



## Um Modelo de Estratégia de Serviço para Assessoria de Imprensa<sup>1</sup>

Cintia dos Reis BARRETO<sup>2</sup>  
Manoel Pereira da ROCHA NETO<sup>3</sup>  
Kleber Cavalcanti NOBREGA<sup>4</sup>  
Universidade Potiguar - UnP, Natal, RN

### RESUMO

Na comunicação, fazer planejamento estratégico é recente (KUNSCK, 2003), contudo, Duarte (2010), Sartor (2011), Kunsch (2008), Di Bella (2011), Colnago (2006), Albuquerque, Costa e Sousa (2010), Gonzales (2012) e Marchiori (2008) trabalham estratégia para a assessoria de imprensa a partir do plano de ação e do posicionamento. Percebe-se que o problema a ser estudado está focado em como aplicar a estratégia de serviço para a assessoria de imprensa. A pesquisa realizada é exploratória – descritiva, devido ao pouco conhecimento sobre o assunto e por estabelecer correlação entre os atributos; e quanto aos meios é bibliográfica (VERGARA, 2009). Os resultados referem-se há possibilidade de aplicar um modelo - estratégia de serviço para assessoria de imprensa, a partir dos atributos de Nóbrega (2013) somados aos encontrados na literatura sobre estratégia em assessoria de imprensa.

**PALAVRAS-CHAVE:** assessoria de imprensa; estratégia de serviço; modelo

### 1. INTRODUÇÃO

Com clientes mais exigentes e um mercado mais concorrido, os gestores começam a mudar a forma de conduzir alguns dos processos nas organizações, principalmente os relacionados a serviços, sendo que esta preocupação não está só para empresa do setor de serviços, está para a organização que de alguma maneira veem os serviços como um diferencial competitivo (BARBOSA, 2008). Percebe-se que os negócios relacionados ao setor de serviços crescem mundialmente com positivas contribuições econômicas e este fator gera um aumento de interesse sobre esta temática, já que não é mais uma atividade secundária e sim, encontram-se balizada como uma atividade econômica forte e de grande importância para o desenvolvimento social (GRONROOS, 2009). Isto é comprovado com dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), onde

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação organizacional do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 2 a 4 de junho de 2015.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo Universidade Potiguar. Jornalista e professora da UnP, email: cintiabarreto@unp.br

<sup>3</sup> Doutor em Educação. Professor da UnP, email: manupereira@unp.br

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor da UnP, email: klebernobrega@unp.br



mostra que este setor teve um crescimento de 2009 para 2010 de 81,2% da receita líquida de atividades consideradas de serviço e de 25,4% para serviços profissionais.

A atividade de serviço é caracterizada, na maioria das vezes, pela presença do cliente no momento que o serviço está sendo ofertado, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) este é considerado o “momento da verdade”, porque dentro da perspectiva do serviço, além da característica da simultaneidade, existem os critérios baseados na intangibilidade, precibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade (GRÖNROOS, 2009; ZEITHAML; BITNER, 2011; NÓBREGA, 2013). Já que o serviço é considerado uma atividade, um processo, uma experiência vivida, o qual entrega valor e benefício ao cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; GRÖNROOS, 2009; JOHNSTON; CLARK, 2010; ZEITHAML; BITNER, 2011; NÓBREGA, 2013), como também é considerado como uma atividade econômica por Lovelock e Wright (2001) e Córrea e Caon (2009). Destaca-se, então, que a mudança que vem ocorrendo no cenário mundial faz com que as organizações comecem a trabalhar com as estratégias de serviço, como um diferencial competitivo com foco no cliente, ou seja, as estratégias de serviços são um conjunto de planos (JOHNSTON; CLARK, 2010), para entregar benefícios e valor ao cliente (GRÖNROOS, 2009; NÓBREGA, 2013), sendo a razão de ser da empresa (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Dentro da perspectiva do setor de serviço, encontra-se a atividade de assessoria de imprensa, que vem se alterando ao longo do tempo, acompanhando os processos dinâmicos do mercado e do setor de serviço. Tanto que hoje a assessoria de imprensa está inserida no contexto da comunicação organizacional (DUARTE, 2013), ou seja, o trabalho desenvolvido pela assessoria de imprensa é considerado por Sartor (2011) como estratégico, porque adapta a estrutura jornalística aos processos e ações da comunicação organizacional, já que a assessoria de imprensa é detentora do conhecimento especializado, o qual promove e mantém uma relação com a mídia (SARTOR, 2011). Albuquerque, Costa e Sousa (2010) completam que o uso das ferramentas da assessoria de imprensa, como o envio de release como sugestão de pauta, palestras, site, vídeo e jornal institucional, são estratégias de ação. Sartor (2011) ainda afirma que é de responsabilidade estratégica da assessoria de imprensa a construção e manutenção da imagem do cliente. Então, Kunsch (2003) reforça que a comunicação começa a pensar, estruturar e aplicar uma postura estratégica em suas atividades com o uso de ferramentas, cujo foco é trabalhar para atender aos objetivos do cliente.



