



# CONCEPÇÃO E PRÁTICA DE ESTRATÉGIA DE SERVIÇO POR ASSESSORES DE IMPRENSA COMO FORMA DE CRIAÇÃO DE VALOR

SERVICE STRATEGY CONCEPTUALIZATION AND EXECUTION BY PRESS AGENTS AS A WAY TO CREAT VALUE

## **Kleber Cavalcanti Nobrega**

Doutorado em Engenharia de Produção. Professor do Mestrado Profissional em Administração – Universidade Potiguar.  
E-mail: klebercn@unp.br

## **Cintia dos Reis Barreto**

Mestrado Profissional em Administração. Professora da Universidade Potiguar.  
E-mail: cintia21barreto@gmail.com

## **Manoel Pereira da Rocha Neto**

Doutorado em Educação. Professor do Mestrado Profissional em Administração – Universidade Potiguar.  
E-mail: manupereira@unp.br

**Envio em:** Abril de 2015

**Aceite em:** Maio de 2015

## **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo investigar até que ponto assessores de imprensa estabelecem uma estratégia de serviço em sua atuação profissional, de modo a criar valor para seus clientes. Para atingir este foram utilizados quatro atributos do modelo de gestão de serviços: posicionamento, segmentação de clientes, serviços prestados e promessa do serviço. Foram realizadas entrevistas com 10 assessores de imprensa, a partir de um roteiro pré elaborado, tendo sido utilizadas entrevistas semi estruturadas. Os resultados indicam que estes profissionais não costumam definir uma estratégia de serviço, não detalham suficientemente os serviços a serem prestados, não explicitam os benefícios que serão entregues aos clientes, não vinculam os serviços a uma estratégia de segmentação de cliente e não definem o posicionamento estratégico. Conclui-se que não há uma prática disseminada, entre os assessores de imprensa, de formular uma estratégia de serviços que possa orientar a comunicação prévia com os clientes que contratam seus serviços, e a execução de uma estratégia de serviço fica, conseqüentemente, comprometida. Existem oportunidades para melhorar a comunicação dos profissionais de comunicação.

**Palavras-chave:** Estratégia de serviço. Gestão de serviços. Posicionamento. Segmentação de clientes. Assessoria de imprensa.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to investigate the extent to which press officers establish a service strategy in their professional practice, in order to create value for their customers. To achieve this four attributes of the service management model were used: positioning, customer segmentation, services and promise of service. Interviews were conducted with 10 press agents, following a pre prepared script and semi structured interviews were used. The results indicate that these professionals do not usually define a service strategy, do not detail sufficiently the services to be provided, do not mention the benefits to be delivered to customers, do not link the services to a customer segmentation strategy and do not define the strategic positioning. Conclusions lead to say that there is not a widespread practice among the press agents, to formulate a service strategy that can guide the prior communication with customers who hire services, and the execution of a service strategy is therefore compromised. There are opportunities to improve the communication of communication professionals.*

**Key words:** Service strategy. Service management. Positioning. Customer segmentation. Press agent.

## 1 INTRODUÇÃO

Com clientes mais exigentes e um mercado mais concorrido, os gestores mudam a forma de conduzir alguns dos processos nas organizações, principalmente os relacionados a serviços. As mudanças que vem ocorrendo fazem com que as organizações comecem a trabalhar com estratégias de serviço, como um diferencial competitivo com foco no cliente para entregar benefícios e valor ao cliente, cujo objetivo é suprir as necessidades não atendidas dos clientes (BARBOSA, 2008; GRÖNROOS, 2009; NÓBREGA, 2013; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Por isso existe a necessidade de se estabelecer uma estratégia de serviço para cada setor, seja indústria, comércio ou serviço, para conduzir de forma mais dinâmica a gestão e operação dos serviços fornecidos ao cliente (NOBREGA, 2013).

Na área de serviço, encontra-se a atividade de comunicação, 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, uma das atividades de comunicação, 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. Albuquerque, Costa e Sousa (2010) afirmam 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 destaca que é de responsabilidade estratégica da assessoria de imprensa a construção e manutenção da imagem do cliente. Kunsch (2003) relata que a comunicação começa a pensar, estruturar e aplicar uma postura estratégica em suas atividades com o uso das ferramentas, cujo foco é trabalhar para atender aos objetivos do cliente. Tanto que o papel dos assessores de imprensa passa a ser chave no processo de comunicação da empresa e sociedade, pois este profissional no decorrer do desenvolvimento de suas atribuições vem percebendo que deve ser um facilitador na circulação da notícia, mas de maneira estratégica, pensando na assessoria de imprensa como um contexto amplo, alinhado com as estratégias organizacionais (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

