

DO MESMO AUTOR DO BEST-SELLER

SUPERAPRESENTAÇÕES

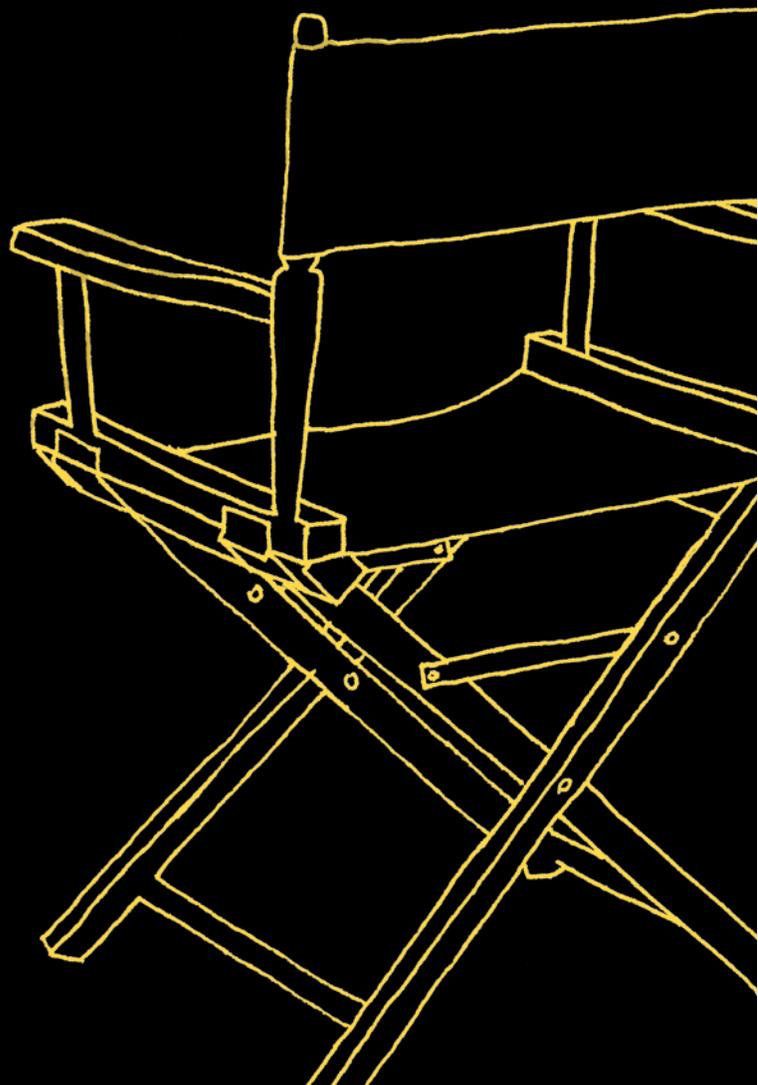
**JONI GALVÃO**

# **SUPER-HISTÓRIAS**

NO UNIVERSO CORPORATIVO

AMOSTRA GRÁTIS





Panda Books

DO MESMO AUTOR DO BEST-SELLER

**SUPERAPRESENTAÇÕES**

JONI GALVÃO

# **SUPER-HISTÓRIAS**

NO UNIVERSO CORPORATIVO



© JONI GALVÃO

Diretor editorial MARCELO DUARTE

Diretora comercial PATTY PACHAS

Diretora de projetos especiais TATIANA FULAS

Coordenadora editorial VANESSA SAYURI SAWADA

Assistentes editoriais JULIANA SILVA E MAYARA DOS SANTOS FREITAS

Assistente de arte CAROLINA FERREIRA

Projeto gráfico, diagramação e capa GUSTAVO PIQUEIRA | CASA REX

Colaboração MARINA VIDIGAL, GUSTAVO CURCIO E MARILIA MUylaERT

Preparação MARIA SYLVIA CORREA

Revisão TELMA BAEZA GONÇALVES DIAS

Impressão CROMOSETE

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

Galvão, Joni

Super-histórias no universo corporativo / Joni Galvão. – 1. ed. – São Paulo:

Panda Books, 2015. 208 pp.

ISBN 978-85-7888-518-2

1. Rede de negócios. 2. Qualificações profissionais. I. Título.

---

15-23530

CDD: 658.047

CDU: 658.114.7

2015

Todos os direitos reservados à Panda Books.

Um selo da Editora Original Ltda.

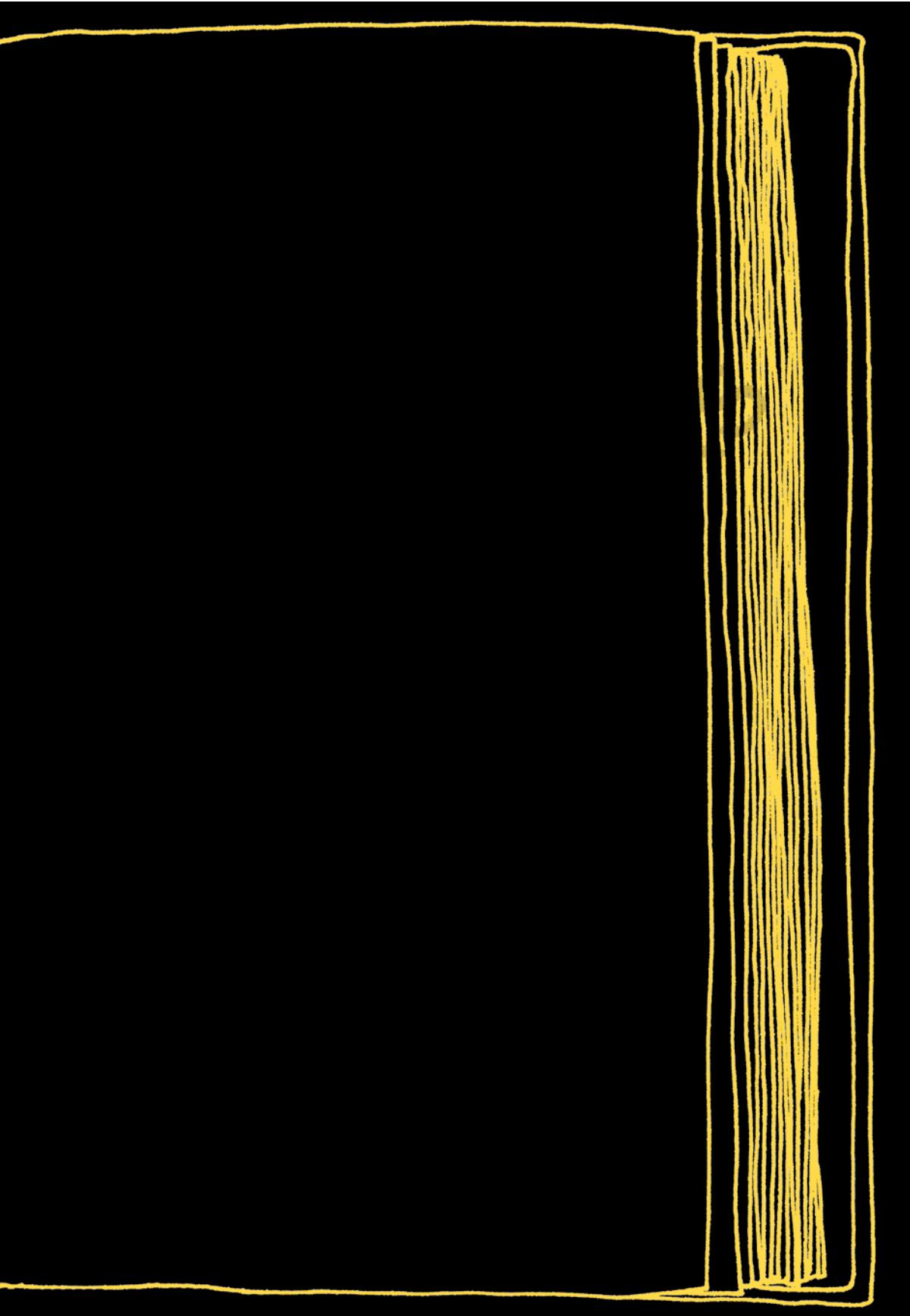
Rua Henrique Schaumann, 286, cj. 41 | 05413-010 | São Paulo | SP

