

MIGUEL NORONHA FEYO

GUIA DE APLICAÇÃO CONTEÚDO LÍQUIDO

Cartilha



CONTEÚDO LÍQUIDO

GUIA
DE
APLICAÇÃO

Cartilha do Conteúdo Líquido

Como criar comunicação que muda de forma sem perder lastro

LÍQUIDO

MIGUEL NORONHA FEYO

GUIA

Como usar esta cartilha

Esta cartilha é um instrumento de trabalho. Serve para criar, revisar e decidir se uma ideia merece circular. Ela não foi feita para ser lida de uma vez: foi feita para ficar aberta ao lado do que você está escrevendo.

OS PRIMEIROS DEZ MINUTOS

Não comece pelo começo. Pegue um conteúdo real seu — um post, uma apresentação, uma página, um e-mail comercial. De preferência um de que você não tenha certeza. Vá ao teste rápido, no bloco ES. Depois vá à régua de decisão, na última parte, e escolha entre publicar, refazer, segurar ou matar.

Se você fizer só isso, a cartilha já pagou o download.

O resto explica por quê.

COMO ENCONTRAR AS COISAS

O sumário é clicável e todos os títulos viram marcadores do PDF. Cada assunto tem um código, e a regra é única: as sete letras do método usam a própria letra mais a posição — L1 é Lastro, Í2 é Identidade, Q3 é Quebra modular, e assim até O7. Todo exercício começa com X, de X1 a X12. O resto usa duas letras: CM matriz, VC canônica, IA inteligência artificial, CV ciclo de vida, DG diagnóstico, CK checklist, DF decisão, GL glossário, CS o caso, MD medição.

Se você quer	Vá para
criar	D1, depois L1, U4 e VC
revisar	o teste rápido, o diagnóstico DG e o checklist CK
usar IA	IA e o exercício X12
desdobrar	Q3, D6, CM e VC
decidir	a régua DF: publicar, refazer, segurar ou matar
entender antes	o caso, em CS

Esta ideia tem lastro suficiente para circular ou vai virar espuma?

SUMÁRIO

Navegação rápida

Os códigos abaixo funcionam na busca do PDF. Letra do método mais posição; exercícios em X; assuntos em duas letras.

CR	A crise da peça pronta	CSR	O que o caso custou
CS	O caso United 3411	CM	Conteúdo-matriz
CS2	O caso sem câmera	VC	Versão canônica
CS3	O caso brasileiro	IA	IA e conteúdo líquido
CS4	O caso pequeno	CV	Ciclo de vida
CL	O que é conteúdo líquido	7D	Aplicação em 7 dias
NL	O que ele não é	DG	Diagnóstico completo
ES	O inimigo: conteúdo-espuma	MD	Como saber se funcionou
LA	A palavra decisiva: lastro	CK	Checklist de parede
MT	O método LÍQUIDO	DF	Decisão editorial
L1	L — Lastro	GL	Mini glossário
Í2	Í — Identidade	AU	Quem escreveu isto
Q3	Q — Quebra modular	PX	Onde continuar
U4	U — Uso situado	X1..X12	Os doze exercícios
I5	I — Inflexão		
D6	D — Desdobramento		
O7	O — Origem preservada		

Duas mudanças em relação à primeira edição: os códigos deixaram de colidir (E01 significava ao mesmo tempo uma seção e um exercício), e o teste rápido passou a ter oito perguntas com a régua refeita.

PARTE 1

O problema

A comunicação contemporânea não sofre por falta de formatos. Sofre por falta de lastro. Esta primeira parte ajuda a separar conteúdo líquido de conteúdo-espuma.

CR

A crise da peça pronta

Durante muito tempo, comunicação foi pensada como peça: uma campanha, um anúncio, um release, um relatório, um post, uma apresentação, uma página, um vídeo, um folder, um e-mail.

A peça tinha endereço. Ia para o jornal, para a televisão, para o site, para o feed, para a caixa de entrada ou para uma reunião. Havia uma ilusão razoável de controle.

Esse mundo não desapareceu. Mas ficou insuficiente. Hoje, uma mensagem não permanece onde nasceu: uma frase de relatório vira print; um gráfico vira slide; uma entrevista vira corte; uma página vira resumo de IA; um post vira argumento comercial.

A comunicação ainda fala muito em publicação.

Mas publicação virou apenas o primeiro deslocamento.

X1 - A vida real de um conteúdo

ONDE ELE NASCEU? CANAL ORIGINAL E FORMATO

PARA ONDE ELE FOI DEPOIS? COMPARTILHAMENTOS, CITAÇÕES, PRINTS, DÚVIDAS

O QUE SE PERDEU NO CAMINHO? CONTEXTO, AUTORIA, FONTE, NUANCE

O CONTEÚDO ESTAVA PREPARADO PARA CIRCULAR? POR QUÊ?

CS

O caso que este método explica

Em 9 de abril de 2017, quatro funcionários de uma companhia aérea regional precisavam chegar a Louisville para tripular um voo na manhã seguinte. O voo deles teve pane. Às 17h21 foram remanejados para o voo 3411 da United, que sairia às 17h40 — já embarcado e lotado.

A empresa ofereceu quatrocentos dólares em vouchers, hotel e um assento vinte e uma horas depois. Ninguém aceitou. Subiu para oitocentos. Ninguém aceitou. Então a agente de portão anunciou que quatro passageiros seriam escolhidos por computador e retirados à força.

Três saíram. O quarto era David Dao, sessenta e nove anos, pneumologista, com pacientes marcados para a manhã seguinte. Ele recusou.

Agentes de segurança do aeroporto o arrancaram do assento. No caminho, a cabeça dele bateu no braço da poltrona. Foi arrastado pelo corredor, pelos braços, sangrando, aparentemente inconsciente, diante de todas as fileiras. Nariz quebrado, dois dentes da frente, concussão. Precisou de cirurgia reconstrutiva.

Vários passageiros filmaram. Um dos vídeos foi compartilhado oitenta e sete mil vezes e visto seis milhões e oitocentas mil vezes em menos de um dia.

