

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

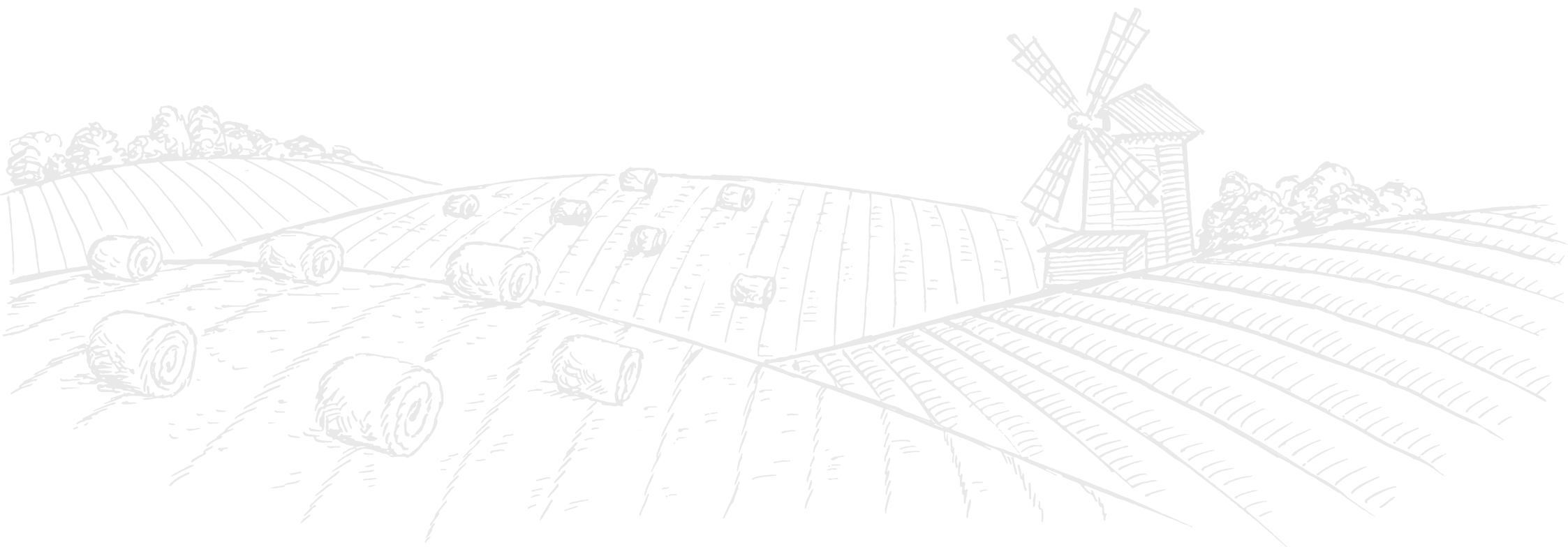
Das mensagens básicas ao <i>storytelling</i>	49
Das temáticas aos territórios de conversa	61
Dos públicos às comunidades	72
Da cobertura à inteligência	80





Capítulo 5

Das mensagens básicas ao *storytelling*



Às andadas com Dom Quixote e Sancho

Era de manhãzinha quando dom Quixote e Sancho saíram da vila e, como a manhã nascia aprazível, puseram-se a conversar como amiúde faziam. E digo conversar para dizer algo, já que era dom Quixote quem mais razoava e a Sancho tocava assombrar-se com o discurso do seu senhor.

– Como te disse ontem, amigo Sancho – começou dom Alonso – muitos serão no futuro os que falarão de nós, a nossa história contar-se-á em todo o orbe, e todas as raças e povos admirarão as nossas façanhas e agravos desfeitos.

– Mas, como saberão, meu senhor, o que sucedeu? Acaso estão aqui ao pé de nós? Sofrem acaso os nossos trabalhos e suores?

¹⁹ Os irmãos Wachowski estrearam *Matrix* em 1999 e, a seguir, alimentaram linhas narrativas alternativas que se converteram em um labirinto de conteúdos. Analisando esse fenômeno, Henry Jenkins popularizou o termo *transmídia* em um livro de 2006. A obra de Cervantes, guardadas as devidas proporções, foi um exemplo de como os leitores saltaram sempre o cânone para enriquecer história e personagens de milhares de maneiras diferentes.

JENKINS, Henry (2008). *A cultura da convergência*. Ed. Aleph.