Assim, percebe-se que o problema a ser estudado está focado em como aplicar a estratégia de serviço para a assessoria de imprensa. Por isso, é necessário perpassar pelas definições, características e tipos de serviços; pelo modelo de estratégia de serviço proposto por Nóbrega (2013), em seguida apresentar o conceito de assessoria de imprensa, as funções dos assessores e por último mostrar de forma breve as estratégias elaboradas pela assessoria de imprensa. Após leitura estas leituras foi possível apresentar a união do modelo de Nóbrega (2013) com as teorias abordados por Duarte (2010), Sartor (2011), Kunsch (2008), Di Bella (2011), Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, (2010), Colnago (2006), Albuquerque, Costa e Sousa (2010), Gonzales (2012) e Marchiori (2008) e propor um modelo de aplicação da estratégia de serviço para a assessoria de imprensa.

## **2. SERVIÇO: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E TIPOS**

Serviço é a execução de uma atividade a qual corresponde a um processo, cujo foco é gerar sensações, benefícios, os quais tem relação com a entrega do produto (NOBREGA, 2013). Zeithaml e Bitner (2011) afirmam que os serviços são atividades, ações e processos. Para Lovelock e Wright (2001, p. 5), “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”, além de ser uma atividade econômica que gera valor e fornece benefícios para quem recebe o serviço.

Pelo pensamento de Grönroos (2009), o serviço é uma atividade mais ou menos intangível, que são produzidos e consumidos simultaneamente, tendo o cliente como coprodutor em muitos dos processos, sendo o serviço percebido de forma abstrata. Grönroos (2009) além de definir o serviço como processo, como foi abordado no item anterior, o autor também afirma que “a característica mais importante dos serviços é sua natureza de processo” (GRÖNROOS, 2009, p. 47), porque envolve varias atividades, onde são utilizados diversos recursos, entre eles, pessoas, bens, informações, infraestrutura, e também porque grande parte das características de serviços deriva da característica do processo. Ou seja, como o serviço é uma atividade, ele é produzido e consumido de forma simultânea, surgindo desta maneira a característica da inseparabilidade. Grönroos (2009) também destaca que o serviço não pode ser estocado e na maioria das vezes não resultam em propriedade e apresenta inconsistência no processo, já que um serviço prestado a um cliente por um funcionário não será o mesmo



prestado a outro cliente pelo mesmo funcionário de uma determinada empresa, apresentando a heterogeneidade do serviço.

Para Hoffman et al (2009), o serviço também perpassa pelas características da intangibilidade, inseparabilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade. Os serviços não podem ser tocados como um bem físico; existe a ligação entre quem oferece o serviço e quem o recebe, considerada uma interconexão; a variação de um serviço para o outro; e não podem ser estocados. Zeithaml e Bitner (2011) definem o espectro da tangibilidade como característica determinante para saber se uma oferta é ou não um serviço, porque eles acreditam que poucos bens são totalmente puros – tangíveis e que os serviços são totalmente puros - intangíveis. Ou seja, os autores destacam que todo serviço pode oferecer algo tangível e toda manufatura oferece algo intangível, dessa forma, os serviços não são só oferecidos por empresas de serviço, também são oferecidos pelas empresas manufatureiras. Zeithaml e Bitner (2011) também ressaltam as características da heterogeneidade, perecibilidade e simultaneidade, como abordado por Grönroos (2009).

