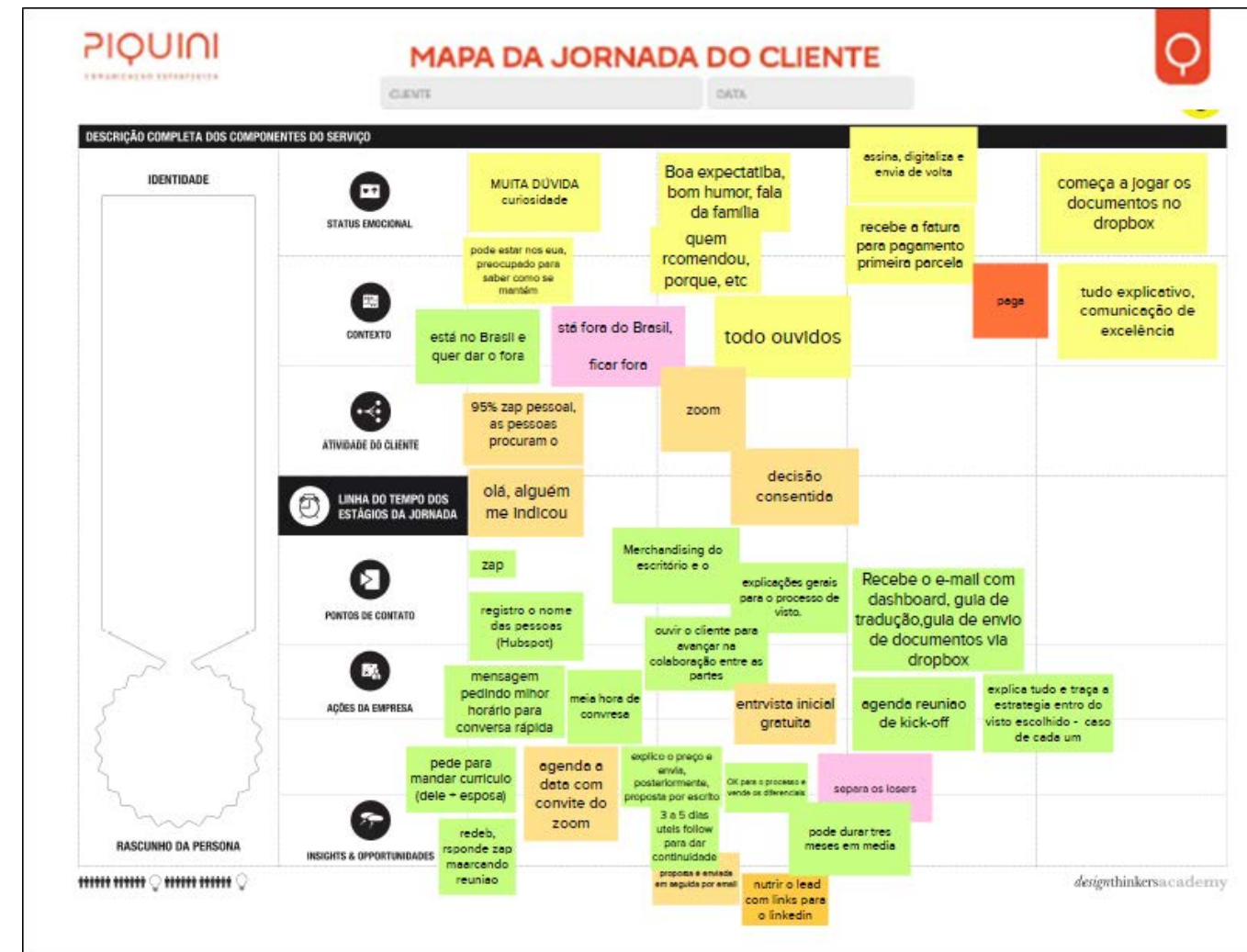
**WORKSHOPS VIRTUAIS,
DEPOIMENTOS, CRÉDITOS.**



Método PIQUINI vem sendo desenvolvido desde 2016 em workshops presenciais com diversas empresas de Minas Gerais e São Paulo e já teve diversos formatos até alcançar sua versão atual.

Devido à pandemia do coronavírus, desde fevereiro de 2020, a PIQUINI vem se utilizando de ferramentas digitais para a realização de consultorias virtuais. Em especial, a Mural.co, que permite a realização da experiência canvas por meio de uma sala virtual na qual os participantes podem interagir com os canvas.

Os resultados têm sido muito bons, ainda que a reunião presencial e a interação humana continuem sendo experiências inigualáveis.



A FALA DE QUEM EXPERIMENTOU

“Com o trabalho desenvolvido pela PIQUINI, definimos nosso posicionamento, nossa mensagem e melhoramos a comunicação com nossos públicos de relacionamento. Também foram desenvolvidos projetos a partir de ideias surgidas nos workshops, como o Índice Ideagri do Leite Brasileiro (IILB), lançado em março de 2019, e que já se tornou o benchmarking de produtividade para o produtor de leite brasileiro e que é hoje um grande instrumento de comunicação de marca.”