Assim, pressupõe-se que se o assessor de imprensa elaborar uma estratégia de serviço, e trabalhar de acordo com esta, proporcionará ao cliente melhoria constante em sua imagem, além de ajudar o cliente, uma empresa ou organização, a proporcionar ao seu consumidor final uma comunicação ágil, ao se utilizar das diversas ferramentas da assessoria de imprensa, pois com isso, seguirá o raciocínio de Lovelock e Wright (2001, p. 187), que defendem que a estratégia de serviço é a “razão de ser” da empresa, cujo objetivo é fornecer valor ao cliente, chegando à excelência do serviço com algo irresistível para o cliente. Esta visão de excelência poderá dar a direção para os assessores de imprensa, sinalizando o futuro organizacional da comunicação que deverá ser seguido.

Porém, há um problema relacionado à formulação e execução de uma estratégia de serviço para criar valor para seus clientes, pois os Assessores de Imprensa podem nem sempre estar cientes deste conhecimento, por ser este um tema mais restrito à área organizacional, nem sempre tratado na literatura sobre o papel do profissional de Assessoria de Imprensa, pensado, apenas, pelo viés jornalístico e não pela área de gestão (SARTOR, 2011; ALBUQUERQUE; COSTA; SOUSA, 2010).

Enfim, este artigo investiga se os assessores de imprensa pensam e agem a partir de uma estratégia de serviço com base nos atributos Posicionamento, Segmentação do Cliente, Serviço e Promessa do Serviço. Para isto, foi utilizado um construto sobre estratégia de serviço, que serviu de roteiro para entrevistas junto a jornalistas assessores de imprensa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E ASSESSORIA DE IMPRENSA

A assessoria de comunicação trabalha de forma especializada, cujo foco é coordenar as ações da comunicação do assessorado com os seus diversos públicos, estabelecendo estratégias que englobam três áreas de atuação: assessoria de imprensa, coordenada por um jornalista; relações públicas e publicidade e propaganda (KOPLIN; FERRARETTO, 2000). De acordo com Koplin e Ferraretto (2000), o jornalista cuida da informação jornalística, o relações públicas da imagem institucional e a publicidade e propaganda da parte mercadológica dos serviços e produtos organizacionais e que a união dos três, forma o tri-

pé da assessoria de comunicação social. Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) (2007), a função do assessor de comunicação, normalmente é de responsabilidade do jornalista, que teve as suas atribuições de assessor de imprensa ampliadas e o levando atuar como um gestor de comunicação, integrando e coordenando os outros profissionais da área da comunicação.

Para Almansa (2010), a assessoria de comunicação deve estar subordinada e ligada à alta gerência, cujo objetivo é gerenciar e controlar, além de interligar todas as atividades de comunicação seja interna ou externamente, para produzir, manter e/ou melhorar a imagem do assessorado diante de seus públicos internos ou externos. Martín (2010) completa que as funções da assessoria de comunicação são: ter uma relação com os veículos de comunicação, cuidar da imagem corporativa, trabalhar com a comunicação interna, desenvolver ações de relações públicas, fazer o lobby e desenvolver as tarefas necessárias em situações de crise, sendo que as duas últimas com menos frequência. Almansa (2010) finaliza a ideia, afirmando que, a evolução da função da comunicação vem marcando a ampliação das atividades desenvolvidas pelas assessorias e pelos jornalistas.

A assessoria de imprensa, que é o foco deste artigo, consiste no envio de notícias jornalísticas de organizações para os veículos de comunicação de forma contínua (FENAJ, 2007). 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. Esta atividade deve construir de maneira mais sólida o relacionamento com os jornalistas das redações e ainda deve incluir uma nova direção nas 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).

Segundo Braga e Tuzzo (2011, p. 2), 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”. Mafei (2005) afirma que a função do assessor é de planejar e influenciar nas decisões organizacionais no âmbito da comunicação. Para Cassiano e Sma-

niotto (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.

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).

## 2.2 SERVIÇOS

Os serviços são um setor com características específicas cujo foco é agregar benefícios para o cliente, permitindo a satisfação pelo dinheiro investido para a realização das necessidades e desejos dos clientes, o qual poderá ou não estar agregado a um bem (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; GRÖNROOS, 2009; KOTLER; KELLER, 2006). 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, p. 47) também afirma que “a característica mais importante dos serviços é sua natureza de processo”, porque envolve várias 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.