Tel./Fax: (11) 3088-8444 | edoriginal@pandabooks.com.br

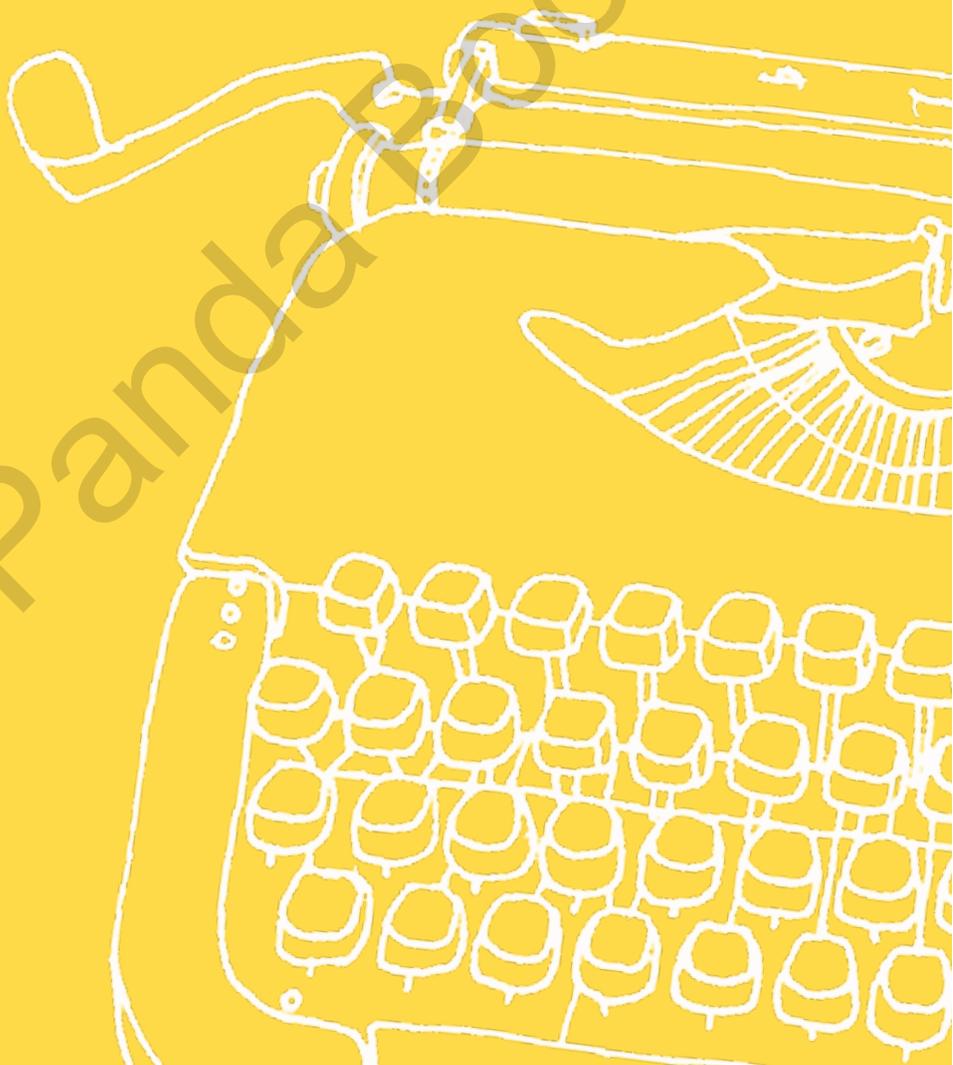
www.pandabooks.com.br

Visite nosso Facebook, Instagram e Twitter.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Original Ltda. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.



PandaBooks





**PARA DANI, A PROTAGONISTA  
QUE MUDOU A MINHA HISTÓRIA.**

**PARA BRUNO, O PRIMEIRO,  
QUE ME ENSINOU O QUE É SER PAI.**

**PARA FELIPE, O SEGUNDO,  
INTENSO COMO UMA BOA TRAMA.**

**PARA CAROL, A TERCEIRA, A PRINCESA  
QUE COMPLETOU O GRANDE ELENCO.**

**PARA MEU PAI, QUE SABIA COMO  
NINGUÉM O VALOR DE UMA BOA HISTÓRIA.**

**PARA MINHA MÃE, QUE FOI FORTE  
O BASTANTE PARA ENFRENTAR FORÇAS  
ANTAGÔNICAS QUE A VIDA TROUXE.**

**PARA ROBERT MCKEE, QUE ILUMINOU  
O MEU CAMINHO E ME ENSINOU O  
VERDADEIRO *STORYTELLING*.**

## SUMÁRIO

### PREFÁCIO 10

#### ATO 1

### O INÍCIO DO ARCO DA HISTÓRIA

#### APRESENTAÇÃO 14

#### CAPÍTULO 1 **O poder do *storytelling* no mundo corporativo 18**

Vale a pena contar histórias no mundo corporativo?

Aplicações do *storytelling* no ambiente corporativo

Valor e cultura nas empresas

O *storytelling* no marketing e na publicidade

*Storytelling* e liderança

A emoção que transforma a comunicação

A apresentação de dados e as histórias que os números guardam

#### ATO 2

### O MEIO, AS COMPLICAÇÕES PROGRESSIVAS

#### CAPÍTULO 2 **Para construir uma boa história 44**

Tratando de valores universais

A verdade a favor das histórias

A minha verdade pode ser a sua

E tudo isso para gerar identificação...

#### CAPÍTULO 3 ***Storytelling*: como fazer 64**

O diagnóstico e os quatro elementos da história

Ideia governante: o elemento-base do *storytelling*

Sustentando a ideia governante

O universo da história

Sobre quem é essa história?

O desejo do protagonista

As dificuldades do protagonista

Ambientação: o início da história

O incidente incitante

As complicações progressivas

Variações na carga de valor e pontos de virada

O final em três etapas: crise, clímax e resolução

O desfecho da comunicação e a busca pela adesão

Para ter um final crível

Afinal, as transformações

Os atos que estruturam as histórias

TC Bank: para pessoas comuns com sonhos extraordinários

Que tal fazer uma campanha de despedida de um produto?

#### CAPÍTULO 4 **Dando tempero à trama 130**

As versáteis metáforas

Subtexto: as mensagens nas entrelinhas

*Backstory* em relação à marca

Âncora: fortalecendo o vínculo com a audiência

Comunicação continuada e integrada

O uso do humor

#### CAPÍTULO 5 **Conceitos essenciais 152**

Evite o excesso de explicações

Entendendo os diferentes tipos de narrativa

Atente aos filtros da audiência

Fuja dos pecados capitais do *storytelling*

Finalmente, capriche na edição

#### CAPÍTULO 6 **A experiência pessoal no *storytelling* 168**

O menino que só tinha uma chance

#### CAPÍTULO 7 **Telling: o ato de contar histórias 178**

Que tal mostrar em vez de contar?

O *telling* nas apresentações

O planejamento de mãos dadas com o improviso

As setenças-chave em prol do improviso

Quando sua história precisa ser recontada

### ATO 3

## PARA CONTAS HISTÓRIAS É PRECISO PRODUZIR HISTÓRIAS

#### CAPÍTULO 8 **Storydoing: a produção de histórias 196**

E você e sua marca? Produziram alguma história hoje?

De que recursos você dispõe para sua história?

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 206

## **PREFÁCIO**

Primeiro de tudo agradeço ao Nizan Guanaes, pois foi ele quem, de um incidente incitante que me aconteceu quando eu ainda era presidente da Reuters, apresentou-me Joni Galvão – à época sócio-fundador da SOAP.

Precisava fazer uma apresentação a um grande cliente e não sabia se aquele dia em que a oportunidade surgia seria o dia em que receberia meu FGTS. Maneira sutil de falar sobre receber as contas, pois o desafio era enorme.

O cliente me colocou para expor à sua equipe, mais de trezentos profissionais, o produto da Reuters. Não sabia por onde começar quando lembrei que o cliente se utilizava da África, agência de Nizan Guanaes e Guga Valente.

Nizan disse ser Joni a pessoa que o ajudava a montar as apresentações “fora da caixa” para a África.

A empatia nasceu no instante zero em que nos conhecemos. Ele estava na recepção de sua ex-empresa vestindo jeans, tênis e um boné. Ao meu lado falou: “E aí Mano, conhece os Homi?”. Eu, imagine, vestindo terno, de modo bem tradicional,

sendo abordado daquele jeito por quem, no momento seguinte, se revelou o sócio da empresa.

Sua criatividade é algo único, sua abrangência multicultural, seu carisma e carinho como trata as pessoas só fizeram aumentar a minha admiração pelo seu trabalho. Na verdade, era um prazer estar ensaiando uma apresentação totalmente revolucionária para os meus padrões.

Por meio de recursos da letra da música *Índios*, do Renato Russo, que diz que “o passado não é como antigamente e o futuro ainda está por vir”, ele criava uma porta para o pensar diferente, que as coisas mudam, que precisamos estar atentos ao novo, que em todos os dias acontecem coisas novas e no passado ficávamos acomodados com o que nos satisfazia naquele dado momento e parecia uma coisa eterna.