Corrêa e Caon (2009) apresentam a tipologia do serviço, caracterizado em serviços de massa, o qual atende por dia de maneira padronizada um grande número de consumidores; serviços profissionais, o qual visa atendimento personalizado, atendendo os clientes de forma particular em suas necessidades e desejos; serviços de massa customizados, pois se aproximam dos serviços de massa pelo volume de negócios. A diferença está na utilização da tecnologia, possibilitando ao cliente uma sensação de customização e os serviços profissionais de massa é o serviço especializado com atendimento em volumes e loja de serviços são as conhecidas lojas de varejo.

Grönroos (2009) propõe o pacote de serviço em: serviços central, capacitadores e de melhoria. O serviço central é a essência da organização, é o serviço principal; os capacitadores são serviços facilitadores para o uso do serviço central; e os de melhoria são serviços auxiliares são usados para agregar valor ao serviço central e se diferenciar da concorrência. Nóbrega (2013) segue a mesma linha de pensamento de Grönroos (2009) quando classifica os serviços em três tipos: central, que é o serviço essencial da empresa; complementares, os quais objetivam viabilizar o serviço central; suplementares, são utilizados para agregar valor ao serviço central ou para destacar diferenciais perante a concorrência.



## 2.1 ESTRATÉGIA EM SERVIÇO

A estratégia de serviços está interligada com a definição de serviço, a qual está relacionada com a missão da organização e com a estratégia do negócio, por isso o passo inicial é definir o que deve ser realizado, para quem, como e com quais recursos, sempre pensando nos benefícios oferecidos aos clientes, com destaque para o desfecho do processo e o resultado técnico (GRÖNROOS, 2009). Nóbrega (2013) completa que a estratégia de serviços propõe como a empresa oferece os serviços a seus clientes, de forma a gerar valor para o produto principal desta organização. Nóbrega (1997) ainda destaca que a estratégia de serviço precisa ser planejada, a qual delimite a área de atuação, quem são seus clientes, de forma a priorizar as necessidades do cliente, o que a empresa realmente faz, para isso a organização deve identificar como irá gerar valor para o seu público e saber qual a imagem que eles têm da instituição, estes são pontos específicos que guiarão a gestão do negócio em serviços.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o foco da estratégia de serviços é suprir as necessidades não atendidas dos clientes. Lovelock e Wright (2001, p. 187) completam que a estratégia de serviço é a “razão de ser” da empresa, cujo objetivo é fornecer valor ao cliente, chegando a excelência do serviço com algo irresistível para o cliente. Esta visão de excelência dará a direção para os líderes, sinalizando o futuro organizacional a ser seguido. Côrrea e Caon (2009) definem a estratégia com foco na gestão da função de operações internamente nas empresas de serviço. Para eles, as operações envolvem um maior investimento e a utilização de mais recursos físicos. As decisões tomadas são difíceis de reverter, por se um processo muito caro e as estratégias definidas terão impacto direto na forma que a organização irá competir no mercado. Os autores afirmam que o caminho é a estratégia de operações e a gestão de operações, sendo que “a gestão de operações tem como objetivo predominante interpretar e fazer acontecer à direção estratégica ditada pela estratégia de operação” (p. 418). Já que o foco principal da estratégia de operações “é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega de valor ao cliente seja alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir” (p. 414). Para isso, os autores acreditam ser necessário incluir nos processos decisórios internos também os fatores externos a organização, ganhando assim, interligações entre as operações e os demais setores e entre os fatores externos da empresa. Assim, a estratégia de serviço



foca em abranger a competitividade da organização por meio das decisões oriundas do setor de operações (CÔRREA; CAON, 2009).