E aqui o caso deixa de ser sobre aviação.

Nas setenta e duas horas seguintes, a United emitiu quatro versões diferentes do que havia acontecido.

Errou o próprio fato na primeira. Usou, na segunda, uma palavra tecnicamente correta que virou piada global. Contradiu a si mesma na terceira, num e-mail interno que vazou. E acertou na quarta — quando já não havia ninguém disposto a acreditar.

Nenhuma dessas quatro decisões foi tomada por um agente de segurança. Todas foram tomadas por gente da comunicação.

Este é o caso que atravessa a cartilha inteira: cada uma das sete letras do método corresponde a um erro que a United cometeu naquela semana. Outros três casos aparecem adiante, cada um dentro da letra que ele ensina — uma empresa de software que escreveu uma página para si mesma, uma multinacional brasileira cuja identidade teve de sobreviver à mudança da própria empresa, e uma organização pequena que fez um relatório continuar sendo usado por mais de dez anos.

Nenhum dos quatro é a sua empresa.

A United dá a escala máxima. A software house dá a terça-feira. A multinacional dá a pressão estrutural. A organização pequena dá o acervo com equipe curta.

A sua empresa é a interseção que falta: brasileira, privada, do seu porte, no seu setor. Esse caso não está aqui porque quase ninguém publica o próprio antes e depois — e é por isso que o exercício X3 existe. O quinto caso deste material é o que você vai escrever nele.

David Dao é uma pessoa real que sofreu violência real. Ele não é exemplo, não é recurso e não é personagem. O que se analisa aqui são as decisões de comunicação de uma empresa. O vídeo não está reproduzido neste material de propósito.

CL

O que é Conteúdo Líquido

Conteúdo líquido é comunicação que muda de forma sem perder lastro.

Uma ideia pode aparecer como post, artigo, vídeo, apresentação, página, FAQ, roteiro comercial, resposta de atendimento, newsletter, gráfico citável, material de treinamento, página canônica ou resposta para IA.

Mas, ao mudar de forma, ela não pode perder sua coluna. Precisa preservar sentido, origem, prova, identidade, contexto, utilidade, limite e responsabilidade.

A palavra líquido não é elogio da fluidez.

É disciplina diante de um ambiente em que os recipientes se desfazem.

NL

O que Conteúdo Líquido não é

Conteúdo líquido não é reciclagem automática. Reciclar é pegar uma peça pronta e cortar depois. Conteúdo líquido é estruturar antes.

- Não é postar mais.
- Não é transformar tudo em carrossel.
- Não é publicar a mesma mensagem em todos os canais.
- Não é usar IA para preencher calendário.
- Não é adaptar até perder identidade.
- Não é chamar reaproveitamento de estratégia.

A liquidez sem critério vira ansiedade com método.

X2 - O que este conteúdo não é?

ESTE CONTEÚDO NÃO PROMETE

ESTE CONTEÚDO NÃO RESOLVE

ESTE CONTEÚDO NÃO É PARA

ESTE CONTEÚDO NÃO DEVE VIRAR

ESTE CONTEÚDO NÃO PODE AFIRMAR

ESTE CONTEÚDO NÃO DEVE PERDER

ES

O inimigo: conteúdo-espuma

Conteúdo-espuma é conteúdo que ocupa espaço sem construir sentido. Pode ter forma boa, título forte, design bonito e até curtidas. Mas, quando alguém pergunta de onde vem, para quem serve, o que prova ou que decisão ajuda a tomar, ele se desfaz.

Sinais comuns

tema sem tese; opinião sem prova; dado sem fonte; frase bonita sem função; trend sem vínculo; promessa sem limite; IA repetindo IA; conteúdo só para ocupar calendário.

TESTE RÁPIDO • CADA SIM É UM SINAL

Teste rápido	Sim / Não
A ideia poderia ser publicada por qualquer concorrente?	
O conteúdo usa palavras grandes sem prova?	
O público é genérico, sem situação concreta?	
Falta fonte, dado, caso, experiência ou observação?	
Você não declararia nenhum limite, se alguém perguntasse?	
A adaptação para outro canal mudaria a tese sem avisar?	
Ninguém consegue rastrear de onde isso veio?	
O conteúdo existe porque havia espaço no calendário?	

Sinais	O que fazer
0 ou 1	baixo risco — publique e acompanhe
2 ou 3	revise antes de publicar
4 ou 5	refaça
6 ou mais	mate ou reconstrua

LA

A palavra decisiva: lastro

Lastro é o peso que impede a mensagem de evaporar.

Pode vir de dado, fonte, pesquisa, entrevista, conversa real, observação de campo, reclamação recorrente, experiência acumulada, erro corrigido, caso público, processo interno, metodologia ou responsabilidade assumida.

Lastro não precisa aparecer inteiro em toda peça. Mas precisa existir. O importante é responder, sem gaguejar: **por que temos autoridade para dizer isso?**

X3 - Inventário de lastro

IDEIA CENTRAL

QUE FATO NOS AUTORIZA?

QUE DADO COMPROVA?

QUE FONTE SUSTENTA?

QUE PESSOA REAL VIVEU ISSO?

QUE LIMITE PRECISAMOS DECLARAR?

O QUE AINDA NÃO SABEMOS?

O QUE PRECISA SER APURADO ANTES DE PUBLICAR?

X3

Inventário de lastro — preenchido

Assim fica preenchido. Este é o exercício da página anterior, respondido para a página do verificador de backlinks — antes da correção.

X3 - Inventário de lastro • PREENCHIDO

IDEIA CENTRAL

nossa página do verificador gratuito precisa converter visitante em usuário

QUE FATO NOS AUTORIZA?