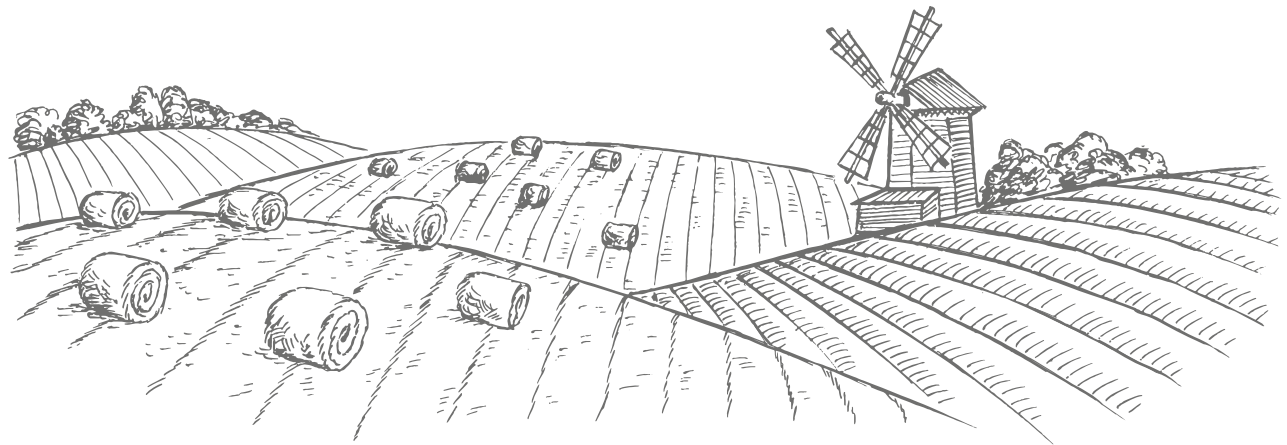
– Não precisam de o saber, Sancho – respondeu o fidalgo – as nossas façanhas viajarão no tempo e passarão ao território mítico da lenda. Começará a contar-se de um modo, mas ao calor das fogueiras mudará a história e o relato irá transmutando-se em quem sabe que estranhos acontecimentos, todos novos e nunca antes escutados.

– E isso é bom, senhor? – hesitou o escudeiro.

– Pois claro que é bom! Ah, Sancho, como és simplório! Nada há melhor que isso. Que a tua história viaje na fantasia dos caminantes e que cada um a altere ou

melhore segundo o seu melhor siso ou percepção. Se lhe agrada o episódio do Gigante, sem dúvida o ampliará a seu prazer; se prefere as aventuras galantes, continue essa senda que eu, por minha desventura e triste figura, pouco tenho transitado. Nada há melhor para uma história, Sancho, que fazer-se grande quando muitos outros querem contá-la, explorá-la, alimentá-la, entrar nela, em suma. É daí que se completa.

Nestes razoamentos andavam, e em outros muitos que longo seria relatar, quando a distância se viram as hélices dos moinhos, que surgiam pelo horizonte...¹⁹





Capítulo 5

Das mensagens básicas ao storytelling

As marcas têm seu âmbito original de competência situado na confluência com outras companhias que oferecem um produto ou serviço similar. No entanto, desde o momento em que tomaram a decisão de tentar conectar-se com seus possíveis clientes ou consumidores através de um relato específico em uma massa de conversação conectada com seu negócio, seu âmbito de competência ampliou-se. Isto é o que ocorre quando o nosso cliente Sanitas (seguradora médica líder) decide conectar sua narrativa corporativa com comunidades nas quais seus clientes se encontram através de um território de conversação que é o do esporte de alta competição (ambos os conceitos serão introduzidos mais adiante). Em concreto, a companhia enfoca seu relato em um apoio aos esportistas olímpicos e paraolímpicos e recorre a nós para encontrar histórias concretas com as quais gerar engajamento.

No caso de Imbatibles (Projeto da Sanitas), que analisaremos em detalhe neste capítulo, nosso trabalho consistiu em ajudar o cliente a identificar e contar a história de esportistas olímpicos e paraolímpicos sob uma perspectiva diferencial, neste caso a da perseverança no esforço. Para isso, já não era suficiente levar em consideração a competição por produto ou serviço da Sanitas, mas que tivemos que considerar a competição em território (que haviam feito outras marcas que

trabalhem sobre esporte de alta competição) e, além disso, uma competição generalizada pela atenção dos consumidores, imersos numa infoxicação, na qual o conteúdo gerado por uma marca compete com as grandes narrativas do entretenimento.