### **2.1.1 Estratégia de serviço proposta por Nóbrega (2013)**

Nóbrega (2013) apresenta as estratégias de serviços com base nos itens: oportunidades, concorrentes, competências essenciais, promessa dos serviços, por que escolher minha empresa, serviços, segmento de clientes, posicionamento (diferenciação, custo, enfoque como diferenciação, enfoque com custo). O processo da estratégia inicia em identificar as oportunidades do mercado; em seguida fazer a avaliação dos concorrentes atuais, novos concorrentes e produtos substitutos; na sequência identificar as competências essenciais, que estão relacionadas com o que a empresa faz e sabe, ou seja, descrever em que a organização se destaca; depois apresentar os diferenciais do serviço, os diferenciais são quando a empresa apresenta algo específico, que faz de forma exclusiva; a promessa dos serviços é como a organização deseja ser percebida pelo mercado alvo, a partir dos benefícios que serão entregues ao cliente, atendendo as necessidades destes. Quando passa a pergunta por que escolher a minha empresa, devem ser relacionados os critérios para fazer a ligação entre o desempenho da organização e a importância dada pelos clientes, podendo usar a matriz importância-desempenho proposta por Slack (1993) adaptado e citado por Nóbrega (2013).

No modelo de Nóbrega (2013), depois é preciso identificar os serviços oferecidos e os que podem vir a ser oferecidos. A segmentação de clientes refere-se a listar os serviços que a empresa oferece para atender a necessidade e expectativas de cada grupo de clientes. Por fim, trabalhar em cima do posicionamento, como a organização quer ser percebida pelo mercado, neste ponto Nóbrega (2013) trabalha em cima do posicionamento estratégico estabelecido por Michael Porter, o qual se subdivide em liderança em diferenciação (atributos que tornem o produto com diferenciais); liderança em custo (o preço final é atrativo para o cliente); enfoque (aspecto em particular).



| Oportunidades  | Competências essenciais  | Promessa do serviço   | Serviços   | Segmento de clientes  |
|--|--|---|--|---|
| Oportunidades existentes<br>Lacunas não preenchidas<br>Serviços a melhorar | O que sabemos fazer bem?<br>O que gostamos de fazer?<br>O que sabemos e a concorrência não sabe? | Que valor estaremos entregando a nossos clientes?<br>Qual benefício o cliente percebe de nós? | Que serviços fornecemos atualmente?<br>Que serviços podemos passar a fornecer? | Quem são nossos clientes?<br>Como estão segmentados?<br>Os serviços são segmentados por tipo de clientes? |
| Concorrentes   | Diferenciais   | Por que escolher a minha empresa  | Posicionamento   |   |
| Que concorrentes mais se aproximam do nosso perfil de atuação?             | Em que nos diferenciamos dos concorrentes mais diretos?  | Por que o cliente deveria nos escolher para os serviços que deseja?                           | Diferenciação<br>Enfoque por Diferenciação                                     | Custo<br>Enfoque por Custo  |

Quadro 1 - Modelo de Estratégia de Serviço.

Fonte: Nóbrega (2013, p. 85), adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

### 3. ASSESSORIA DE IMPRENSA: CONCEITUAÇÃO

A assessoria de imprensa é o envio de notícias jornalísticas de organizações para os veículos de comunicação de forma contínua (FENAJ, 2007). Para Kunsch (2003), a assessoria de imprensa é uma ferramenta de mediação entre as empresas e a sociedade. Mafei (2005) completa que a assessoria de imprensa é um ofício estratégico e não só operacional, que intensifica o fluxo de informação para os veículos de comunicação, além de facilitar o acesso dos jornalistas às fontes das organizações, proporcionando um canal direto com a mídia. Para autora, esta atividade deve construir de maneira mais sólida o relacionamento com os jornalistas das redações e ainda deve incluir uma nova direção das empresas “para que ela seja mais aberta e se comunique, de maneira responsável, com uma parte maior da sociedade – tendo a mídia como mediadora” (MAFEI, 2005, p. 52).

#### 3.1 FUNÇÃO DOS ASSESSORES DE IMPRENSA

A função dos assessores é a construção e a manutenção da imagem da organização, mas vai além da atividade operacional, alcançando a dimensão estratégica, ou seja, “de pensar [...] na sistematização de conhecimento na área da comunicação, no âmbito das relações humanas e na utilização de instrumentos adequados na criação da imagem e seu monitoramento” (BRAGA; TUZZO, 2011, p. 2). Mafei (2005) completa que a função do assessor é de planejar e influenciar nas decisões organizacionais no âmbito da comunicação. Para Cassiano e Smaniotto (2002), o assessor de imprensa é a ligação entre o assessorado – organização e a imprensa, sendo que este profissional