é nosso produto, temos o log de uso e sabemos o que a ferramenta faz

QUE DADO COMPROVA?

a página tem links apontando, o termo tem busca, o tráfego está em ~14 mil/mês

QUE FONTE SUSTENTA?

nosso próprio painel de busca e os dados de ranqueamento

QUE PESSOA REAL VIVEU ISSO?

em branco — e é aqui que está o problema

QUE LIMITE PRECISAMOS DECLARAR?

não sabemos o que a pessoa que digita o termo está tentando fazer naquele minuto

O QUE AINDA NÃO SABEMOS?

se ela quer ler sobre a ferramenta ou usar a ferramenta

O campo "que pessoa real viveu isso" em branco é o diagnóstico completo. A página foi feita por gente que conhecia o produto e não tinha olhado ninguém usar.

Traduza para a sua terça-feira: o material do serviço novo, escrito por quem conhece o serviço, para alguém de quem ninguém perguntou o que estava tentando fazer.

PARTE 2

O método LÍQUIDO

Sete perguntas editoriais para impedir que uma ideia circule sem chão,
sem coluna e sem origem.

MT

O método LÍQUIDO

O método LÍQUIDO organiza sete exigências para que uma ideia possa circular sem evaporar. Não é uma fórmula de postagem. É uma disciplina editorial.

L

Lastro
De onde vem?

Í

Identidade
Ainda parece
nosso?

Q

Quebra modular
Que partes
viajam?

U

Uso situado
Quem precisa?

I

Inflexão
O que muda?

D

Desdobramento
Que função
cumpre?

O

Origem
preservada
Como verificar?

Use antes, durante e depois da produção.

Não como burocracia. Como defesa contra espuma.

L1

L - Lastro

Lastro é o começo. Não o tema, o canal, o briefing, o calendário ou o prompt. Antes de criar conteúdo sobre qualquer coisa, pergunte: **que material concreto sustenta esta fala?**

Algumas palavras ficaram perigosas porque foram usadas demais: inovação, transformação, excelência, experiência única, propósito, impacto, humanizado, comunidade, confiança, transparência, futuro, disruptivo, estratégico.

Quando uma palavra alta entra, deve pagar aluguel com prova.

Transparência exige preço, método, limite, dado. Inovação exige mudança concreta. Humano exige gesto verificável.

X4 - Corte de palavras altas

COLE UM TRECHO DO CONTEÚDO

LISTE AS PALAVRAS ALTAS

EXISTE PROVA NO TEXTO?

QUE EVIDÊNCIA SUSTENTA?

A PALAVRA DEVE FICAR, SAIR OU SER REESCRITA?

REESCREVA COM MENOS ADJETIVO E MAIS CHÃO

Í2

Í - Identidade

Identidade, no conteúdo líquido, é coluna editorial. Quando o conteúdo muda de forma, algo precisa permanecer reconhecível. O público precisa sentir que a marca, o autor ou a empresa pensa de modo consistente.

Isso não significa falar igual em todos os canais. Significa manter critério para decidir que temas ocupar, que temas evitar, que provas aceitar, que promessas não fazer, que palavras recusar, que humor suportar e que posição preservar.

Sem identidade, a liquidez vira imitação.

X5 - Coluna editorial

TEMAS QUE PODEMOS OCUPAR COM AUTORIDADE

TEMAS QUE DEVEMOS EVITAR

TIPOS DE PROVA QUE ACEITAMOS

PROMESSAS QUE NÃO DEVEMOS FAZER

PALAVRAS QUE DEVEMOS EVITAR

SE O LOGO FOSSE RETIRADO, O QUE AINDA SERIA RECONHECÍVEL?

CS3

O caso que não terminou

Os dois primeiros são americanos e estão encerrados. Este é brasileiro e continua aberto.

A Natura passou anos construindo uma voz ligada a sustentabilidade, Amazônia, consultoras, ciência e biodiversidade. Não era voz de campanha: vivia em produto, cadeia de fornecimento, relatório, loja, discurso institucional e memória pública. Quem ouvia o nome sabia o que a empresa pensava antes de ler a peça.

Depois vieram as pressões societárias. A venda da Aesop para a L'Oréal. A venda da The Body Shop. O processo de recuperação da Avon nos Estados Unidos.

Quando a estrutura da empresa muda, o que da identidade pode mudar com ela?

A resposta fácil é repetir o propósito mais alto, com fonte maior. A que funciona é mais desconfortável.

Mostrar quais partes da identidade são negociáveis e quais não são. Portfólio pode mudar. Estrutura societária pode mudar. Prioridade financeira pode mudar. Mas se a empresa quer continuar reconhecível, precisa preservar critérios: que impacto mede, que cadeia sustenta, que comunidades envolve, que compromissos reporta, que linguagem evita, que promessas não faz.

Repare onde a identidade circula num momento assim. Não é em campanha. É em fato relevante, relatório, apresentação a investidor, entrevista, notícia financeira, loja, embalagem e conversa de corredor. A voz precisa atravessar tudo isso sem virar uma frase solta sobre sustentabilidade.

Na sua escala, a pressão tem outro nome. Entra um sócio. Muda a diretoria. Chega um cliente grande demais para contrariar. Um investidor pede números que a sua tese não produz. A pergunta é a mesma, e ela não se responde no dia em que acontece — se responde antes, na lista do que não é negociável.

É note o que este caso tem que os outros dois não têm: ele não acabou. O United terminou em 2021, quando o regulador mudou a norma. A página da Ahrefs terminou em 2018, no primeiro lugar. Este segue em aberto — que é o estado normal da maioria das empresas, inclusive da sua.

Conteúdo líquido não é adaptar mensagem para canal. É sustentar uma posição quando a própria empresa muda de forma.

Q3

Q - Quebra modular

Uma ideia líquida precisa ser dividida em unidades que consigam circular sem trair o conjunto. Isso não significa picar depois. Significa construir em blocos desde o início.

Um módulo não precisa explicar tudo. Mas precisa carregar contexto mínimo para não virar mentira. Um dado sem período mente. Um gráfico sem fonte mente. Uma recomendação sem público mente. Uma promessa sem limite mente.

tese

definição

contexto

dado

cena

objeção

resposta

aplicação

origem

X6 - Mapa modular

TESE

DEFINIÇÃO

CONTEXTO

DADO

CENA OU EXEMPLO

OBJEÇÃO

RESPOSTA À OBJEÇÃO

APLICAÇÃO PRÁTICA

QUE PARTES PODEM CIRCULAR SOZINHAS?