É o que Daniel Kahneman introduziu em seu livro *Thinking Fast and Slow*²⁰ e que denominamos Economia da Atenção. **Isto é, as marcas passaram de competir e buscar relações comerciais a perseguir as relações baseadas na atenção.**

Por isso, nosso trabalho, muitas vezes, consiste em comprar tempo de atenção para nosso cliente de maneira prolongada. Conseguir um instante de atenção não é complicado, o desafio reside em conseguir manter o interesse para poder transmitir nossa mensagem. Aqui é onde tem sentido voltar a mencionar o nosso colega Fisher, que apresentava a importância das conexões emocionais e defendia que o que nos constrói como seres humanos não é a racionalidade (ou pelo menos não em exclusiva) mas o modo de nos relacionarmos através de histórias. **Este é o segredo da atenção: contar histórias, fazer storytelling.**

20 KAHNEMAN, Daniel (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York, 2011. (Existe edição em português. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Editora Objetiva).



Conseguir um instante de atenção não é complicado, o desafio reside em conseguir manter o interesse para poder transmitir nossa mensagem

O conceito

Para concretizar o termo, estabelecemos que *storytelling* é a técnica que permite comunicar de maneira efetiva utilizando histórias. É uma técnica antiquíssima que já se usava nas cavernas do paleolítico: a pintura rupestre é *storytelling*. Para o âmbito empresarial é novidade que se utilizem histórias para transmitir mensagens, mas deve-se entender que todas as dimensões da comunicação (também a corporativa) podem e devem utilizar o *storytelling*.

Esta técnica desempenha um papel protagonista na nossa sociedade porque facilita o engajamento num contexto de economia da atenção.

Fisher defende que quando tomamos uma decisão nos baseamos em “boas razões”, mas contrariamente ao que se costuma pensar, essas razões não são somente racionais, mas vêm determinadas pela coerência e fidelidade das histórias.

- **Coerência** é consistência interna: por exemplo, que apareça no escritório uma senhora rodeada de borboletas amarelas não seria coerente num contexto realista, mas no realismo mágico, concorda com a consistência. Daí a importância de criar um mundo próprio.
- A **fidelidade** é a outra visão, a sensação de verdade e tem a ver com como se adapta a história ao resto das coisas que sabemos.

A técnica

Por ser uma técnica para estruturar e contar histórias, o *storytelling* pode ser aprendido e ensinado aos demais. Podem-se inculcar as normas de coerência, fidelidade, etc. Todos, de um modo ou de outro, temos integrada a estrutura e somos storytellers porque contamos histórias e causos diariamente.

Quando, numa companhia, utilizamos esta técnica para transmitir histórias às nossas comunidades, existe uma premissa que é necessário cumprir: **“Primeiro faça bem o que você faz (*storydoing*), e depois pense como contá-lo bem (*storytelling*)”**.