precisa entender qual a necessidade de comunicação da empresa, qual o veículo que melhor se adéqua a esta necessidade, de acordo com o público que deseja atingir, pois, Cassiano e Smaniotto (2002, p. 112) afirmam que o assessor de imprensa deve “identificar o potencial noticioso do cliente; manter um bom relacionamento com a imprensa [...]; conciliar os interesses da empresa e da imprensa; agir com frieza nos momentos de crise”. Mas para que tudo isso aconteça com sucesso precisa existir uma parceria e confiança entre o jornalista assessor e o seu cliente, porque, senão, nenhum trabalho de comunicação ou ação estratégica irá funcionar (CASSIANO; SMANIOTTO, 2002). Percebe-se que a função do assessor de imprensa tem modificado no decorrer dos tempos, uma vez que deixa de ser apenas o profissional que envia release para a imprensa e passa a ser um mediador e facilitador para a circulação da notícia de forma estratégica (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

### 3.2 ESTRATÉGIAS ELABORADAS PELA ASSESSORIA DE IMPRENSA

As ações e atividades desenvolvidas pela assessoria de imprensa são estratégicas, já que pode adaptar os processos e ações da comunicação organizacional à estrutura jornalística, por ser detentora do conhecimento especializado, promovendo e mantendo uma relação com a mídia (SARTOR, 2011). Partindo desta ideia, Sartor (2011) afirma que contactar a redação, passar informações da empresa de forma jornalística ágil e com exclusividade para um veículo específico, enviar sugestão de pauta são considerados atividades especializadas e estratégicas para a gestão das informações das organizações. Ou seja, transformar a informação em uma pauta de interesse da imprensa é uma atividade estratégica da assessoria de imprensa. Bonfadini (2007) completa que a comunicação passa ser estratégica quando mantém um fluxo contínuo e relacionamento de longo prazo com a mídia e a sociedade.

Albuquerque, Costa e Sousa (2010) afirmam que o envio de release como sugestão de pauta, palestras, site, vídeo e jornal institucional são ferramentas estratégicas de ação da assessoria de imprensa, sendo relevante a atuação da assessoria de imprensa por esta ter um papel de construir e manter a comunicação. Gonzales (2012) corrobora com esta ideia, quando afirma que as estratégias da comunicação são elaboradas por meio dos veículos tradicionais – rádio, jornal, revista, televisão –, além da utilização da internet e mídias sociais, de forma integrada, se adequando aos públicos de interesse.





Para Sartor (2011), também é estratégia da assessoria de imprensa a construção da imagem do assessorado, que é cuidar da aparência do assessorado; orientar, treinar e acompanhar o porta-voz da organização nas interações com jornalistas e com a sociedade, além de controlar, amenizar, administrar as crises de imagem da organização de forma planejada e com transparência. Isto é possível porque a assessoria de imprensa assumiu um “papel ativo na construção e na gestão da imagem [...], a AI não é percebida, sob essa ótica, como atividade meramente executiva, mas como lugar de planejamento e concepção dos projetos de uma organização” (SARTOR, 2011, p. 75). Então, a assessoria de imprensa define as estratégias de acordo com as técnicas jornalísticas e as necessidades e políticas institucionais do assessorado e “se equilibra, portanto, entre o domínio da técnica jornalística, a capacidade de administrar a visibilidade e a imagem organizacionais e a habilidade de relacionar-se” com a mídia (SARTOR, 2011, p. 78).

De acordo com Kunsch (2008), a assessoria de imprensa deve ter uma estrutura apropriada para atender as demandas dos clientes, deixando bem claro os tipos de serviços que prestará e para quais segmentos. Por isso, também se faz necessário elaborar um planejamento de ações para captar clientes e mantê-los. Pensando nisso, o comunicador gestor precisa ter uma visão abrangente da comunicação, que esta vai além do enviar releases<sup>5</sup> para a imprensa, que poderá ser veiculada de forma espontânea. Ou seja, o comunicador precisa conhecer as estratégias e objetivo central do seu cliente para poder trabalhar a comunicação de forma planejada e estratégica. Duarte (2013) afirma que a assessoria de imprensa faz parte de um contexto maior, que é a comunicação organizacional, pode-se planejar as estratégias relacionadas à assessoria de imprensa com base nos pressupostos estratégicos da comunicação empresarial, a qual trabalha levando em consideração todos os aspectos da complexidade da comunicação com seus diversos públicos, além de entender do mercado o qual está inserido, com o intuito de agregar valor para as ações desenvolvidas pela organização. Neste sentido, a comunicação não é mais somente tática, ela passa a ser pensada de forma estratégica, segundo Kunsch (2008, p. 115), a comunicação “deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo”. Dessa forma, verifica-se que o papel do profissional de comunicação