Assim, verifica-se que a assessoria de imprensa, enquanto atividade, está diretamente relacionada com as definições e características do serviço, já que este 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)

e uma das propostas da assessoria de imprensa é a entrega de valor para o cliente, utilizando diversos recursos, entre eles, informação, pessoas e infraestrutura.

## 2.3 ESTRATÉGIA DE 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) afirma que a estratégia de serviço propõe como a empresa oferece os serviços a seus clientes, de forma a gerar valor para o produto principal desta organização. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o foco da estratégia de serviços é suprir as necessidades não atendidas dos clientes.

Johnston e Clark (2010) explicam que a estratégia de serviço é um conjunto de políticas e planos para atingir e atender os objetivos organizacionais, em termos de mercado, o foco é obter vantagem sobre a concorrência ou se manter no mercado. Percebe-se, então, que as empresas precisam formular a proposta de serviços com base nos recursos organizacionais com a intenção estratégica junto com o segmento que pretende atingir, gerando valor (GRÖNROOS, 2009; HOFFMAN et al, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Por isso, as ações e atividades desenvolvidas pela assessoria de imprensa são consideradas estratégicas, quando adaptam os processos e ações da comunicação à estrutura jornalística, por ser detentora do conhecimento especializado, promovendo e mantendo uma relação com a mídia, mantendo um fluxo contínuo e relacionamento de longo prazo com a mídia e a sociedade (SARTOR, 2011; BONFADINI, 2007).

## 2.4 ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS EM ASSESSORIA DE IMPRENSA

Contatar 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 (SARTOR, 2011). Albuquerque, Costa e Sousa (2010) destacam 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. 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).

As assessorias de imprensa são especialistas em planejar 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, 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 (DI BELLA, 2011). Seguindo este raciocínio, Cardoso (2006) afirma 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.

## 3 MODELO CONCEITUAL

Para condução da pesquisa, o modelo de Nóbrega (2013) foi adaptado para a atividade de Assessoria de Imprensa, sendo completado com alguns dos atributos com base também na literatura sobre as estratégias elaboradas pela assessoria de imprensa, considerando como os principais autores para a construção do constructo para a pesquisa: 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).

Para a construção do modelo, foi elaborado o quadro 1, que é composto pelos atributos que estão ligados às dimensões correlatas, e são apresentados

fazendo o elo com seus autores, além de destacar a descrição de cada um. As quatro dimensões – Assessoria de imprensa, Assessoria de imprensa e estratégia, Estratégia e Estratégia de serviço - propostas no quadro 1 - referem-se a assuntos abordados no referencial teórico.

**Quadro 1:** Relação dimensão, atributos, descrição e autores

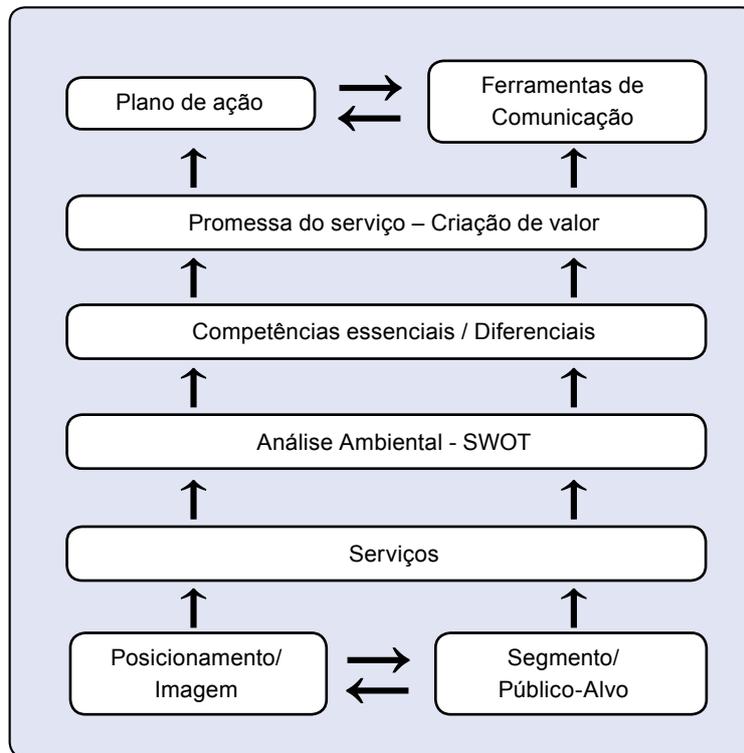
DIMENSÃO	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Assessoria de imprensa	Plano de ação	Estratégia traçada para alcançar o objetivo organizacional.	Marchiori (2008)
	Ferramentas de comunicação	Todos os instrumentos utilizados pela assessoria de imprensa	Duarte (2010) Albuquerque, Costa e Sousa (2010), Gonzales (2012)
Assessoria de imprensa e estratégia	Segmento / Público-alvo	O mercado que pretende trabalhar.	Kunsch (2008), Nóbrega (2013)
	Posicionamento / imagem	A imagem fornecida e percebida pelo cliente.	Sartor (2011) Nóbrega (2013)
Estratégia	Análise Ambiental - SWOT	Analisa o ambiente interno e externo. Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, lacunas	Nóbrega (2013) Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, (2010)
Estratégia de Serviço	Serviços	Identificar todos os serviços oferecidos.	Nóbrega (2013)
	Competências essenciais / Diferenciais	O que a empresa faz que se diferencie da concorrência.	Nóbrega (2013)
	Promessa do serviço – Criação de valor	São os benéficos entregues ao cliente.	Nóbrega (2013)