Heloise Duarte
CEO
Ideagri

“Um método dinâmico, prático, orientado ao resultado, que nos fez refletir, em oito horas de workshop, sobre pontos jamais imaginados por qualquer um da equipe. No final, tínhamos uma estratégia completa de comunicação e marketing para o produto, desde a criação da marca até o calendário de participação em feiras de negócios.”

Ronymarco Lemos
Sócio-diretor
Koloro Indústria Gráfica

“Com o método PIQUINI, encontramos soluções práticas e decisivas para o reposicionamento e mudança de estratégias de mercado da Izap Softworks, já aplicadas na prática. Reinventar-se é algo essencial no mercado em que atuamos. A atuação da consultoria foi de grande valor para permanecermos focados neste novo momento que vivemos, para envolvermos nossa equipe e extrair o melhor de cada profissional da Izap Softworks.”

Igor Costa
CEO
Izap Softworks

PODER PÚBLICO

“A Superintendência de Comunicação Integrada (SCI) do MPMG buscava um reposicionamento estratégico e uma linha de atuação institucional focada na comunicação interna efetiva e, especialmente, em uma comunicação de alcance que atendesse os anseios das pessoas, os cidadãos.

A partir da pesquisa de clima organizacional e do uso de diversas ferramentas para construção de cenários e identificação de personas, a consultoria PIQUINI propiciou espaços para o desenvolvimento de projetos de comunicação que contaram com a participação de toda a equipe SCI.

Em três meses de trabalho, foram elaborados e aprovados, junto à administração superior, seis projetos complexos que contemplam necessidades e objetivos de comunicação distintos, envolvendo os stakeholders da Instituição.

O método PIQUINI trouxe à SCI, além do planejamento estratégico de comunicação do MPMG, resultados que tocam também o processo comunicativo de cada profissional da nossa equipe, tornando-a integrada em sua essência.”

Giselle Borges

Superintendente de Comunicação Integrada

Ministério Público de Minas Gerais

PARCEIROS

“Conheci o Piquini há alguns anos, quando ele precisava de uma agência de eventos em um evento internacional sob sua direção. Nossa parceria deu muito certo, com alinhamento perfeito. Naquele momento, estávamos com um enorme desafio na 22 Graus: a necessidade de agregar pensamento estratégico em um caso de gestão de crise que envolvia players internacionais de grande porte. Convidei-o para se juntar à equipe, como consultor do projeto. Tenho certeza de que foi a decisão mais acertada que tive como gestora do cliente.

Esse se tornou o primeiro de muitos outros projetos nos quais contamos com o Piquini para análise estratégica, expertise em workshops e planejamento estratégico de comunicação, envolvendo grupos da alta direção em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Com sua velocidade de análise de cenários, criatividade na proposição de estratégias, projetos e ideias, além do bom humor e das tiradas inteligentes nos momentos certos, Piquini faz a diferença na construção de projetos vencedores.

Denise Botelho

CEO

22 Graus Comunicação e Marketing

QUEM É MARCO PIQUINI

CEO da PIQUINI Comunicação Estratégica

Criador do Método PIQUINI, é consultor, estrategista, autor e palestrante. Jornalista de formação, trabalhou no Brasil (Diário do Grande ABC e O Estado de São Paulo) e como correspondente no exterior, onde foi colaborador do The Economist Intelligence Unit (Londres).

Foi executivo de comunicação no Grupo Fiat durante quase 20 anos. Entre 2007 e 2012, foi diretor de Comunicação da Iveco Caminhões para a América Latina. Junto à Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), liderou o grupo que, em 2005, criou a ong Minas Pela Paz e o serviço 181 Disque-Denúncia no estado.

Em 2012, fundou a PIQUINI Comunicação Estratégica, em Belo Horizonte, onde atende a clientes de diversos setores econômicos. É fluente em quatro línguas.

Contato consultoria

piquini@piquini.com.br

www.piquini.com.br



COMO DESENHAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO VENCEDORA: O MÉTODO PIQUINI

Produção: Marina Piquini

Texto: Marco Piquini.

Revisão: Vânia Coimbra.

Lay-out do e-book: Jocasta Portugal.

Criação/adaptação dos canvas: Jeyson Duarte.

Fotografias dos canvas: workshops realizados pela PIQUINI nos anos de 2018, 2019 e 2020.

Fotos dos workshops, páginas 12, 40 e 41: publicadas com autorização dos clientes.

Foto página: Marina Piquini.

www.piquini.com.br

(31) 98769.2704

Nova Lima, Julho 2020

Os canvas utilizados pelo **Método PIQUINI** derivam de várias fontes diferentes.

Os canvas **Propósito, Persona, Palavras-Chave e Calendário Estratégico** são de criação da própria PIQUINI.

Visão de Futuro, Mapa da Empatia, Proposta de Valor, Mapa Stakeholders e Jornada do Cliente são materiais básicos do **Designer Thinkers Group**.

Arquétipo e Posicionamento são do consultor **Daniel Padilha**.

A **Matriz BCG** é criação do **Boston Consulting Group**.

A **Matriz SWOT** é creditada ao pesquisador **Albert Humphrey**, da Stanford University.

E o **5W2H** é creditado a gestores de qualidade da indústria automobilística japonesa.

O **Mapa de Prioridades** foi inspirado na biblioteca do aplicativo Mural.co.