Não é mais assim hoje, e para dar esse tempero fui vestido de calça jeans, camisa preta e óculos, totalmente diferente do meu estilo executivo... O subliminar já induzia a audiência a relacionar a apresentação com a Apple, sem falar da Apple – sugestionando o moderno.

Essa foi a grande lição que aprendi com o Joni. Ele cria correlações, histórias que permanecem muito tempo na nossa memória sem que às vezes a gente percebe que está fixando o *branding* com o que se chama hoje de *storytelling*.

O incidente incitante. Por isso recomendo a leitura atenta deste livro, pois todas as nossas ideias pré-formadas pelas apresentações tradicionais são desmitificadas pelos novos conceitos apresentados em suas páginas.

Não à toa, o mago Robert McKee escolheu o Joni para ser seu legado vivo e, além de tudo, com muito orgulho, um brasileiro, que encanta a cada criação que lhe é dada a desenvolver.

Todo o sucesso de hoje não é mais como antigamente, em que uma pessoa mais intuitiva ou comunicativa atraía para si os aplausos. Hoje não há espaço para ser amador. O mundo é cada vez mais competitivo, exige treinamento, eficiência, administração de tempos para o locutor e a plateia. A exigência está diretamente ligada ao sucesso. Quem não entender estará falando literalmente a céu aberto, pois não terá capacidade de ter paredes para ouvir, pois o espaço é caro e não premia a ineficiência. A céu aberto há várias praças nas

quais se pode então pregar, mas suas palavras ficarão ao vento. O mundo mudou, e apresentar é cada vez mais uma ciência. Investir em material bom é fruto de ter um profissional que entenda sua necessidade e transmita algo que possa ficar mais tempo em nossas memórias.

Existe a máxima: “Você já foi à Bahia? Se não, vá”. Certo, Nizan?

Se você não conheceu o Joni Galvão ainda, então conheça-o. Surpreenda-se como fez Robert McKee e todos aqueles que como eu puderam aproveitar e achar que a cada nova tarefa algo surpreendente e inovador acontecerá.

Em resumo: O gênio transforma a criação em inovação.

***Ricardo Diniz***

**Vice-chairman da BofAML Brasil**





## APRESENTAÇÃO

*When I was young, it seemed that life was so wonderful,*

Quando eu era jovem, parecia que a vida era maravilhosa,

*A miracle, oh it was so beautiful, magical.*

Um milagre, como era bela e mágica.

*And all the birds in the trees, well they'd be singing so happily,*

*oh joyfully, oh playfully, watching me.*

E todos os pássaros nas árvores, cantando alegremente,

tão contentes, brincando, olhando para mim.

*But then they sent me away to teach me how to be sensible,*

*logical, oh responsible, practical.*

Foi então que começaram a me ensinar a ser sensato, lógico,

responsável, prático.

*And then they showed me a world where I could be dependable,*

*oh clinical, oh intellectual, cynical...*

E depois me mostraram um mundo onde eu poderia ser confiável, frio,

intelectual, cínico...

Adoro essa música. *The logical song*, Supertramp. Ela define com maestria a pressão que existe no mundo para que nos tornemos pessoas lógicas, práticas e responsáveis. Mais que isso, fala da pressão que existe para que nos tornemos aceitáveis, respeitáveis, apresentáveis. Enfim, destaca a pressão que existe para que nos tornemos uns vegetais...

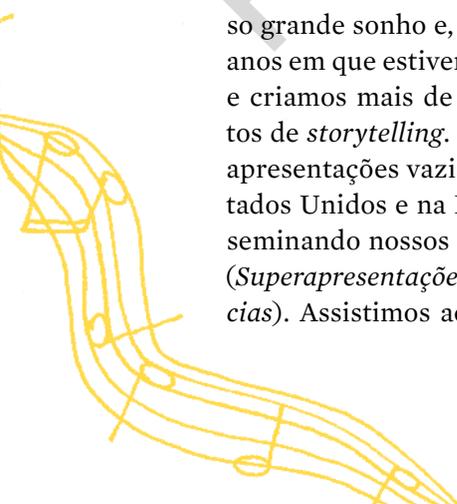
Ainda na infância, eu me deparei com a insuportável pressão para ser moldado de acordo com os princípios daqueles que me cercavam. Contrariei a expectativa de pais, tios, professores e, sem saber ao certo para onde caminhava, nunca me deixei transformar em vegetal. No modo de agir, de pensar e especialmente no modo de me comunicar, fiz questão de fugir dos modelos que se disseminavam ao meu redor.

Se na infância, adolescência e juventude já seguia essa trilha, na vida adulta, ao entrar no mundo corporativo, fui além. Sem me enquadrar nos padrões de comunicação existentes, minha opção não foi abandonar essa frente, mas tentar revolucionar o modo de as empresas se comunicarem.

Num movimento um tanto rebelde, tive a sorte de protagonizar, ao lado de pessoas queridas, uma verdadeira revolução na comunicação corporativa. Comecei essa caminhada em 2003 criando a SOAP, empresa voltada à confecção de apresentações corporativas. Dez anos mais tarde, decidi ir além e criei outra empresa, a The Plot Company, dessa vez com o intuito de reinventar a forma como as empresas enxergam e praticam o *storytelling*.

Conto melhor essa história...

Estávamos em 2003 quando eu e meu primo Eduardo Adas decidimos criar a primeira empresa especializada em apresentações do país, a SOAP (State of the Art Presentations). Reinventar o modo de as empresas se comunicarem era nosso grande sonho e, de fato, conseguimos muita coisa. Nos dez anos em que estivemos juntos, atendemos mais de mil clientes e criamos mais de 12 mil apresentações baseadas em conceitos de *storytelling*. Abraçamos uma verdadeira batalha contra apresentações vazias e sem significado. Abrimos filiais nos Estados Unidos e na Europa e, no Brasil, lançamos um livro disseminando nossos princípios e métodos para todo o mercado (*Superapresentações – Como vender ideias e conquistar audiências*). Assistimos ao nascimento de empresas concorrentes e



chegamos a um ponto em que, independentemente dos caminhos que nossa empresa tomasse, tínhamos a certeza de que o mercado de apresentações estava estabelecido no Brasil.

Na medida em que enxergava meu objetivo inicial sendo alcançado, crescia em mim uma nova inquietação. Eu analisava as ferramentas que vinha utilizando, observava o nicho de comunicação em que atuava e queria mais. Queria aprimorar o método que até então utilizava e ampliar as frentes de atuação, não me restringir apenas à criação de apresentações.

Enquanto esse desejo ia ganhando corpo, conheci o guru de grandes roteiristas de cinema, o norte-americano Robert McKee. Autor do livro *Story: Substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro*, ele é um dos maiores conhecedores de técnicas de roteiro do mundo. Professor e consultor dos maiores diretores e roteiristas da atualidade, ajudou mais de sessenta deles a ganhar o Oscar e foi responsável por um ponto de virada na Pixar ao levar seus princípios para os processos de criação da empresa. Foi a partir de sua atuação que nasceu o primeiro *blockbuster* da empresa, a animação *Toy Story*.

16

Conheci McKee fazendo um de seus cursos. O contato com sua visão sobre a linguagem cinematográfica revolucionou minha maneira de enxergar o *storytelling*. Diante dos conceitos que ele propunha, minha reflexão foi inevitável... E se baseássemos a comunicação das empresas num método universal, que aceita qualquer estrutura narrativa e se mostra eficiente na contação de grandes histórias? Afinal, o que se passa nos filmes acontece também na nossa vida: um evento tira o protagonista do equilíbrio e, a partir daí, ele atravessa uma grande jornada para tentar alcançar seus objetivos. Os protagonistas das histórias corporativas poderiam ser empresas, funcionários, gestores, marcas ou até mesmo produtos. E as histórias criadas de acordo com esses princípios teriam potencial para ser muito mais marcantes, impactantes e duráveis do que as comunicações construídas até então.

Logo me dei conta de que tudo aquilo era possível. Se aplicasse os conceitos do cinema no *branding*, no marketing, na publicidade e em vendas, poderia revolucionar a comunicação corporativa, ajudando as empresas a construir histórias autênticas, engajadoras, impactantes e inesquecíveis. Se lançássemos mão dos princípios utilizados pelos melhores diretores de cinema do

mundo a favor das marcas, elas só teriam a ganhar. Bingo! Lá estava o novo caminho que eu iria trilhar.

Apresentei a ideia a McKee, e ele imediatamente vestiu a camisa. Formatamos juntos um curso que se propunha a aplicar seus princípios de construção de roteiros à linguagem corporativa e, em fevereiro de 2014, dei forma à empresa que me ajudaria a trazer esses conceitos para o mercado. Não por acaso, a The Plot Company traz em seu nome “trama” (*plot*, em inglês), elemento que se mostrou muito revelador nessa minha nova jornada.