Fonte: Barreto (2014)

O constructo do estudo segue a seguinte linha de pensamento e estratégia para o serviço oferecido: primeiro avaliar e verificar o Posicionamento, como o profissional é visto pelo público consumidor; segundo, identificar o Segmento de clientes que atua, pretende atuar, ou os potenciais clientes; na sequência identificar os Serviços disponíveis ou os que podem passar a oferecer e se os serviços são segmentados por tipo de cliente; o quarto passo é fazer uma Análise ambiental – SWOT, para identificar as oportunidades existentes, lacunas não preenchidas, serviços a melhorar, as ameaças, concorrentes e fatores externos que possam afetar a empresa de forma negativa, além das forças e fraquezas da empresa; o quinto passo é identificar as competências essenciais, ou seja, o que o profissional faz de melhor, que a concorrência não sabe, além de destacar os diferenciais, os quais estão relacionados ao que se

diferencia da concorrência direta; o passo seguinte é a Promessa do serviço – criação de valor, levantar e destacar o que de valor será entregue ao cliente e o que este percebe de benefício entregue pelo profissional; na sequência, após tudo identificado, traçar um Plano de ação estratégico e por fim identificar as Ferramentas de Comunicação que mais se adequa ao plano traçado para atingir o público-alvo da empresa, para destacar as potencialidades e as dificuldades encontradas em todo o processo de análise estratégica com base principalmente nos atributos de Nóbrega (2013) com o apoio dos atributos encontrados sobre estratégias elaboradas pela assessoria de imprensa proposto 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), conforme figura 1.

**Figura 1:** Constructo de pesquisa



*Fonte:* Barreto & Nóbrega (2013)

Contudo, para este artigo, foram analisados apenas os atributos Posicionamento, Serviços, Segmento de cliente e Promessa de Serviço – criação de valor, que constituem as análises iniciais da pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa para este artigo teve abordagem qualitativa, já que se refere a uma análise de conteúdo com base no roteiro de entrevista, para obter a descrição das mensagens (BARDIN, 1977; MALHOTRA, 2004; VERGARA, 2009; SILVA, 2009). O universo de pesquisa foram jornalistas que atuam com assessoria de imprensa no município de Natal/RN/Brasil. A seleção foi feita utilizando como critério uma amostra não-probabilística por conveniência (MATTAR, 2005).

Foi produzido um roteiro de entrevista com 16 questões abertas para os questionamentos referentes à Formulação e 16 questões abertas referentes à fase da Execução, de acordo com os atributos originados do constructo (Figura 1). Os dados foram coletados entre agosto de 2013 a janeiro de 2014 junto a dez jornalistas da área de assessoria de imprensa a par-

tir de um roteiro de entrevista formulado e encaminhado via e-mail pelo Google-Docs. Após coleta de dados, foram analisados para este artigo os atributos Posicionamento, Serviço, Segmento de Cliente e Promessa de Serviço, referentes às primeiras análises realizadas. Foi feita primeiramente uma leitura de cada resposta e, em seguida, foi elaborado um quadro para a codificação dos entrevistados, unidade de contexto relacionada ao atributo em análise e relatos comprovando a unidade de contexto – respostas dos entrevistados, conforme apresentado no item resultados e discussões.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados atendem à proposta de análise de conteúdo de Bardin (1977) e em reflexões, interpretações e percepções sobre as respostas obtidas nas entrevistas.