QUE PARTES NÃO PODEM CIRCULAR SEM CONTEXTO?

U4

U - Uso situado

Conteúdo não existe para o público. Existe para alguém em uma situação. Público abstrato gera conteúdo abstrato.

Troque categorias genéricas por cenas concretas. Não diga apenas gestores interessados em inovação. Diga: diretora de marketing que precisa defender, em quinze minutos, por que a empresa deve investir em arquitetura editorial em vez de aumentar verba de mídia.

A cena muda a escrita.

Ela corta vaidade, obriga a responder, obriga a escolher formato e respeitar tempo.

X7 - Matriz de uso situado

ESTE CONTEÚDO SERVE PARA

QUE ESTÁ

PRECISANDO

COM MEDO DE

E DEVE SAIR CAPAZ DE

ONDE ESSA PESSOA ENCONTRARÁ O CONTEÚDO?

QUANTO TEMPO ELA TERÁ?

QUE FORMATO RESPEITA ESSA SITUAÇÃO?

CS2

O caso que não teve câmera

Agora o oposto. Nenhum vídeo, nenhuma crise, nenhuma declaração de presidente.

A Ahrefs é uma empresa de ferramentas de SEO. Vende software para quem precisa de tráfego. Em 2018, ela tinha uma página para o seu verificador de backlinks — um produto gratuito, um dos principais laços de entrada do negócio.

A página estava correta. Tinha links apontando para ela, o assunto tinha busca, o texto explicava os benefícios do produto e oferecia sete dias de teste. Nada nela estava errado. Ela simplesmente não funcionava.

A descrição é da própria empresa: era apenas uma landing page chata explicando os benefícios do produto e oferecendo um teste de sete dias.

Quem digita "backlink checker" no Google quer o quê?

Não quer uma página sobre uma ferramenta. Quer a ferramenta.

Em setembro de 2018 eles publicaram a ferramenta de verdade, funcionando, no mesmo endereço. Ela foi para o primeiro lugar praticamente da noite para o dia, e ficou. O tráfego saiu de cerca de catorze mil visitas mensais para perto de duzentas mil.

Nada mudou de assunto. Nada mudou de endereço. Nada mudou de marca. Mudou para quem a página tinha sido escrita.

A primeira versão foi escrita a partir do que a empresa queria dizer. A segunda foi escrita a partir da situação de quem chegava.

É o mesmo erro da United, sem a bandeira. Lá, uma palavra tecnicamente correta escrita para um regulador e publicada para um público. Aqui, uma página tecnicamente correta escrita para o objetivo da empresa e publicada para alguém com uma tarefa na mão.

Você não precisa de um vídeo viral para ter um problema de conteúdo. Basta ter uma página escrita de dentro para fora.

X7

Uso situado — preenchido

No dia 10 de abril de 2017 o presidente da United disse que se desculpava por ter tido de re-acomodar esses clientes. A palavra não era eufemismo: é o termo do contrato de transporte da própria empresa. Abaixo, o mesmo texto avaliado para duas situações — a mesma palavra nas duas colunas.

Campo	A — um regulador	B — o público, dia 10 de abril
serve para	um analista do Dep. de Transportes	uma pessoa que acabou de ver o vídeo
que está	verificando a regra de oversales	com o celular na mão, na timeline
precisando	saber se o contrato foi seguido	entender se alguém vai assumir isso
com medo de	assinar algo irregular	que ninguém assuma, e repita
deve sair capaz de	classificar o caso	dizer o que a empresa reconheceu
onde encontrará	anexo de um ofício	print de um comunicado
quanto tempo terá	quarenta minutos	nove segundos
formato adequado	linguagem contratual, cláusula	frase curta, verbo de responsabilidade

Aprovada na coluna A. Reprovada na coluna B.

O texto publicado foi o da coluna A, para o público da coluna B.

Nenhum revisor de texto pega esse erro. Só a matriz pega.

I - Inflexão

Inflexão é ajustar a forma sem mudar a posição. Uma ideia pode mudar de tom, profundidade, ritmo, tamanho, vocabulário, porta de entrada, exemplo e grau de formalidade. Mas não pode mudar a tese central sem reconhecer a mudança.

PODE MUDAR

- tom
- profundidade
- ordem dos argumentos
- exemplo
- vocabulário
- tamanho
- ritmo

NÃO PODE MUDAR SEM RECONHECER

- tese central
- compromisso assumido
- dado
- fonte
- limite
- responsabilidade
- posição pública

X8 - Teste de inflexão

TESE CENTRAL

SITUAÇÃO 1: REGISTRO ADEQUADO

SITUAÇÃO 1: O QUE PODE MUDAR

SITUAÇÃO 1: O QUE NÃO PODE MUDAR

SITUAÇÃO 2: REGISTRO ADEQUADO

SITUAÇÃO 2: RISCO DE DISTORÇÃO

D6

D - Desdobramento

Desdobramento não é distribuição. Distribuição pergunta: onde podemos publicar? Desdobramento pergunta: como essa ideia precisa aparecer aqui para cumprir sua função?

Uma mesma ideia pode abrir descoberta, sustentar prova, reduzir dúvida, permitir decisão, responder objeção, preparar equipe, preservar memória, ativar venda, corrigir ruído ou aprofundar relação.

Função	Formato	Público em situação	Origem
Descoberta			
Compreensão			
Prova			
Aplicação			
Objeção			
Memória			

X9 - Corte de canais

QUAIS FORMATOS NÃO SÃO NECESSÁRIOS?

QUE CANAIS NÃO DEVEM RECEBER ESTA IDEIA?

QUE VERSÃO DEVE VIR PRIMEIRO?

QUE VERSÃO DEVE VIR DEPOIS DA REAÇÃO DO PÚBLICO?

CS4

O caso pequeno

Os três anteriores são grandes. Este acontece toda terça, e é o tamanho em que a maioria de nós trabalha.