No novo palco, conforme previa, tenho tido a chance de dar forma a situações de comunicação diferenciadas, construídas com base na fusão de conceitos que eu já aplicava em apresentações corporativas, com princípios do cinema revelados por Robert McKee. Meu guru, mentor, amigo e professor assinou embaixo e se tornou um parceiro profissional. Hoje, McKee é sócio e membro honorário da The Plot Company, nos ajudando no grande desafio de manter vivas as histórias de nossos clientes. *Keep your story alive* (Mantenha a sua história viva) é o que define nosso *slogan*. Além de manter vivas histórias existentes, também nos empenhamos em produzir histórias relevantes. Eis outra importante vertente no processo de comunicação de uma marca (ao longo desta obra vamos nos referir a essa vertente como *storydoing*, termo originalmente empregado por Ty Montague, em seu livro *True story*).

À semelhança do que fiz anos atrás, por ocasião do lançamento do meu primeiro livro, então, volto ao mercado editorial para revelar os detalhes dessa minha nova maneira de enxergar a comunicação corporativa. A todos os interessados, compartilho e dissemino esse método de criação e estruturação de histórias voltado ao mundo corporativo. Esse que entendo como sendo meu maior incremento profissional dos últimos anos.

Além de fornecer ferramentas que possibilitam a estruturação de histórias eficientes, espero que essa leitura o ajude a protagonizar histórias dignas de serem recontadas. Que você se aperfeiçoe no *storytelling* e no *storydoing*. Afinal, na medida em que conhecemos os elementos que compõem uma narrativa, podemos também aplicá-los ao dia a dia, produzindo histórias cada vez mais cativantes.

***Boa leitura.***

CA

PÍ

O PODER

DO STORYTELLING

NO MUNDO

CORPORATIVO

LO 1

Quantas histórias você já ouviu e contou ao longo da vida? Contar histórias é natural do ser humano. Tão natural que digo que essa prática não se ensina nem se aprende: se resgata. Mas ainda que a prática seja quase intuitiva, ela nem sempre é percebida como uma ferramenta capaz de atuar em prol dos negócios ou do crescimento profissional. Pois é disso que trataremos nestas páginas: do uso das boas histórias em prol da comunicação corporativa.

Seja no mundo corporativo ou fora dele, é importante entender que o *storytelling* tem duas vertentes: as histórias propriamente ditas (*story*) e a maneira como são contadas (*telling*). Mesmo entendendo que um *storytelling* de qualidade requer as duas frentes atuando em consonância, nosso destaque nesta obra ficará para a criação de histórias, que consiste na base, na espinha dorsal que sustenta um bom *storytelling*.

Embora não seja obrigatório passar por um treinamento formal para contar boas histórias em ambiente profissional, existem técnicas capazes de aprimorar e muito essas habilidades. Mesmo entre pessoas que têm desenvoltura para estruturar histórias e se expor em público, a consciência do que está por trás das narrativas pode ajudá-las significativamente.

Para começar nossa conversa, lanço aqui uma pergunta: quando um apresentador transmite uma mensagem, o público de fato recebe as informações enviadas? De acordo com Oren Klaff, autor do livro *Pitch anything*, existe um verdadeiro abismo entre as mensagens disparadas pelo emissor e a forma como são recebidas pela audiência. Segundo ele, nove entre dez espectadores se perdem no processo de comunicação. As pessoas não são fisgadas e não recebem as mensagens da forma como foram enviadas.

Nesse contexto, a boa notícia é que um *storytelling* bem-construído fornece elementos capazes de ajudar o emissor da mensagem a inverter essa lógica. Sem milagres, a ferramenta possibilita a construção de uma comunicação eficiente, que entrega informação e emoção na medida certa. Com isso, o emissor consegue envolver a audiência em sua história, prender sua atenção e, finalmente, conquistar sua adesão.

Outro aspecto que justifica voltar o olhar para o *storytelling* é o fato de vivermos hoje em um mundo facilmente copiado. Produtos e serviços são muito semelhantes entre si e cada vez mais o diferencial de cada um está nas histórias construídas e acumuladas. Pensando em marcas, produtos e serviços, as histórias que cada um tiver gerado com seus consumidores é o que fará a diferença.

20

**VALE A PENA**

**CONTAR HISTÓRIAS**

**NO MUNDO**

**CORPORATIVO?**

Mas, afinal, por que contar e ouvir histórias? As histórias são ferramentas da vida. Elas nos ajudam a viver, na medida em que nos mostram novos pontos de vista e novas formas de ver o mundo. A colocação é de Robert McKee, professor de roteiro e autor do livro *Story: Substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro*. Concordo com ele. Boas histórias emocionam, tocam e transformam as pessoas. Aprimoram seu modo de pensar e de agir e merecem ser passadas adiante.

Se a premissa se aplica ao contexto particular, serve também para o universo corporativo. A partir do momento em que uma história acerca de uma marca toca seu público, ela fica em destaque. Estreitam-se os laços entre as partes e aumentam-se as chances de o público aderir à marca em um momento presente ou futuro. Indo além, no auge da relação, o próprio público passa a recontar as histórias de tal marca. A melhor maneira de se conseguir isso é por meio de discursos humanos, verdadeiros e bem-estruturados, que podem ser aplicados nas mais variadas frentes do mundo corporativo.

## QUALQUER PESSOA É CAPAZ DE CONTAR BOAS HISTÓRIAS?

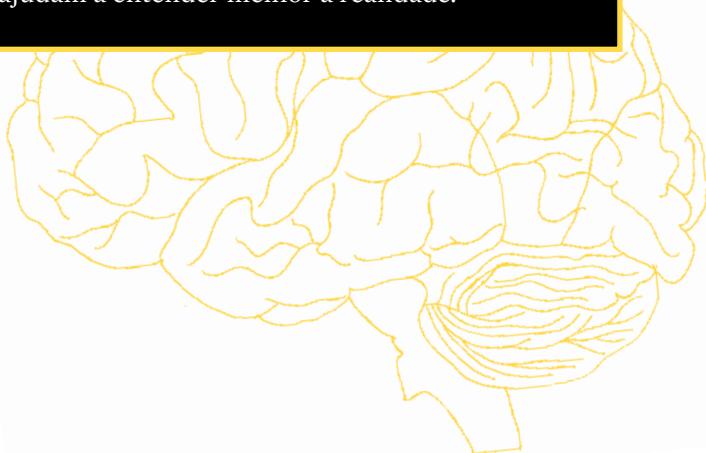
*A capacidade de contar histórias está em nossa essência. Por mais que a vida em sociedade, a formação escolar e acadêmica tolham tal habilidade, ela sempre poderá ser resgatada – especialmente se contarmos com a ajuda de ferramentas de estruturação de storytelling. A partir do momento em que lançamos um olhar mais apurado sobre os elementos que formam uma narrativa, ampliamos a compreensão sobre as histórias, os filmes e os livros que já compõem nosso repertório. Consequentemente, transformamos também nossa capacidade de criar, estruturar e recontar histórias, num movimento natural e inevitável.*





Especialmente em ambientes técnicos e em corporações muito rígidas e fechadas, é comum a percepção equivocada de que praticar *storytelling* significa perda de tempo ou um regresso ao universo infantil, de fantasia. Muitos profissionais que ocupam cargos de chefia exigem comunicações exclusivamente racionais, que cheguem direto ao ponto, e sequer se dispõem a ouvir histórias. Engessam funcionários, calando iniciativas e essências criativas. Não permitem ousadia em ações nem na comunicação.

Em geral, essa postura acontece por parte de indivíduos que nunca foram tocados por uma boa história. Não existe ser humano absolutamente racional e lógico. Para quem se permite sentir, a força da emoção cedo ou tarde vence a razão. Em qualquer comunicação, não faz sentido desconsiderar aspectos emocionais, já que as decisões humanas invariavelmente envolvem tais aspectos. No que se refere à razão, também ela é favorecida pelas histórias, já que as histórias – sejam reais ou fictícias – nos ajudam a entender melhor a realidade.