---

<sup>5</sup> Matérias sobre a instituição/organização.



organizacional vai além da perspectiva da comunicação. Este indivíduo precisa entender do processo de planejamento, estratégia, gestão, para melhor imprimir suas ações no contexto de atuação no mercado (KUNSCH, 2008).

Di Bella (2011) corrobora com o pensamento de Kunsch (2008) e Sartor (2011), quando declara que as assessorias de imprensa são especialistas em planejar estrategicamente a comunicação, responsáveis pelo relacionamento do cliente com os veículos de comunicação, cujo foco é consolidar a imagem da empresa, além de desenvolver projetos com criatividade para implementar ações que mostrem o diferencial competitivo do cliente. Para isto, segundo Di Bella (2011), o assessor precisa conhecer em profundidade as características, potenciais e dificuldades do assessorado para desenvolver ações e projetos para utilizar ferramentas de comunicação com procedimentos exclusivos de acordo com o perfil do cliente e dos públicos que quer comunicar e atingir.

Seguindo este raciocínio, Cardoso (2006) completa que se deve pensar a comunicação como um processo maior, o qual se confundirá com a estratégia da empresa e não ficar restrito a ações internas ligadas a departamentos. O profissional de assessoria de imprensa, além de conhecer da comunicação, precisa ter uma visão abrangente do ambiente, em que ele está inserido, para pensar de maneira planejada com o intuito de atingir os objetivos de seus clientes, construindo um diagnóstico de análise, a partir da matriz SWOT, uma técnica para conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fracos e fortes do interno, para dar sugestão para o planejamento organizacional. A análise SWOT é trabalhada pela Escola do Design, conhecida como um modelo teórico que representa um modelo de estratégia, do qual possibilita encontrar as possibilidades externas e os potenciais internos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Verifica-se que o planejamento da comunicação está bem enraizado na dinâmica da administração, seguindo a ideia de Mintzberg (2004), que o planejamento estratégico está voltado para a execução de um plano e o pensamento estratégico, sendo estes diretamente relacionados com a visão da empresa. Destaca-se que o planejamento é “o uso do procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 27-28). Ou seja, a assessoria de imprensa deve estabelecer uma visão de ações com base no planejamento estratégico, que estará embasado nas ferramentas do planejamento – a exemplo da SWOT. Todo alinhamento estratégico da assessoria de imprensa precisa



estar de acordo com a missão, visão de futuro e valores, cujo foco está nos processos e não somente nas tarefas, por isso que a comunicação é hoje parte da gestão estratégica das empresas.

Colnago (2006) afirma que, os processos estratégicos comunicacionais precisam estar atentos aos acontecimentos externos à organização e sensível ao que ocorre dentro da empresa e esta atuação dialógica diferencia a empresa da concorrência, a partir das informações trabalhadas estrategicamente pela assessoria de imprensa. “É coerente afirmar que a estratégia de gestão da informação por meio da comunicação [...] torna-se uma competência essencial no processo de desenvolvimento das empresas” (COLNAGO, 2006, p. 4), assim, as organizações perceberam que a assessoria de imprensa trabalhada de forma estratégica se afasta da ação mecânica sendo capaz de se diferenciar nas ações empresariais, gerando ligação com todas as atividades da empresa conduzidas pela estratégia de gestão (COLNAGO, 2006).