O Mapa da Desigualdade, da Rede Nossa São Paulo, reúne indicadores dos distritos da cidade e transforma desigualdade urbana em comparação visível. Não é uma organização grande. Não tem verba de mídia. Publica um relatório por ano.

E o relatório não morre como relatório. O dado deixa de ser tabela: vira território, vira ranking, vira manchete, vira pergunta para gestor público, vira argumento para organização social, vira imagem da cidade contra si mesma.

A força está na combinação entre recorrência, fonte e forma.

Publicado anualmente desde 2013. Trabalha com indicadores. Permite comparar regiões.

Um mesmo dado aparece em relatório, painel, reportagem, apresentação, debate legislativo, reunião de bairro, aula, post e cobrança pública. O conteúdo não perde força porque muda de forma — quanto mais o dado encontra situações de uso, mais evidente fica a função do acervo.

E há um cuidado que faz parte do caso, não é nota de rodapé: dado territorial pode iluminar desigualdade ou reduzir lugar a estigma. Um distrito não é a sua pior posição num indicador. Uma população não é a sua falta. O mapa precisa circular com fonte porque a cidade real é mais complexa que o gráfico.

Traduza para a sua escala. Você não precisa de equipe grande nem de verba para ter acervo. Precisa de uma coisa que volte todo ano, com método declarado, e que outras pessoas consigam usar sem pedir sua autorização. Uma pesquisa pequena com a sua base. Um levantamento do seu setor. Um índice do que você mede e mais ninguém mede.

Relatório público bom não é aquele que termina na apresentação de lançamento. É aquele que continua sendo usado quando a reunião acaba.

07

O - Origem preservada

Quanto mais um conteúdo circula, mais precisa manter vínculo com sua fonte. Origem preservada não é apenas crédito. É rastreabilidade.

O público deve conseguir saber quem disse, quando disse, com base em quê, em que contexto, qual é a versão completa, o que mudou desde então e como verificar.

Sem origem, o conteúdo vira boato elegante.

X10 - Rastreabilidade

EXISTE VERSÃO CANÔNICA? ONDE?

QUEM É RESPONSÁVEL PELA VERSÃO ATUAL?

QUAL É A DATA DA VERSÃO?

HÁ FONTE VISÍVEL?

HÁ CAMINHO PARA APROFUNDAMENTO?

OS MATERIAIS DERIVADOS APONTAM PARA A MATRIZ?

A EQUIPE SABE QUAL É A VERSÃO ATUAL?

CS

O caso, letra por letra

As sete exigências do método, lidas sobre o voo 3411. Cada uma corresponde a um erro que a United cometeu naquela semana — e a um que você provavelmente vai cometer no mês que vem, em escala menor, sem câmera.

L1 • Lastro

Primeira frase pública da United, no dia 9: "o voo 3411 de Chicago para Louisville estava com overbooking". No dia 11 a própria United corrigiu: o voo não estava com overbooking, estava esgotado, e os quatro tripulantes foram classificados como must-ride depois que os passageiros já estavam sentados.

A primeira frase pública da empresa sobre a própria operação estava errada sobre a própria operação. Lastro não é só dado de fora: é saber o que aconteceu dentro de casa antes de descrever. E a correção não alcançou nada — nove anos depois, "overbooking" continua sendo a palavra que as pessoas usam para contar este caso.

Í2 • Identidade

O slogan era Fly the Friendly Skies. Em dias, a Emirates lançou campanha parodiando o slogan e a Royal Jordanian postou um aviso de proibido: "lembramos que arrastar é estritamente proibido em voos".

A identidade não foi destruída por um concorrente. Foi destruída pela distância entre a promessa e a imagem — o concorrente só precisou apontar. Uma identidade construída sobre adjetivo não tem defesa contra um vídeo. Friendly era uma palavra alta que nunca tinha pagado aluguel.

Q3 • Quebra modular

Dois módulos disputaram o mesmo espaço. O da empresa: um comunicado de quatro frases que só faz sentido para quem entende contrato de transporte, regra de oversales e o que significa must-ride. O do passageiro: um vídeo de celular que não precisa de legenda, de contexto nem de idioma.

O módulo que circula é o que carrega o próprio contexto. Se a sua versão precisa de preâmbulo, ela não viaja — e a versão que viajar não será a sua. Isso não se resolve com verba de mídia. Se resolve na arquitetura, antes.

CS

O caso, letra por letra

continuação

U4 • Uso situado

Declaração do presidente da United, dia 10: "eu me desculpo por ter tido de re-acomodar esses clientes". Re-acomodar virou objeto de escárnio no mundo inteiro.

E aqui está o que quase todo mundo perde ao contar este caso: re-acomodar não era eufemismo inventado na hora. A palavra aparece várias vezes no contrato de transporte padrão da própria United. Era o termo tecnicamente correto, escrito para advogados e reguladores, aprovado por jurídico.

Mesma palavra. Certa numa situação, ruínosa na outra.

É por isso que revisar o texto não teria salvado nada: o erro não estava na frase, estava em para quem ela foi escrita.

I5 • Inflexão

A posição mudou quatro vezes em setenta e duas horas. Dia 9: overbooking, desculpas pela situação de overbooking, e sobre o passageiro procurem as autoridades. Dia 10, em público: me desculpo por ter tido de re-acomodar. Dia 10, mais tarde, num e-mail aos funcionários: a tripulação seguiu os procedimentos, e o passageiro foi disruptivo e beligerante. Dia 11: verdadeiramente horrível, assumo responsabilidade integral, ninguém deveria nunca ser maltratado desse jeito.

Tese, compromisso e posição pública mudaram. Nenhuma vez a mudança foi reconhecida. E a declaração do dia 11 era a certa — empática, específica, com prazo. Chegou impossível de acreditar, porque as três anteriores já tinham gasto a credibilidade de quem falava. Acerto tardio não recupera: só confirma que houve cálculo.

CS

O caso, letra por letra

continuação

D6 • Desdobramento

O e-mail interno do dia 10 é o exemplo mais limpo de uma versão criada para um canal sem que ninguém perguntasse o que ela viraria nos outros. A função dele era moral de equipe. O efeito, depois de vazar, foi provar que o pedido de desculpas público era encenação — em horas havia petição pedindo a renúncia do presidente.