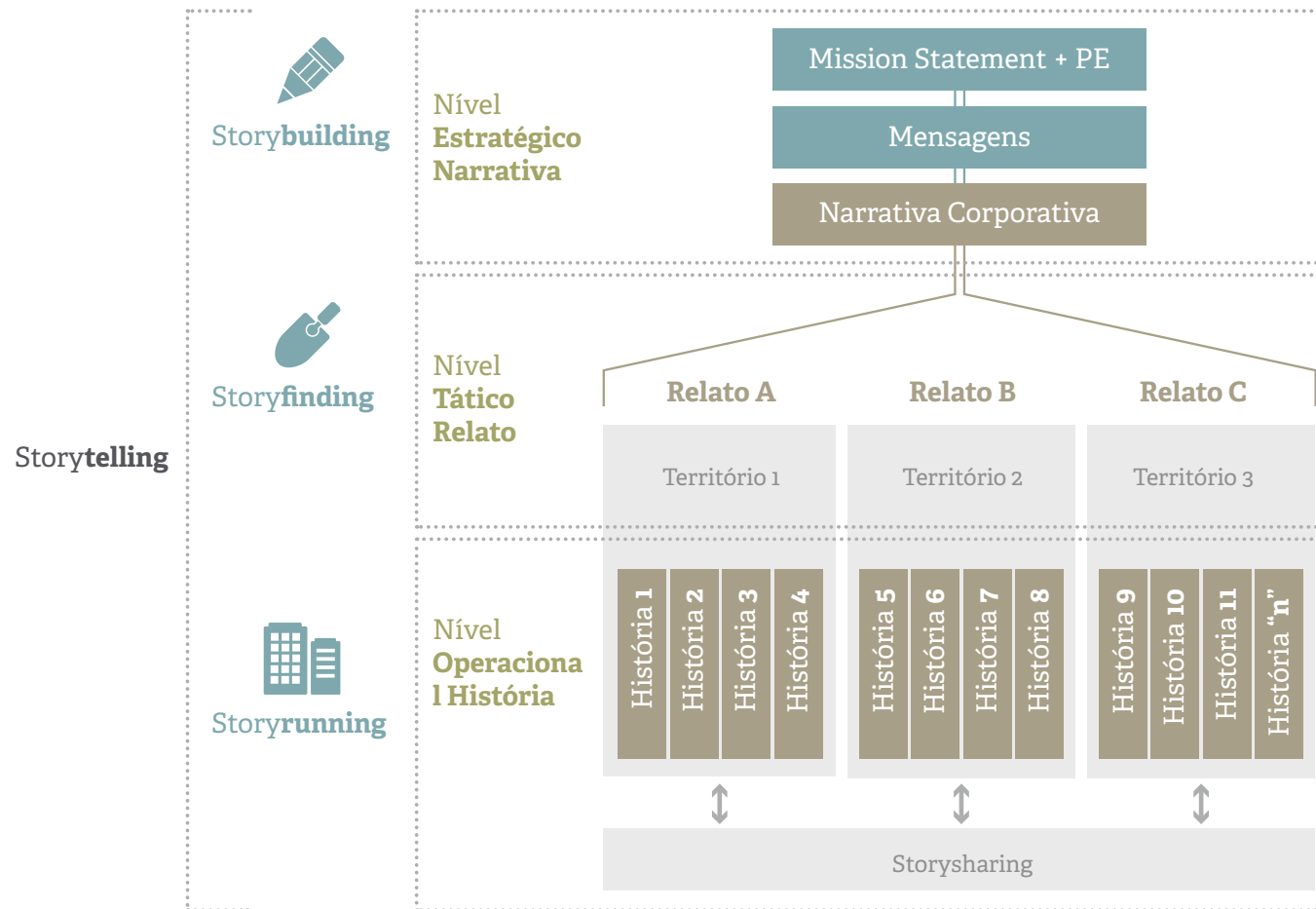
Um exemplo é a premiada campanha «Espantapájaros» (Espantalho) da Chipotle. Em lugar de contar que sua proposta de valor é a sustentabilidade na produção alimentar, conta a história de um espantalho que vive num mundo de corvos corporativos onde o natural e responsável escasseia. Teve tanto sucesso que transformou a companhia de comida rápida num referente na luta da alimentação orgânica diante da versão industrial, insustentável e daninha para a saúde das grandes cadeias. Entretanto, também gerou expectativas éticas que nos últimos meses de 2015 e ao longo de 2016 se viram amplamente defraudadas. Sua falta de resposta e sensibilidade, por motivo de vários incidentes.



Primeiro faça bem o que você faz (*storydoing*), e depois pense como contá-lo bem (*storytelling*)

Figura 4

Desenvolvimento do Storytelling



O processo de desenvolvimento do storytelling contempla 4 etapas: *storybuilding*, *storyfinding*, *storyrunning* e *storysharing*.

- **Storybuilding:** consiste em trabalhar o marco em que se vão enquadrar as histórias. Nesta primeira etapa cobra sentido tudo o que comentávamos no capítulo 4 (A Narrativa do CEO), já que é isso exatamente. *Storybuilding* é estruturar e estabelecer qual é nossa narrativa Corporativa. Isso implica refletir sobre o propósito, as crenças centrais, visão e missão da Firma, senão, a incoerência nascerá com a própria história.
- **Storyfinding:** supõe fazer o trabalho de “arqueologia” para encontrar as histórias. Assim que soubermos qual é nossa Narrativa Corporativa, podemos começar a gerar relatos (maneiras de contar a narrativa) que se adaptem a cada um dos territórios e unidades a que queremos nos dirigir.
- **Storyrunning:** como desenvolvo, produzo, escrevo, filmo as histórias.
- **Storysharing:** como faço o plano de difusão e interações, como consigo que a história circule.