Corroborando com esta ideia, apresenta-se Marchiori (2008) quando declara que a comunicação pode ser tática e estratégica. A comunicação tática segue apenas a linha de comunicar se utilizando das ferramentas e tecnologias disponíveis e a comunicação estratégica ocorre na perspectiva de ter relacionamentos duradouros com os stakeholders da empresa, fazendo pesquisa, análise ambiental e planejamento para guiar as ações desenvolvidas pela comunicação, atendendo as necessidades e desejos dos assessorados, de maneira a possibilitar plano de ação integrado interna e externamente (MARCHIORI, 2008). Por isso, segundo Macedo (2012), a comunicação deve estar inserida na vida empresarial, sendo um fator estratégico capaz de integrar a política e cultura organizacional, a partir da utilização dos produtos e serviços elaborados pela comunicação, cujo objetivo é reforçar e consolidar diante da mídia, sociedade e colaboradores a imagem da empresa.

#### **4 MODELO DE ESTRATÉGIA DE SERVIÇO PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA**

O modelo de Nóbrega (2013) foi adaptado e utilizado alguns dos atributos somados as leituras balizadoras sobre as estratégias elaboradas pela assessoria de imprensa, considerando como os principais autores para a construção do modelo teórico: Duarte (2010), Sartor (2011), Kunsch (2008), Di Bella (2011), Mintzberg,



Ahlstrand, Lampel, (2010), Colnago (2006), Albuquerque, Costa e Sousa (2010), Gonzales (2012) e Marchiori (2008).

Os atributos, estudados no modelo apresentado por Nóbrega, Oportunidades e Concorrentes serão trabalhados e apresentados dentro do atributo Análise Ambiental – SWOT, porque a SWOT está dividida em Oportunidades e Ameaças, o qual inclui Concorrentes; Forças e Fraquezas. A análise ambiental ajuda também a analisar interna e externamente os serviços oferecidos pela organização. Não será utilizado o atributo Por que escolher minha empresa do modelo de estratégia de Nóbrega (2013), de forma aberta, porque este atributo está ligado aos atributos Diferenciais e Competências essenciais. Os atributos de comunicação apresentados são: Plano de Ação, Ferramentas de Comunicação, Análise Ambiental – SWOT, porque na literatura estudada foram os atributos que mais apareceram quando apresentado o assunto estratégia em comunicação – assessoria de imprensa pelos autores citados no parágrafo anterior. Dessa forma, surge da união dos atributos de estratégia de serviço de Nóbrega (2013) e dos atributos abordados nas referências e estratégia em assessoria de imprensa um modelo balizado para ser aplicado a estratégia de serviço na área da assessoria de imprensa.

| Modelo de Estratégia de serviço para assessoria de imprensa |  |  |
|---|--|--|
| Atributos   | Questões balizadoras   | Autores  |
| Competências essenciais / Diferenciais                      | ✓ O que sabemos fazer bem?   | Nóbrega (2013)   |
|   | ✓ O que gostamos de fazer?   |  |
|   | ✓ O que sabemos e eu a concorrência não sabe?                                    |  |
|   | ✓ Em que nos diferenciamos dos concorrentes mais diretos?                        |  |
|   | ✓ Por que o cliente deveria nos escolher para os serviços que deseja?            |  |
| Promessa do serviço   | ✓ Quais valores estaremos entregando aos nossos clientes?                        |  |
|   | ✓ Qual benefício o cliente percebe de nós?                                       |  |
| Serviços  | ✓ Quais serviços são fornecidos atualmente?                                      |  |
|   | ✓ Quais serviços pode-se passar a fornecer?                                      |  |
| Segmento de clientes  | ✓ Quem são nossos clientes?  | Kunsch (2008),<br>Nóbrega (2013)                                       |
|   | ✓ Como estão segmentados?  |  |
|   | ✓ Os serviços são segmentados por tipo de clientes?                              |  |
| Análise Ambiental - SWOT                                    | ✓ Oportunidades existentes?  | Nóbrega (2013),<br>Mintzberg,<br>Ahlstrand, Lampel,<br>(2010)          |
|   | ✓ Lacunas não preenchidas?   |  |
|   | ✓ Serviços a melhorar?   |  |
|   | ✓ Que concorrentes mais se aproximação do nosso perfil de atuação?               |  |
| Posicionamento / Imagem                                     | ✓ Quais fatores externos que podem ameaçar o serviço oferecido pela empresa?     | Sartor (2011),<br>Nóbrega (2013)                                       |
|   | ✓ Quais os pontos fortes e fracos do serviço que a organização oferece?          |  |
|   | ✓ Como se posiciona?   |  |
| Ferramentas   | ✓ Qual a imagem lembrada pelos clientes ou mercado alvo?                         | Duarte(2010),<br>Albuquerque, Costa e Sousa (2010),<br>Gonzales (2012) |
|   | ✓ Quais as ferramentas utilizadas?   |  |
|   | ✓ Quais as ferramentas mais utilizadas?  |  |
|   | ✓ Qual o propósito de cada ferramenta?   |  |
|   | ✓ Quais ferramentas mais se adequam ao público-alvo e aos propósitos da empresa? |  |
| Plano de ação   | ✓ Qual o propósito do plano de ação?   | Marchiori (2008)   |
|   | ✓ Qual o caminho seguido pelo plano de ação?                                     |  |