Não foi o único. Três dias depois, a United ofereceu a todos os passageiros um voucher de quinhentos dólares, e um e-mail obtido pela imprensa indicava que a elegibilidade dependia de o passageiro liberar a companhia de processos. A empresa depois disse que não seria exigido. Cada peça nova piorou a anterior.

Não existe mais público interno.

A pergunta não é onde publicar. É que função esta versão cumpre — e o que ela vira quando chegar onde você não mandou.

O7 • Origem preservada

Sem versão canônica dos fatos, a primeira versão errada da United continuou circulando depois de corrigida. Ainda circula. Mas esta letra cobra num segundo nível, e ele é sobre quem conta o caso.

A afirmação mais repetida sobre o voo 3411 é que a United perdeu cerca de um bilhão de dólares em valor de mercado. Ela aparece em aula, em palestra e em artigo desde 2017. Ela é verdadeira e é intradiária: na manhã de 11 de abril a ação caiu 4,4% durante o pregão, o que dá um bilhão e três milhões de dólares. Foi publicada como valor destruído.

Fechamento da ação (UAL)	Valor	Contra a véspera do incidente
7 de abril — véspera	70,88	—
10 de abril — 1o dia de bolsa	71,52	subiu 0,9%
11 de abril	70,71	0,2% abaixo
18 de abril	67,75	4,4% abaixo

A perda de um dia, de fechamento a fechamento, foi de duzentos e cinquenta e sete milhões. E o segundo trimestre de 2017 da United fechou com lucro trinta e nove por cento maior que o mesmo trimestre do ano anterior.

Um dado sem período mente. O número mais citado sobre o maior desastre de comunicação da década é um vale de pregão publicado como valor destruído.

CSR

O que a United perdeu de verdade

Se não foi a ação e não foi o lucro, a conta precisa ser nomeada com precisão.

A United perdeu o direito de descrever os próprios atos.

Do dia 10 em diante, qualquer palavra da empresa era lida como manobra. Quem narrou foram os outros.

O que dá para verificar:

Consequência	Quando
O presidente não se tornou presidente do conselho, como planejado	21 de abril de 2017
A PRWeek o havia eleito Comunicador do Ano — um mês antes	março de 2017
A polícia do Dep. de Aviação de Chicago foi descertificada	29 de junho de 2017
Dois agentes demitidos e dois suspensos, após o Inspetor-Geral	17 de outubro de 2017
Delta elevou o teto de compensação para 9.950 dólares	abril de 2017
American proibiu remover passageiro já embarcado	abril de 2017
Southwest acabou com overbooking	abril de 2017
O regulador federal americano mudou a norma	janeiro de 2021

Um episódio de comunicação de setenta e duas horas virou regra federal quatro anos depois. É isso que não aparece na cotação da semana seguinte.

Quem mede crise por ação de bolsa vai concluir que a United não sofreu nada. Por isso a métrica errada é decisão editorial, não detalhe de planilha.

PARTE 3

Ferramentas de aplicação

Conteúdo-matriz, versão canônica, IA, ciclo de vida e roteiro de sete dias para transformar conceito em rotina.

CM

Conteúdo-matriz

Conteúdo-matriz é um material denso que sustenta derivações. Pode ser estudo, relatório, artigo longo, guia, aula, entrevista, manifesto, página de referência, pesquisa, capítulo de livro, base de conhecimento ou apresentação estratégica.

Sem conteúdo-matriz, a equipe fica tirando baldes de uma poça. Com conteúdo-matriz, cada desdobramento volta para uma nascente.

X11 - Criando um conteúdo-matriz

IDEIA

TESE CENTRAL

PROBLEMA QUE ENFRENTA

TENSÃO

PROVAS DISPONÍVEIS

OBJEÇÕES

APLICAÇÕES PRÁTICAS

LIMITES

VERSÕES QUE PODEM NASCER DAQUI

O QUE AINDA PRECISA SER APURADO

VC

Versão canônica

Toda ideia importante precisa de uma versão canônica. Não significa uma versão imutável. Significa uma referência oficial, identificável e atualizada o suficiente para sustentar as demais.

A versão canônica responde: qual é a tese; qual é o contexto; qual é a prova; quais são os limites; quais são as fontes; quem é responsável; quando foi atualizada; quais versões derivadas existem; o que não pode ser separado do contexto.

Campo	Preenchimento
Nome do projeto	
Responsável	
Data / versão / status	
Tese central	
Provas e fontes	
Limites	
Materiais derivados	

Toda liquidez precisa de nascente.

IA

IA e Conteúdo Líquido

A inteligência artificial pode acelerar a produção. Mas também pode acelerar a espuma. Velocidade não é lastro.

Use IA para transcrever, resumir, organizar, revisar, levantar perguntas, simular objeções, estruturar versões, adaptar com controle, transformar conteúdo-matriz em módulos e encontrar lacunas.

Não use IA para inventar fonte, fabricar dado, simular experiência, criar depoimento inexistente, responder crise sem supervisão, publicar sem revisão ou substituir responsabilidade editorial.

IA deve organizar pensamento. Não inventar chão.

X12 - Prompt com lastro

ESTOU CRIANDO OU REVISANDO

OBJETIVO DO CONTEÚDO

PÚBLICO EM SITUAÇÃO

MATERIAL REAL DISPONÍVEL

FONTES

LIMITES

O QUE A IA PODE FAZER

O QUE A IA NÃO PODE INVENTAR

Trava anti-espuma:

Não invente dados, fontes, casos, números, depoimentos ou exemplos. Quando faltar informação, declare a lacuna. Quando houver risco de generalização, aponte o limite. Trabalhe apenas com o material fornecido e com inferências claramente marcadas como hipótese.

X12

Prompt com lastro — preenchido

Escrito para produzir a análise do caso United, com a trava ligada.