Os mandamentos do storytelling

1. Contexto

Quando geramos uma história, é fundamental conhecer a situação do entorno. É porque a mesma história, situada em um momento ou outro, produz efeitos diferentes. Referimo-nos tanto ao contexto contado na história como ao de quem a recebe, que não tem por que ser o mesmo.

2. A quem nos dirigimos

Como consultores de comunicação é importante que, na hora de gerar histórias, distingamos entre a comunidade que queremos impactar e as pessoas concretas às quais queremos dirigir-nos. Jakob Nielsen²¹ formula em 2006 a teoria da Desigualdade Participativa²² para explicar como se comportam os integrantes de uma comunidade.

Também conhecida como a “**regra 90-9-1**”, a teoria diz que **1% de uma comunidade contribui, trabalha, cria conteúdos; 9% contribuem para a conversação com um nível de implicação menor, e o resto, os 90 %, são**

²¹ NIELSEN, Jakob. (2006). *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute*. Jakob Nielsens Alertbox.

²² Engenheiro de interfaces especializado em usabilidade na web. Obteve seu doutorado em desenho de interfaces de usuário e ciências da computação na Universidade Técnica da Dinamarca. É conhecido por sua teoria sobre o padrão de leitura dos usuários na internet e por sua teoria da Desigualdade Participativa.

simples observadores. Isto foi comprovado pela primeira vez de modo científico por Bill Tancer²³, especialista em comportamento do usuário em ambientes digitais, em 2008, e pode-se aplicar a qualquer comunidade.

“Nossas histórias devem funcionar nos três níveis, mas se não entusiasmarem o 1% que gera a maior parte do conteúdo, dificilmente vão permeabilizar os seguintes 9% nem, é claro, os 90%²⁴”.

3. O protagonista da história

As marcas podem ter tendência a pensar: “eu acredito na história, portanto eu sou o protagonista”. Grande erro. Cada uma das pessoas que formam uma comunidade quer ser a protagonista e o papel da marca é o de produtor executivo. Assim, o **protagonista deve ser um personagem com o qual a comunidade se sinta identificada e por quem sinta empatia, ou tenha necessidade/curiosidade de saber mais sobre ele.**

Esta empatia não se produz quase nunca com o personagem que encontra, mas com o que busca. Os personagens mais interessantes da literatura e do cinema são os que procuram algo. O que encontra é plano e maçante, já está com tudo resolvido. O que procura nos chama a ajudá-lo a completar

sua história. Assim é conveniente criar um mistério sobre o personagem que o receptor queira desvelar. Este mistério nos envolve e nos faz querer completar a história, inclusive teorizando em fóruns da internet, etc., com o que se cumpriu o objetivo do engajamento.

4. Conflito

“É esse elemento do *storytelling* que ‘estressa’ a história, gerando uma tensão que busca resolver-se²⁵”. Para conseguir a conexão necessária entre o protagonista e nossa comunidade, é necessário que o conflito seja um desafio compartilhado entre ambas as partes.

Este recurso serve como chamada de atenção (lembre-se de que competimos pela atenção da nossa comunidade), mas o momento propício em que introduzir este elemento na história varia. Pode chegar em um momento concreto da história ou no início.

“

Cada uma das pessoas que formam uma comunidade quer ser a protagonista

²³ TANCER, Bill (2008). *Click: what millions of people are doing online and why it matters*. Hyperan Books.

²⁴ PANADERO, Goyo e G.NATAL, David (2015). *Os 6+1 mandamentos do storytelling*. Desenvolvendo Ideias LLORENTE & CUENCA.

²⁵ PANADERO, Goyo e G.NATAL, David (2015). *Os 6+1 mandamentos do storytelling*. Desenvolvendo Ideias LLORENTE & CUENCA.

5. Estrutura

Tradicionalmente se utiliza a pirâmide formulada por Gustav Freytag, romancista alemão do século XIX, em 1862 e que se baseava em cinco pontos: **1.** Exposição: dados necessários para entender a ação da obra. **2.** Ponto decisivo ou complicação: um momento onde tudo muda. **3.** Clímax: o resultado do ponto decisivo. **4.** Diminuição da ação ou desenlace: apresenta as consequências finais do clímax. **5.** Final.

Este modelo levado a uma estrutura narrativa muito utilizada no cinema pela Pixar é: havia uma vez um... (Protagonista) Todos os dias... (Apresentação da cotidianidade) Até que um dia... (Apresentação do conflito) Então... Até que finalmente... (Resolução do conflito).