Quadro 2 – Modelo: Estratégia de serviço para assessoria de imprensa.

Fonte: Adaptado pela autora (2013).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudos sobre o assunto, verifica-se que a aplicação do modelo de estratégia de serviço estudado e proposto por Nóbrega (2013) pode ser aplicado na área da assessoria de imprensa, sendo que, é preciso fazer adaptações com base nas abordagens da comunicação, para ser considerado um constructo de apoio as ações desenvolvidas pelos assessores de imprensa para qualquer tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Andreza Dantas; COSTA, Antonio Roberto Faustino da; SOUSA, Cidoval Moraes de. O papel das assessorias de imprensa na construção da comunicação pública: o caso INSA. In: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Anais... Caxias do Sul, RS, 2 a 6 set. 2010.

BARBOSA, Frederico José. **A relação entre elementos da cadeia serviços-lucro: estudo de caso em serviços de assistência técnica.** (Dissertação) - Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar – UnP. Natal, 2008.

BRAGA, Claudomilson Fernandes; TUZZO, Simone Antoniaci. Assessoria de Comunicação para Profissionais Liberais: uma visão do mercado Goianiense. In: XIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Anais... Cuiabá/ MT, 8 a 10 jun. 2011.

BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações.** (Tese) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP – Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, n. 6, v. 40. Nov. /Dez. 2006.

CASSIANO, Ângela; SMANIOTTO, Suze. **20 anos de boas notícias: práticas de assessoria de imprensa.** São Paulo: Sá editora, 2002.

COLNAGO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem organizacional.** (Dissertação) -Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1 ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

DI BELLA, Priscilla Pompeu Piva. **Jornalistas, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa: Um problema de comunicação.** (Dissertação) - Mestrado em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2011.

DUARTE, Jorge. Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática.** 3 ed. rev. e ampl.. São Paulo: Atlas, 2010.



\_\_\_\_\_. **Assessoria de Imprensa, o caso brasileiro.** Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria\\_imprensa/artigo3.ph](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria_imprensa/artigo3.ph)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

FENAJ - FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de assessoria de comunicação:** imprensa 2007. 4 ed. rev. e ampl.. Brasília: 2007.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa:** Teoria e prática. In XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Publicom – IV Encontro com Autores/Editores de Publicações Recentes sobre Comunicação / Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Anais... Curitiba/PR. 4 a 7 set. 2009.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GONZALES, Lucilene dos Santos. Estratégias de comunicação da Agência Propagação - FAAC para divulgar ações sociais. In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos interdisciplinares da Comunicação. Anais... Fortaleza/CE, 3 a 7 set. 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** Gerenciamento e serviço. 3 ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, An Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de Marketing de Serviços:** Conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Anual de Serviço - PAS. Vol. 12. Rio de Janeiro, 2010.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** 1 ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACEDO, Luiz Carlos de. Comunicação Estratégica para a Sustentabilidade. In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Anais... Fortaleza/CE, 3 a 7 set. 2012.  
MAFEI, Maristela. Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Contexto, 2005.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.



MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. Volume1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da qualidade em serviços.** (Tese) - Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2013.

SARTOR, Basilio Alberto. **Jornalismo e comunicação organizacional em diálogo: imagens-conceito da assessoria de imprensa e interações entre fontes, assessores e jornalismo.** (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary. Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2011.