X12 - Prompt com lastro • PREENCHIDO

ESTOU CRIANDO OU REVISANDO

criando uma análise do caso United 3411 para material de aplicação

OBJETIVO DO CONTEÚDO

mostrar as sete letras do método operando sobre um caso real e público

PÚBLICO EM SITUAÇÃO

profissional de comunicação que já conhece o caso e vai desconfiar de lugar-comum

MATERIAL REAL DISPONÍVEL

cronologia hora a hora, declarações datadas, relatório do Inspetor-Geral, fechamentos da ação

FONTES

verbete enciclopédico com referências; matérias de jornal. Datas conferidas

LIMITES

não assisti aos vídeos; não tenho a íntegra do relatório interno de 27 de abril

O QUE A IA NÃO PODE INVENTAR

valores de ação, visualizações, citações, nem a origem da cifra de um bilhão

Trava anti-espuma

Se eu afirmar que a United perdeu um bilhão de dólares em valor de mercado, me contradiga e peça a fonte.

A última linha é a que importa. A trava tem que estar preparada para o momento em que quem escreve o prompt é a fonte do erro.

cv

O ciclo de vida do conteúdo líquido

A lógica antiga termina na publicação. A lógica líquida começa antes da produção e continua depois da circulação.

Fase	O que observar
Criação	Núcleo, lastro, prova, identidade, uso e origem.
Publicação	O primeiro formato é apenas o primeiro deslocamento.
Circulação	Observe trechos, perguntas, críticas, dúvidas e versões que ganham vida.
Recomposição	Transforme sinais em aprofundamento, FAQ, material comercial, correção ou atualização.
Patrimônio	Organize página canônica, biblioteca, acervo, conteúdo-matriz e base de conhecimento.

Conteúdo líquido não morre no feed.

Ele pode virar patrimônio.

7D

Aplicação em 7 dias

Use este roteiro numa ideia real. A terceira coluna mostra como cada dia ficou preenchido no caso da página do verificador de backlinks.

Dia	Foco	Como ficou no caso
1	Escolha uma ideia	a página do verificador gratuito não converte
2	Encontre o lastro	temos log de uso e dados de ranqueamento. Não temos ninguém observado usando
3	Defina uso situado	serve para quem precisa verificar backlinks agora, no meio de uma tarefa
4	Quebre em módulos	precisa de contexto: por que backlinks importam. Circula sozinho: a ferramenta
5	Crie a versão canônica	a própria página, com o que a ferramenta faz, os limites do dado e a data
6	Desdobre com função	nenhuma versão nova: trocar a função da peça que já existia, no mesmo endereço
7	Observe e recomponha	primeiro lugar quase imediato; tráfego de ~14 mil para ~200 mil por mês

O dia 6 é o que mais surpreende.

Desdobrar não produziu peça nenhuma — mudou a função da peça que já estava no ar.

PARTE 4

Decisão e uso diário

Diagnóstico, checklist, régua editorial e glossário para manter a cartilha aberta durante a rotina.

DG

Diagnóstico completo de um conteúdo

Escolha um conteúdo real e avalie. Use nota 0 para ausente, 1 para parcial e 2 para forte.

Critério	Nota	Observação
Núcleo claro		
Prova suficiente		
Identidade preservada		
Modularidade		
Uso situado		
Inflexão adequada		
Desdobramento com função		
Uso responsável de IA		
Origem preservada		
Métrica coerente		
Risco tratado		
Decisão editorial clara		

Interpretação: 0 a 10, matar ou refazer profundamente. 11 a 16, refazer. 17 a 21, publicar com ajustes. 22 a 24, publicar e acompanhar.

Ajustes prioritários

AJUSTE 1

AJUSTE 2

AJUSTE 3

DECISÃO: PUBLICAR / REFAZER / SEGURAR / MATAR

MD

Como saber se isto funcionou

Você vai precisar responder isso a alguém. Provavelmente a alguém que pede número.

O problema é que as métricas óbvias não capturam o que este método faz. O caso United é a prova: a ação da companhia subiu no primeiro dia depois do incidente, e o trimestre seguinte fechou com lucro maior. Quem medisse aquela crise pela cotação concluiria que não houve crise.

A métrica errada não é detalhe de planilha.
É decisão editorial — e é um dos doze critérios do diagnóstico.

Meça	Por quê
Peças mortas antes de publicar	equipe que não mata nada usa calendário, não critério
Citação com origem	única evidência de que a origem preservada funciona
Perguntas que o material já responde	mede patrimônio, não reposição de estoque
Tempo até a próxima versão	se a quebra modular está certa, esse número cai
Retorno ao mesmo conteúdo	espuma tem pico e morre; lastro é consultado

Nenhuma delas é bonita em gráfico. Todas respondem a pergunta que o chefe vai fazer, que não é quanto engajamento tivemos — é o que ficou.

E escolha duas. Cinco métricas novas é a mesma doença do calendário cheio, em outra planilha.

CK

Checklist de parede

- | | |
|---|---|
| ☐ A ideia central está clara? | ☐ A adaptação não mudou a posição? |
| ☐ Existe prova? | ☐ Cada versão tem função? |
| ☐ A fonte pode ser mostrada? | ☐ Existe versão canônica? |
| ☐ O limite foi declarado? | ☐ A origem está preservada? |
| ☐ O conteúdo preserva identidade? | ☐ A métrica corresponde ao objetivo? |
| ☐ Há blocos modulares? | ☐ O risco foi considerado? |
| ☐ O público está em situação concreta? | ☐ O conteúdo merece existir? |
| ☐ A forma respeita o uso? | |

DEPOIS DOS QUATRO CASOS

- ☐ Para quem, exatamente, este texto foi escrito — e é essa a pessoa que vai ler?
- ☐ O que isto vira quando chegar onde eu não mandei?
- ☐ De onde vem cada número que está aqui, e eu conseguiria mostrar a fonte hoje?

A primeira é a United. A segunda é a página que ninguém queria. A terceira é o bilhão de dólares.

A última pergunta é a mais barata. E a mais evitada.

DF

Decisão editorial

Ao final, escolha uma das quatro decisões. Não maquie a resposta.