## APLICAÇÕES DO STORYTELLING NO AMBIENTE CORPORATIVO

Para quem pergunta em que frentes o *storytelling* pode ser usado, seria mais fácil questionar se existe alguma situação em que ele não pode ser utilizado. O mais evidente dos contextos em que o *storytelling* pode ser usado é o das apresentações. Estando um locutor diante de um público, contar histórias é praticamente natural. Mas o *storytelling* pode ir muito além desse universo, atuando em diversas frentes de comunicação interna e externa:

- **Storytelling na comunicação interna:** compreende todo tipo de comunicação interna, a citar cursos, reuniões, comunicados, situações de recrutamento, contratações, situações de prestação de contas, eventos de integração, situações informais de comunicação etc.
- **Storytelling na comunicação externa:** compreende todo tipo de comunicação relacionada a consumidores, *prospects*, fornecedores, distribuidores, investidores e outros interlocutores que não sejam funcionários da empresa. Exemplos: convenções de vendas, negociações, reuniões com interlocutores externos e as mais diversas ações relacionadas à publicidade, marketing e *branding*.

23



As radionovelas foram iniciativas pioneiras no uso do *storytelling* na publicidade. Ao patrocinar as histórias, as marcas ganhavam visibilidade e criavam uma relação de empatia e cumplicidade com o público.

## STORY PLACEMENT

*No cinema ou na tevê, dizemos que estamos fazendo product placement ao inserir um produto no meio de um filme, seriado ou novela. A prática equivale ao velho merchandising, que simplesmente ganhou um nome mais requintado ou apropriado.*

*Além do product placement, temos hoje o story placement. Nesse caso, não se trata exatamente de encaixar um produto em uma história, mas de colocar o produto como ponto central e construir uma história que o abrace. Assim como acontece com a latinha de cerveja do velho merchandising, o objetivo permanece sendo a venda de uma marca ou produto, enaltecendo não os itens propriamente ditos, mas as histórias que os revelam.*

DIANTE DA  
NECESSIDADE  
DA VENDA  
DE UMA IDEIA,  
MARCA OU  
PRODUTO, VEM  
A **QUESTÃO:**

A decorative dotted line consisting of small white circles, starting from the left edge and extending horizontally across the top, then turning vertically downwards.

QUE TRAMA  
COLOCAR EM  
TORNO DESSE  
“SUJEITO” A FIM  
DE VENDÊ-LO?

O GARIMPAR  
DE HISTÓRIAS É  
O PASSO SEGUINTE.

# HISTÓRIAS REVELAM VALORES.

AO CONTAR  
UMA HISTÓRIA  
INCORPORAMOS  
AO DISCURSO  
NOSSA BAGAGEM  
PESSOAL. CADA VEZ  
QUE CONTAMOS UMA  
MESMA HISTÓRIA,  
ALÉM DE TRANSMITIR  
O CONTEÚDO,  
FORTALECEMOS  
EM NÓS MESMOS  
O CONCEITO DE  
TAL HISTÓRIA.

26

## **VALOR**

## **E CULTURA**

## **NAS EMPRESAS**

Muito da cultura das empresas vem de histórias transmitidas de geração em geração. As passagens que não são recontadas logo caem no esquecimento. Desse modo, a produção ou vivência de histórias (o *storydoing*) é tão importante quanto o relato delas. O conjunto de pequenas histórias experimentado em meio aos valores da empresa e recontado de uma forma ou de outra é o que molda a identidade dessa instituição. Uma vez que essas histórias têm sentido para quem as ouve, a incorporação e a reprodução dos preceitos da empresa ocorrem de maneira natural e espontânea. Forma-se uma espécie de memória coletiva, que culmina na cultura da organização.

*Independentemente do momento em que determinada passagem aconteceu, as pessoas, ao processar as informações, não se prendem ao momento específico em que tal fato ocorreu. Em outras palavras, ainda que uma história tenha se passado anos antes, ao ser contada ela desperta no espectador um sentimento presente. Para a audiência, mais do que passado ou futuro, existe o presente. Há um resgate da história que desperta emoções e automaticamente se desdobra em efeitos e aplicações cotidianas. É por isso que a ficção exerce tamanha influência sobre as pessoas. Ainda que seja baseada em passagens fantasiosas, ela desperta no interlocutor sensações presentes e reais e causa impacto na audiência da mesma forma que as narrativas verídicas. Considerando a possibilidade de uma história bem-estruturada ser ainda mais marcante que a própria realidade, fica fácil entender o poder do storytelling no engajamento de pessoas.*

### **O STORYTELLING**

### **NO MARKETING**

### **E NA PUBLICIDADE**

Se existem frentes de comunicação que vêm se apropriando fortemente da criação de boas histórias, essas frentes são o marketing e a publicidade. Nesses canais, é comum encontramos histórias que trazem conexões relevantes entre os produtos apresentados e os valores da audiência. Graças a essas conexões, tais histórias geram uma identificação inevitável entre o público e os produtos.

No papel de consumidor, uma comunicação que me agrada muito é a da cerveja Heineken, que patrocina a Champions League, campeonato dos maiores times do futebol europeu. Em seu logo, a Heineken traz uma estrela vermelha, ao passo que a Champions League é representada por estrelas azuis que, unidas, formam a imagem de uma bola. As estrelas em si já sugerem uma ligação entre o campeonato e a cerveja. A marca criou campanhas divertidas sobre o esporte, apoderando-se da experiência na mo-

dalidade de forma simpática. Para o espectador, a mensagem que fica é a de que a Heineken proporciona para ele aquela experiência no esporte. Eu mesmo, que acompanho os jogos, associo o hino da Champions League à cerveja. Isso acontece porque a marca soube criar uma história bem-contada, bem-amarrada. Ela vem construindo tramas que têm coerência e que, conseqüentemente, permanecem na mente do público.

Outro caso que merece ser citado é o da Nivea. Certa ocasião, a empresa lançou um desodorante que protegia os usuários do suor gerado pelo estresse. Numa campanha publicitária, uma câmera escondida mostrava uma pessoa qualquer, escolhida aleatoriamente num aeroporto dos Estados Unidos. Diante dessa pessoa, havia um sujeito lendo um jornal, que trazia a chamada “Procura-se”. A foto do indivíduo procurado no jornal revelava justamente o rosto de uma pessoa que estava no aeroporto, focalizado na câmera! Logo uma tevê do aeroporto mostrava o rosto dessa mesma pessoa num suposto noticiário. Na sequência, o alto-falante local alertava o público para que tomasse cuidado com um sujeito perigoso que estava por ali. O desfecho se dava quando dois seguranças caminhavam em direção a essa pessoa – que não era nenhuma criminoso, era uma pessoa qualquer – e abria diante dela uma mala cheia de produtos da Nivea. Ao perceber que se tratava de uma armação, o público que estava acompanhando a cena aplaudia. Enxergo essa peça publicitária quase como um *reality show*. A marca se destacou por mostrar a reação real de uma pessoa. Mais que isso, a marca arriscou e construiu uma história com amplo potencial de gerar entendimento, retenção da mensagem e simpatia em relação à marca.

Na contramão dessas histórias, ainda existem campanhas publicitárias que destacam pessoas em câmera lenta pulando ondas ou famílias felizes tomando café da manhã sem pressa e saboreando uma margarina tratada como se fosse o melhor chocolate do mundo! Tudo isso é mera sedução. Sem falar de tantas peças publicitárias que escondem verdades, distorcem a realidade ou mostram associações que não fazem sentido... Acredito em campanhas que contam histórias e tocam a audiência. Do que tenho visto nos últimos anos, são essas que têm potencial para impactar o público e permanecer vivas por muito tempo.

*Entendo que bons slogans não devem navegar no vazio ou no genérico, mas destacar particularidades de uma empresa. Para que sejam verdadeiros, devem fazer sentido nas histórias vivenciadas por ela:*

**MICROSOFT. Seu potencial, nossa inspiração.**

*Um slogan que por muito tempo demonstrou o valor dos produtos da Microsoft, que migrou da visão de produto para solução. Quanto mais o cliente realizar seu potencial, mais a Microsoft estará cumprindo sua missão.*

**AVIS. We try harder (“Tentamos com mais empenho” ou “Nós nos empenhamos mais”).**

*Ao se dar conta de que não era líder do mercado, a Avis assumiu a segunda posição e passou a mensagem de que faria o possível “para chegar lá”.*

**CASAS BAHIA. Dedicção total a você.**

*O slogan de fato retrata a marca do relacionamento entre a rede e o cliente. Nas ações cotidianas, nas histórias vividas com os clientes, a Casas Bahia de fato pode afirmar ter dedicação total ao cliente, uma vez que cria recursos que possibilitam o consumo das classes que atende (com destaque para classes C e D). Além disso, trata-se de um slogan atemporal, que há anos se mostra eficiente.*

29

**POLAR. Listen to your body (Ouça seu corpo).**

*Slogan da marca POLAR, que produz relógios com monitores de frequência cardíaca. Ao destacar a possibilidade que esses relógios dão aos usuários de monitorar os batimentos cardíacos, o slogan revela um diferencial desses produtos – e o faz de maneira poética (ouça seu corpo). De maneira sedutora, portanto, o slogan chama a atenção para a funcionalidade dos produtos.*

**THE PLOT COMPANY. Keep your story alive (Mantenha sua história viva).**

*Não podia deixar de citar aqui o slogan da minha empresa... Quando um cliente busca um projeto de comunicação, ele quer deixar sua marca no interlocutor, não quer que a comunicação morra rapidamente. Daí o slogan e a proposta da The Plot de manter as histórias vivas. No subtexto fica a mensagem de que a empresa produz histórias de qualidade, de fato, capazes de se perpetuar. De acordo com essa proposta, optamos por um slogan atemporal.*



## CASE #ACEITALAURA

Em junho de 2013, a Nextel levou ao ar uma campanha publicitária extremamente criativa, desenvolvida pela agência Sunset. Além de ter revelado um excelente *storytelling*, a campanha fez bom uso de novas mídias e redes sociais.