Leon Tolstoi (escritor russo, 1828-1910) dizia que na realidade toda história se resume em que ou alguém começa uma viagem, ou um estrangeiro chega à cidade (literal ou metaforicamente). O que isto significa é que no final a criatividade tem cabimento, mas dentro de estruturas básicas muito simples e quase universalmente entendidas em todas as culturas.

6. A ideia

Como consultores de comunicação não podemos esquecer que utilizamos o *storytelling* para transmitir algo. Isso que temos na cabeça e que queremos que a comunidade compreenda deve estar inserido em todo o relato e nas nossas histórias. **Não se trata de contar porque sim, mas porque realmente temos algo para transmitir.**

Levar em consideração estes mandamentos nos abre o caminho para o nosso *storytelling* terminar com êxito. No entanto, existe um último elemento: o **assombro**. As normas foram feitas para ser quebradas, e gerar novas histórias que rompam com o esperado e prendam a atenção é um valor agregado que devemos perseguir.

Uma conversa muito representativa do nosso setor é a de *The Mystery Box*²⁶ de **J. J. Abrams**, na qual apresenta ao público uma caixa com uma interrogação que ganhou do avô e que nunca abriu nem abrirá. Representa que, além do *storydoing*, da transparência, deve haver também um pouco de “magia”, algo que não se entende: o **“assombro”**. **Não é indispensável para contar uma história, mas sim para contar uma grande história.**

26 **ABRAMS, J. J.** (2008). *A Caixa Misteriosa*. Ted Talk. Obtido de: <https://www.youtube.com/watch?v=vpjVgF5JDq8>

O bom *storyteller* não só deve conseguir que uma pessoa escute uma história, mas que tal pessoa a conte a outrem. É o que se conhece como polinização. Quando algo viraliza, não só é porque interessou uma pessoa, mas porque essa pessoa sentiu a necessidade de compartilhá-lo. **Ao escolher uma história, tem que ser um conteúdo que dê vontade de compartilhar.**

Muitas vezes o cliente não sabe o que contar ou pensa que não tem nenhuma história. Por isso, há uma parte de arqueologia em tudo isto: **devem-se desenterrar todos os valores compartilhados, ideais e histórias que houver atrás de uma determinada empresa.**

Como adaptamos as histórias ao novo paradigma da comunicação? *Storytelling Transmídia*

Como mencionamos em capítulos anteriores, o consumo de conteúdo se produz em diversos dispositivos, cada um com características e modelos de uso, com o usuário sendo multitelas. Mas além disso, cada usuário decide o nível de profundidade e envolvimento que quer ter em cada história. Talvez inclusive queira começar uma história em um formato e canal e terminá-la em outro.

Para responder a esta necessidade, na LLORENTE & CUENCA utilizamos a técnica do *storytelling transmídia*. Uma história que começa com um filme, continua com um app, se completa com um jogo, se aloja em um fórum poderoso, desenvolve material infantil, etc. Trata-se de gerar o conteúdo pensando nas diferentes comunidades, nos graus de envolvimento que pode haver na história (Teoria de [Jakob Nielsen](#) “90-9-1”) e nos canais em que podemos desenvolvê-la. Além disso, **é bom deixar um espaço de cocriação** em que os fãs (esse 1%) possam gerar conteúdo e contribuam para a conversa. “O bom *storyteller* não diz 4, diz 2+2, e você como receptor sente a necessidade de completar²⁷”.

É verdade que no nosso papel de consultores, trabalhamos o *storytelling* para transmitir às comunidades as histórias dos nossos clientes. Algumas vezes nos pedem o processo completo e outras, uma parte dele. No caso da Sanitas, com o qual abríamos o capítulo, a parte relevante do nosso trabalho era sermos capazes de desenvolver histórias nas quais a marca não é o herói, mas sim o produtor que nos apresenta protagonistas imbatíveis, que conectam seus valores pessoais com os da empresa. Contudo, o conteúdo é uma desculpa: trata-se no final de uma ferramenta para gerar e guiar a conversa nos territórios que nos interessem e que isto nos permita relacionar-nos. Na LLORENTE & CUENCA dizemos **“o conteúdo é o rei, mas a conversa é a rainha”**.

“

Um bom storyteller deve conseguir que, além de escutar uma história, a pessoa a compartilhe

27 STANTON, Andrew (2012). *As chaves para uma grande história*. Ted Talk. Obtido de: <https://www.youtube.com/watch?v=KxDwieKpawg>