PUBLICAR

Há núcleo, prova, uso claro, forma adequada, origem, métrica e risco tratado.

REFAZER

Há valor, mas a tese, a prova, o público, a forma ou os módulos ainda estão fracos.

SEGURAR

O conteúdo pode ser bom, mas o contexto, a validação ou a prática real ainda não permitem publicar.

MATAR

Não há núcleo, prova, uso ou contribuição. Só há demanda interna ou espaço no calendário.

Matar conteúdo fraco é uma decisão de responsabilidade.

GL

Mini glossário

Conteúdo líquido

Comunicação que muda de forma sem perder lastro.

Lastro

Peso concreto que sustenta a mensagem: fonte, dado, caso, experiência, processo, erro, observação, metodologia ou responsabilidade assumida.

Bloco modular

Unidade de sentido que pode ser reutilizada sem trair o conteúdo original.

Versão canônica

Referência oficial, completa ou mais confiável de uma ideia.

Inflexão

Adaptação de forma, tom, profundidade ou registro sem mudança de posição.

Origem preservada

Vínculo entre conteúdo, fonte, autoria, contexto, data, versão e prova.

Conteúdo-espuma

Conteúdo que ocupa espaço, mas não sustenta sentido, prova, origem ou responsabilidade.

Núcleo

Ideia central que sustenta o conteúdo. Não é tema, slogan ou título.

Conteúdo-matriz

Conteúdo denso que sustenta derivações.

Uso situado

Situação real em que alguém encontra o conteúdo e precisa entender, decidir, comparar, agir ou confiar.

Desdobramento

Revelação de uma mesma ideia em camadas e versões com função.

AU

Quem escreveu isto

Comecei a trabalhar em 1977, aos quinze anos, num banco em Porto Alegre. São quarenta e nove anos de vida profissional. O primeiro contato com comunicação foi em 1981, aos dezenove: eu auditava comerciais de televisão numa emissora, conferindo se o comercial vendido tinha ido ao ar como vendido.

Depois vieram fábricas. Programação de produção numa indústria de ar-condicionado. Implantação de sistema logístico numa metalúrgica de seis mil pessoas. Consultoria industrial no Rio e em São Paulo. Em Portugal, fui CEO de uma unidade de negócio de uma indústria de aços e ferramentas — cinquenta e duas pessoas, dez agentes internacionais, nove por cento do faturamento do grupo.

Na Philips Origin, no Brasil, apresentei trinta e oito propostas, fechei dezessete contratos e doze milhões e meio de dólares até dezembro de 1999. A carteira sob minha gestão foi de oito para vinte e cinco contas.

Estou à frente da minha própria consultoria desde 19 de julho de 2001 — vinte e cinco anos, completados este mês. Dou aula de MBA na ESPM desde 2000: vinte e seis anos de sala.

Marcas que estiveram na trajetória, por consultoria, projeto, treinamento ou palestra: Suzano, Toyota, Delta Airlines, Syngenta, Eurofarma, Samsung, Abbott, AstraZeneca, Sanofi-Aventis, Cyrela, Votorantim, Toshiba, Navistar, Renault, Grupo Bunge, Grupo Carrera.

Sou mestre em Inovação de Serviços pela Uninove. Cursei os créditos de mestrado em Produção e Sistemas de Informação na FGV e em Estratégia Empresarial no Mackenzie. Tenho nove livros e capítulos publicados — cinco de autoria própria pela Editora Senac São Paulo e quatro capítulos em obras coletivas. Três estão em preparação, e um deles é o livro de onde esta cartilha saiu.

Não vim da publicidade. Vim do chão de fábrica, com uma escala em que se descobre rápido que quem não formula o problema antes de resolver produz muito e resolve pouco.

É a mesma coisa que acontece com conteúdo.

PX

Onde continuar

Esta cartilha tem uma versão oficial, com data e responsável:

conteudoliquido.miguelfeyo.com.br/cartilha

Se você recebeu este arquivo de alguém, é lá que está a versão atual. Se quiser passar adiante, mande o endereço — não o anexo. Um PDF solto perde data, perde versão e perde origem, e este material é justamente contra isso.

SE VOCÊ QUER APLICAR EM UMA PEÇA

O teste rápido, o diagnóstico e a régua de decisão bastam para uma peça. Comece por uma.

SE VOCÊ QUER APLICAR NUMA ROTINA DE EQUIPE

A Edição Essencial reúne o livro em edição digital e os quatro instrumentos de trabalho: o Checklist Anti-Espuma, o Canvas, o Plano de Aplicação em 7 Dias e os Prompts de Lastro Editorial.

Os oito cadernos por área — marketing, vendas, comunicação, agências, imprensa e crises, comunicação integrada, B2B e setores regulados, pequenas empresas — são a Biblioteca Aplicada, um degrau à parte.

conteudoliquido.miguelfeyo.com.br/kit

SE O PROBLEMA É MAIOR DO QUE UMA PEÇA

Se o que você tem não é um conteúdo fraco mas uma operação que produz muito e acumula pouco, isso não se resolve com material. Se resolve conversando.

conteudoliquido.miguelfeyo.com.br/contato

Comece por uma peça. O resto vem quando a peça funcionar.

FIM

Encerramento

A forma ficou barata. O lastro voltou a ser raro.

Texto, imagem, vídeo, apresentação, e-mail, post, página, roteiro, resposta e resumo podem ser produzidos com velocidade inédita. Mas justamente por isso, o que volta a ter valor é o que não nasce pronto em uma ferramenta: repertório, critério, experiência, fonte, prova, ponto de vista, responsabilidade e método.

Conteúdo líquido não é uma técnica para produzir mais peças. É uma disciplina para criar comunicação que muda de forma sem perder substância.

Este conteúdo aumenta confiança ou apenas aumenta presença?

Se apenas aumenta presença, talvez seja espuma. Se aumenta confiança, compreensão, uso, memória, decisão ou reputação, começa a ter lastro.

O objetivo não é publicar mais. É publicar melhor.

Cartilha do Conteúdo Líquido - Miguel Noronha Feyo