Às vésperas do Dia dos Namorados, a empresa, que estava divulgando um *smartphone* que unia rádio e 3G, decidiu engajar a audiência por meio de uma história real, uma peça publicitária que revelava um pedido de casamento apresentado em horário nobre.

A jovem Laura foi chamada para gravar um comercial para o Dia dos Namorados. Sentada diante de um telão, assistiria a uma gravação com uma declaração de amor de seu namorado, Vitor. O que Laura não sabia é que depois de expor seus sentimentos e relembrar algumas passagens vividas pelo casal, Vitor encerraria seu discurso com um pedido de casamento diante de todo o país.

Bastou uma inserção em horário nobre – paralela a uma postagem no YouTube –, e a campanha viralizou. Em poucos minutos, #aceitalaura bombava nas redes sociais do Brasil todo. O público, em peso, torcia pelo sim de Laura, que dali a alguns dias deveria voltar à tevê com uma resposta.

No dia 11 de junho, véspera do Dia dos Namorados, a resposta de Laura foi ao ar. O sim de Laura ocupou trinta segundos do horário nobre. Um ano depois, em junho de 2014, o vídeo desse sim já tinha mais de 2,6 milhões de visualizações no YouTube, sem contar os milhares de #aceitalaura registrados nas redes sociais. Nada mal para uma veiculação gratuita... Esse foi um exemplo de uma ação que engajou, pois:

- Foi real.
- Apresentou personagens verdadeiros em situação espontânea, sem atuação.
- Abordou valores universais (amor e possibilidade de rejeição).
- Deixou o público à espera de uma resolução (gerou expectativa e continuidade).
- Fez com que o público se engajasse com a comunicação e difundisse a campanha nas redes sociais.

Esse *case* reuniu duas vertentes que trataremos ao longo desta obra: o *storytelling*, que é a contação de histórias propriamente dita, e o *storydoing*, que consiste na produção de histórias e sobre o qual falaremos mais adiante.

## DE UMA BOA HISTÓRIA NASCE UM VIRAL

*Para um determinado esforço, a repercussão se multiplica: eis os virais. Objetos de desejo das marcas, eles se disseminam ampla e rapidamente por meio da internet. As peças virais são consequências de boas histórias que fogem do lugar-comum, quebram expectativas e tratam com maestria de valores universais a ponto de gerar em grande escala identificação e desejo de compartilhar o que foi visto.*

*Lançando um olhar mais atento, notamos que os virais geralmente:*

- *Têm curta duração, de modo que não roubam muito tempo do internauta.*
- *Revelam histórias que despertam a curiosidade da audiência, deixando-a na permanente expectativa do que vai acontecer na sequência.*
- *São inovadores, diferentes de tudo já feito anteriormente.*
- *Trazem como marca o humor (roubando gargalhadas da audiência) ou a emoção (fazendo a audiência se arrepiar, se comover ou até chorar).*
- *Têm por trás uma moral da história ou, ao contrário, trazem como marca o nonsense.*
- *Têm um final surpreendente e marcante.*

*É fundamental ter em mente que, mais do que o potencial de viralizar de uma peça, o que importa é sua relevância para o negócio. Em pequena ou grande escala, o que efetivamente essa peça pode gerar para a marca em termos de imagem, de valor e de negócios? Isso sim deve ser levado em conta no momento da concepção de uma peça. Uma vez que ela viraliza, enfim, é interessante tirar proveito de sua repercussão e criar outras peças que deem continuidade a esse viral.*



## CASE **LEGO: A MARCA QUE FOI AO CINEMA**

Quando o assunto é o uso do *storytelling* para fortalecimento de marcas, não existem limites para as ações. Prova disso foi a iniciativa da Lego de lançar o filme *Uma aventura Lego*, no início de 2014, para reposicionar a marca diante dos consumidores.

Na narrativa, o jovem Emmet – que é um boneco de Lego, naturalmente – levava uma vida absolutamente comum, até ser confundido com um herói. A partir daí, ele assume uma nova faceta e luta para salvar o mundo de um vilão que ameaçava a paz.

Com trama e visual bem-construídos e fortalecidos por um carismático protagonista, a animação envolve, cativa o público e volta os holofotes para a marca. O resultado? As bilheterias lotaram a tal ponto que em três dias de exibição os 60 milhões de dólares investidos na produção já haviam sido recuperados. Estreitaram-se os laços da marca com o público, ela rejuvenesceu e o inevitável e desejado aumento de vendas aconteceu.

Em depoimento à revista *Exame*, Jason Squire, professor de negócios do cinema da Universidade do Sul da Califórnia, sintetizou: “As chances de errar eram enormes, mas a Lego realizou o mais ousado projeto de marketing de uma empresa num longa-metragem”. De quebra, a iniciativa se tornou um dos grandes marcos do *storytelling* voltado para marcas e produtos.

## **STORYTELLING E LIDERANÇA**

Toda estrutura, seja profissional ou pessoal (como a família, por exemplo), é baseada em uma hierarquia e inevitavelmente possui lideranças. Dentro desse tema, gosto de chamar a atenção para a diferença entre a chefia vazia e a que efetivamente lidera.

Na chefia vazia, o sujeito usa sua posição para obrigar as pessoas a fazerem o que ele quer. Já o verdadeiro líder consegue motivar as pessoas, engajá-las em uma causa, sem obrigá-las a agir de uma ou outra maneira. Ele faz com que a equipe abrace

sua causa e faz isso sem manipulação, mas por convicção. Mais do que persuasão, ele consegue adesão, conquistando engajamento sem ferir os valores dos interlocutores. Mas como conseguir essa façanha? Como exercer a verdadeira liderança?

Entendo que a melhor maneira de exercer uma liderança efetiva é por meio de uma comunicação eficiente ou, mais especificamente, por meio de um bom *storytelling*. Em linhas gerais, o *storytelling* que atua em prol da liderança deve ser norteado por alguns parâmetros:

- As histórias devem revelar com clareza os conceitos e ideias da liderança.
- Para o líder transmitir confiança para a equipe, suas histórias devem indicar aonde deseja chegar, a estratégia que pretende adotar para tanto e sua capacidade de conduzir a equipe em tal jornada.
- Para que a comunicação seja bem-sucedida, é fundamental que haja uma dose de carisma e bom relacionamento com a equipe. É muito difícil as pessoas se motivarem diante de líderes malquistos – ainda que sua capacidade profissional seja reconhecida.
- Para fortalecer o carisma da figura do líder, uma boa ferramenta são as histórias que destacam seu lado humano. Trata-se do *storytelling* que ressalta o lado pessoal. Mais adiante nos aprofundaremos no tema.
- Em prol do carisma e do sentimento de admiração da equipe pelo líder, vale ainda destacar histórias que revelam atitudes e valores dessa figura.
- No que se refere a relacionamento, as histórias devem reforçar as relações de confiança estabelecidas entre o líder e a equipe. Nesse sentido, é importante que o líder conheça as particularidades de seus interlocutores a fim de construir histórias que efetivamente despertem identificação e gerem a sua adesão.

Estando bem estabelecidas as relações entre liderança e equipe, é hora de olhar para a comunicação voltada para projetos e ações propriamente ditas. Nesse sentido, é fundamental que a comunicação revele prós e contras do cenário em questão, colocando os interlocutores em contato com a realidade. O líder que esconde as dificuldades cedo ou tarde é desmascarado e perde a credibilidade.

PARA  
REALIZAR UMA  
COMUNICAÇÃO  
EFICIENTE  
DIANTE DE  
UM PROJETO  
OU AÇÃO,

○ **LÍDER** DEVE:



- SER VERDADEIRO EM SEU DISCURSO.
- MOSTRAR A DISTÂNCIA EXISTENTE ENTRE O CENÁRIO VIGENTE E O QUE PRETENDE ALCANÇAR.
- RECONHECER OS DESAFIOS DA TRAJETÓRIA.
- TRAÇAR ESTRATÉGIAS PARA A EQUIPE ENFRENTAR OS OBSTÁCULOS.
- COMPARTILHAR ESTRATÉGIAS E DECISÕES POR MEIO DE UMA BOA COMUNICAÇÃO.

## TPM NA LIDERANÇA

*Em dada ocasião, tive uma série de conversas com o então técnico da seleção brasileira feminina de vôlei, José Roberto Guimarães. Eu ainda atuava na minha antiga empresa e formatamos uma palestra para ele. Como líder, ele reconhecia de tal forma a importância de entender bem sua equipe que conhecia as datas do ciclo menstrual das atletas. Tais informações eram relevantes para a equipe, uma vez que a performance física e as condições psicológicas das atletas muitas vezes se alteravam em determinados períodos do ciclo. Pode parecer invasivo, mas, a partir do momento em que uma questão se mostra relevante para o desempenho da equipe, é necessário que o líder a compreenda e a considere a fim de traçar estratégias para lidar com ela.*

36

## INIMIGOS DO STORYTELLING NO MUNDO CORPORATIVO

*No ambiente corporativo, enxergo uma série de inimigos das boas histórias e da comunicação de qualidade. Entre eles, temos:*

- *Uso de termos técnicos conhecidos apenas por quem está há muito tempo no meio (sem explicações para os leigos).*
- *Imposição de métodos e protocolos para abertura e fechamento de reuniões.*
- *Supervalorização dos processos em detrimento das pessoas.*
- *A crença de que a emoção não cabe na empresa.*
- *A obrigatoriedade de se sustentar tudo com dados e fatos.*
- *O velho paradigma de basear a comunicação nos argumentos da retórica (falaremos desse gênero narrativo mais adiante).*

## A EMOÇÃO QUE TRANSFORMA A COMUNICAÇÃO

Quando digo *storytelling* re-firo-me a fugir da velha comunicação seca e meramente informativa, dessa comunicação que não desperta identificação, não toca a audiência e não favorece a adesão e a transmissão do conhecimento. O grande canal para fugir da comunicação pobre e insossa são as narrativas que entregam as informações necessárias, ao mesmo tempo em que proporcionam à audiência uma experiência emocional.

Embora muita gente tenha receio de usar a emoção na comunicação corporativa, esse canal se mostra um diferencial e tanto uma vez que é capaz de impactar o lado direito do cérebro, o lado intuitivo, criativo, visceral. É bem verdade que a razão fornece elementos para a audiência tomar decisões – mas é a emoção que de fato a faz seguir em uma ou outra direção. Não considero banir a razão do discurso, mas mesclar as duas frentes.

Para sustentar meu ponto de vista, apresento uma lógica muito simples... Experiências com grande envolvimento emocional naturalmente marcam as pessoas e são levadas para a vida. Prova disso são os traumas, que surgem a partir de experiências emocionais negativas e se estabelecem. Pois se experiências negativas marcam tanto, por que não inverter a lógica e criar experiências emocionais positivas, capazes de gerar memórias boas e perenes? E por que não fazer isso na comunicação corporativa, de modo que sua marca ou produto deixe marcas positivas em consumidores, colaboradores e fornecedores?

Existem teorias que atestam que até mesmo fisiologicamente somos mais receptivos aos discursos que emocionam e entretêm. No livro *Pitch anything*, o autor Oren Klaff aborda a questão em profundidade ao explicar como as falas são recebidas pelas três partes do cérebro: o *crocodile brain*, o *mid brain* e o neocórtex.

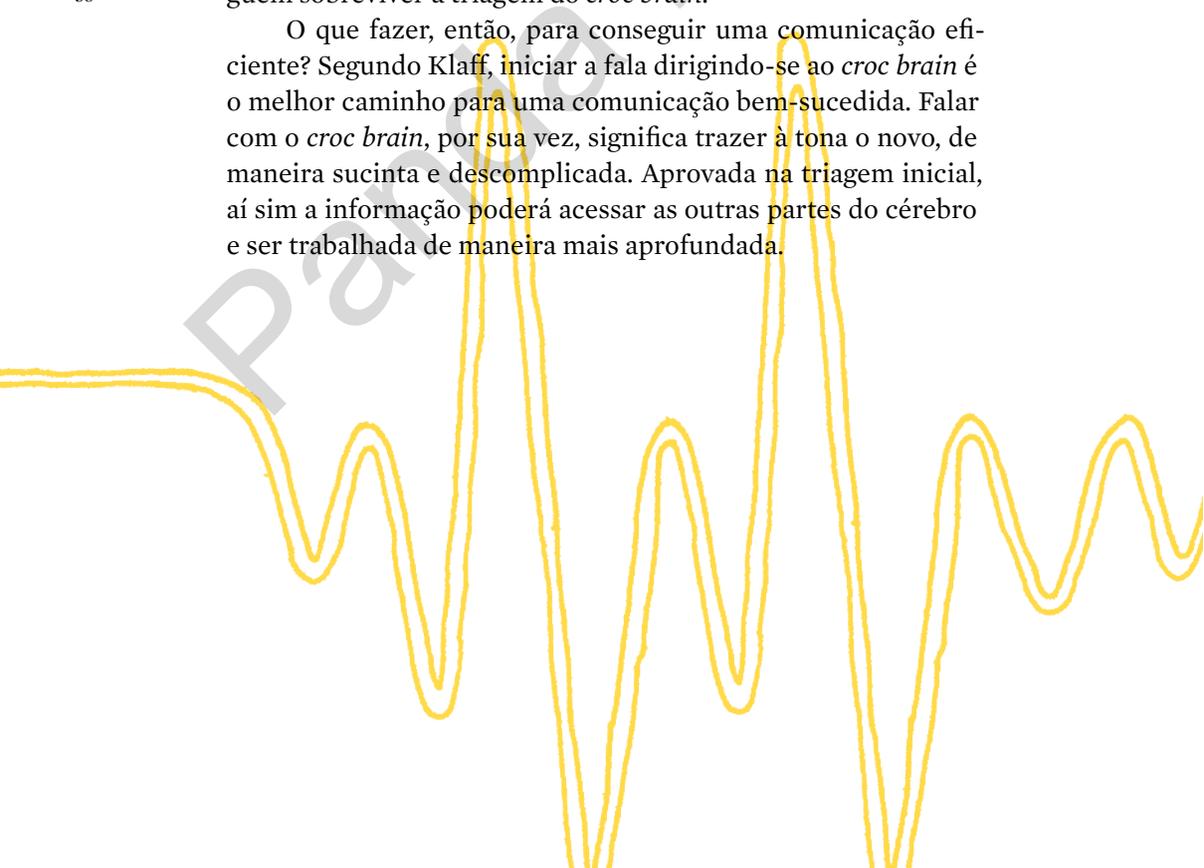
- **Crocodile brain:** é responsável pela resposta imediata aos estímulos e envia mensagens do tipo: “corra”, “fuja” ou “parta para cima”. Ele produz a resposta instintiva responsável por emoções fortes, básicas para a sobrevivência. Não tem capacidade analítica e pode ser classificado como cérebro primitivo. Seu papel é ajudar o ser humano a reagir em situações de perigo.

- **Mid brain:** região que determina o significado das coisas e promove o senso de relação social. Depois da reação, vem o sentido – e do sentido vem o pensamento, que é a reflexão sobre algo que aconteceu.
- **Neocórtex:** quando uma pessoa está contando uma história, vendendo uma ideia, um produto ou negócio, é essa parte do cérebro que está atuando. Nela acontece o trabalho lógico.

Embora as três partes funcionem paralelamente, Klaff explica que nenhuma mensagem chega ao neocórtex sem antes passar pelo *crocodile brain*. Isso significa que, antes de uma mensagem chegar à razão, ela passa pela parte intuitiva do cérebro, aquela que está pronta para enviar estímulos para a pessoa correr ou fugir. Deu para entender o tamanho da encrenca?

O *croc brain* – que só leva em conta informações novas e excitantes – é a porta de entrada para qualquer informação no cérebro. Se julgar um conteúdo desinteressante, portanto, ele poderá ignorá-lo, impedindo que chegue às outras partes do cérebro. De acordo com esse princípio, mensagens estruturadas de maneira essencialmente técnica e lógica dificilmente conseguem sobreviver à triagem do *croc brain*.

O que fazer, então, para conseguir uma comunicação eficiente? Segundo Klaff, iniciar a fala dirigindo-se ao *croc brain* é o melhor caminho para uma comunicação bem-sucedida. Falar com o *croc brain*, por sua vez, significa trazer à tona o novo, de maneira sucinta e descomplicada. Aprovada na triagem inicial, aí sim a informação poderá acessar as outras partes do cérebro e ser trabalhada de maneira mais aprofundada.

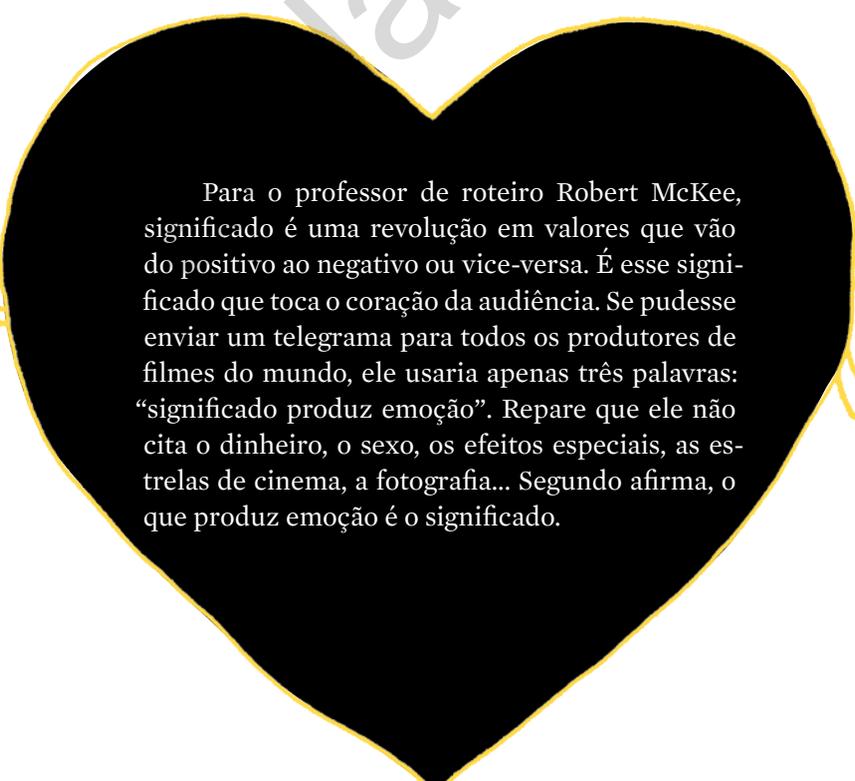


## EMOÇÕES: IMPOSSÍVEL EVITÁ-LAS

*Para quem acredita que detentores de altos cargos são pessoas frias, posso garantir que a crença é equivocada. Não existem seres humanos essencialmente racionais. Independentemente dos cargos que ocupam, as pessoas têm sentimentos – e mesmo que não externem esses sentimentos, submetem as informações que recebem a um filtro emocional. Duvida? Imagine uma reunião de acionistas em que um diretor financeiro anuncia: “Fechamos este semestre com o pior faturamento dos últimos anos”. Dá para dizer que uma informação dessas não gera emoções nos envolvidos?*

*Por mais racionais que sejam os personagens envolvidos e por mais que o ambiente corporativo induza as pessoas a agirem racionalmente, uma notícia ruim gera uma série de sentimentos, que podem transitar entre incômodos, desconfortos, medo e raiva. O estímulo é racional, mas a reação ao estímulo é emocional. Isso é inevitável. Antes de tomar qualquer decisão, levamos em consideração se estamos confortáveis ou não com o cenário apresentado. No fundo, estamos o tempo todo avaliando se o que se apresenta diante de nós nos parece positivo, neutro ou negativo. Essa percepção é fundamental para quem quer aperfeiçoar sua capacidade de criação de histórias.*

39



Para o professor de roteiro Robert McKee, significado é uma revolução em valores que vão do positivo ao negativo ou vice-versa. É esse significado que toca o coração da audiência. Se pudesse enviar um telegrama para todos os produtores de filmes do mundo, ele usaria apenas três palavras: “significado produz emoção”. Repare que ele não cita o dinheiro, o sexo, os efeitos especiais, as estrelas de cinema, a fotografia... Segundo afirma, o que produz emoção é o significado.

## **A APRESENTAÇÃO DE DADOS E AS HISTÓRIAS QUE OS NÚMEROS GUARDAM**

Quantas vezes ocorrem apresentações corporativas em que a audiência é exposta a uma profusão de números e deixa a sala de reuniões sem entender metade deles? Apresentadores que supervalorizam os números desconsideram o fato de que planilhas só têm sentido por representarem informações do mundo real – e invariavelmente diminuem a relevância de suas mensagens. Ao incluir dados em uma comunicação, portanto, é fundamental fazê-lo em meio a um roteiro que lhe atribua coerência e significado.

Dados não movem pessoas. Histórias movem. Dados só são importantes se estiverem dentro de um contexto. Por isso, em uma situação de comunicação, o destaque nunca deve estar nos dados nus, mas nas histórias que eles carregam. No livro *Data points, visualization that means something*, o autor Nathan Yau defende essa percepção. Segundo ele, é preciso atentar para o que os dados representam. A interpretação de tabelas, gráficos e planilhas é muito mais importante do que elas próprias. Indo além, ele diz que a conexão entre os dados e o que eles representam é a chave para uma visualização que gera significado. Sendo assim, envolver dados em histórias conectando-os à vida real é a estratégia básica para extrair deles algum valor.

Explico melhor o que estou dizendo. Tomemos como base as informações dos parágrafos iniciais desta matéria publicada em julho de 2014 na revista *Exame*:

### ***Carrefour acelera vendas em mesmas lojas no Brasil no 2º tri***

PORTAL DA REVISTA EXAME, 17/07/2014

MARCELA AYRES, DA REUTERS

São Paulo/Paris – O grupo francês Carrefour divulgou nesta quinta-feira que acelerou o ritmo de vendas no segundo trimestre no Brasil, período que também foi melhor para seu principal concorrente no país, o Grupo Pão de Açúcar, mesmo quando desconsiderado o efeito positivo da Páscoa para o setor.

Entre abril e junho, as vendas do Carrefour em mesmas lojas, que consideram os pontos abertos há mais de um ano, tiveram alta de 11% na comparação anual, contra avanço de 3,9% no primeiro trimestre.

Neste ano, a Páscoa, importante data de vendas para o varejo alimentar, caiu em abril em vez de março, ajudando a inflar o desempenho do segundo trimestre, que foi chamado de “excelente” pelo grupo francês.

(...)

**Fonte:** <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/carrefour-acelera-vendas-em-mesmas-lojas-no-brasil-no-2o-tri-2>

Considerando as informações contidas nesses parágrafos, vamos imaginar que executivos do Carrefour reúnam-se ao término do primeiro trimestre de 2015 a fim de conversar sobre a previsão de vendas para o segundo trimestre do ano.

Um dos executivos se adianta: “Se tivermos em 2015 a mesma dinâmica do ano passado, teremos um crescimento expressivo das vendas do primeiro para o segundo trimestre. Afinal, no primeiro trimestre de 2014 tivemos um crescimento de 3,9% em relação ao primeiro trimestre de 2013. No segundo trimestre de 2014, por sua vez, crescemos 11% em relação ao segundo trimestre do ano anterior”.

E então pergunto: será que esses percentuais, nus, podem mesmo servir de base para previsões e estimativas? Muito mais prudente do que apontar os números crus seria procurar os fatos existentes por trás desses números – analisar os motivos dos resultados do ano anterior, fazer um paralelo com as particularidades do período em questão e, aí sim, lançar comentários sobre previsões e estimativas... Levando em conta essas questões, portanto, um segundo executivo poderia rebater: “Em 2014, tivemos as vendas do segundo trimestre alavancadas pela Páscoa, que caiu em abril (e não em março, como no ano anterior). Só podemos aplicar o paralelo se tivermos novamente a Páscoa no primeiro trimestre do ano”.

O exemplo, em uma perspectiva um tanto simplificada, dá uma noção do que quero dizer quando comparo os dados soltos com aqueles contextualizados por histórias.

## NA MEDIDA CERTA

*Quem já tentou chegar a um destino tendo em mãos um mapa incompleto ou repleto de sinalizações desnecessárias reconhece o valor de uma comunicação que entregue informações na medida certa. O melhor mapa é aquele que apresenta de maneira simplificada as informações mais relevantes para garantir a chegada ao destino pretendido. Pois essa deve ser a lógica de qualquer comunicação que envolva entrega de dados. O segredo é encontrar a medida certa da entrega – nem mais, nem menos.*

# **SUPER-HISTÓRIAS**

NO UNIVERSO CORPORATIVO

**COMPRE A VERSÃO COMPLETA  
NAS MELHORES LIVRARIAS**

**T H E**

# **PLOT**

KEEP YOUR STORY ALIVE

[www.theplotcompany.com](http://www.theplotcompany.com)