O primeiro atributo Posicionamento em que foi perguntado aos assessores de imprensa refere-se se eles traçam o posicionamento estratégico com base na diferenciação, custo ou enfoque como imagem fornecida e percebida pelo cliente e como fazem isso.

AI1, AI2, AI4, AI5 e AI6 responderam que traçam o posicionamento por diferencial, contudo AI1 focou no que pode oferecer de diferente ao cliente de maneira genérica não especificando no que se diferencia da concorrência. AI2 disse que se posiciona pela agilidade e atendimento, AI4 também destacou o bom atendimento e acompanhamento dos trabalhos com o cliente. AI5 declarou que se diferencia pelo seu conhecimento e tempo de atuação. AI6 elucidou o suporte que fornece ao cliente. Percebeu-se que os assessores de imprensa possuem um conhecimento sobre o conceito de posicionamento de diferenciação, que é o que o profissional faz diferente da concorrência, contudo os pontos destacados pelos assessores também pode ser a relação de diferencial de outros profissionais da área da comunicação. De acordo com Porter (2005), posicionamento por diferenciação refere-se aos atributos que torne a organização ou profissionais diferenciados em relação a concorrência e Nóbrega (2013) completa que esta forma de se posicionar auxilia na comunicação com o mercado de maneira a privilegiar os serviços, assim, verifica-se que os assessores de imprensa não destacaram em relação aos atributos que tornam seus serviços diferenciados, de acordo com que foi solicitado na pergunta.

AI3, AI7, AI8 responderam em relação ao posicionamento enquanto enfoque, cujo objetivo é o reconhecimento por determinado aspecto em particular (PORTER, 2005). Contudo, AI3 disse que: foca “o

*atendimento a empresas das mais variadas áreas e com portes distintos*”. AI7 faz a relação de enfoque com a estratégia da empresa e não ao serviço direcionado, como sugere Nóbrega (2013). AI8 diz que o enfoque está relacionado as suas atualizações profissionais. Verifica-se que nenhum dos assessores de imprensa tem claro que o posicionamento por enfoque é quando se trabalha com um determinado serviço de maneira direcionada a determinado segmento (NÓBREGA, 2013). Apenas AI9 falou sobre o preço, mas sobre como trabalha a precificação dos serviços oferecidos, não elucidou a prática de preços mais atrativos como posicionamento (PORTER, 2005). Este assessor de imprensa também destacou que divulga seus diferenciais, de modo que afirmou se posicionar por preço e diferenciação. Porém, de acordo com Nóbrega (2013), se posicionar de duas maneiras é possível para grandes corporações. AI10, apenas, respondeu que não trabalha seu posicionamento.

Dando continuidade ao atributo Posicionamento, no âmbito da execução, foi questionado aos assessores de imprensa qual é a sua imagem perante ao mercado e aos clientes, todos os assessores de imprensa responderam atribuindo uma qualidade ao seu posicionamento, menos AI6 e AI7, que responderam de forma generalizada de como se encontra a atuação no mercado do profissional de assessoria, não deram destaque para seus posicionamentos, conforme quadro 2.

**Quadro 2:** Relação das respostas dos assessores de imprensa sobre posicionamento - execução

ASSESSOR DE IMPRENSA	POSICIONAMENTO/ EXECUÇÃO	RELATOS
AI1	Responsabilidade, Competência, Prazo, Acessibilidade, Conhecimento	“Acredito que seja de responsabilidade e competência, [...] entregando no prazo os pedidos, [...] estando acessível ao cliente [...] e [...] buscando mais conhecimento, [...]”
AI2	Carreira estável, Bom atendimento	“Por ser concursado, a minha imagem no mercado, acredito, é de um profissional com carreira estável [...]. Assim como prezo pelo bom atendimento. [...]”
AI3	Seriedade, Ética, Compromisso, Responsabilidade	“Em relação aos clientes, minha imagem é de uma profissional séria, correta, ética, compromissada e responsável. [...]”
	Eficiente	“Em relação aos colegas de profissão, sou vista igualmente como uma jornalista séria, eficiente, compromissada e responsável.”
AI4	Ética, Responsabilidade, Compromisso	“[...] minha imagem é de um profissional ético, responsável e comprometido com o trabalho que desempenho.”
AI5	Repórter de assessoria	“[...] considero que ambos enfatizariam, sem dúvida, meu trabalho de “repórter” de assessoria [...]”
AI6	–	“Os clientes querem pagar muito pouco, e os colegas de profissão não agem com muita ética”

ASSESSOR DE IMPRENSA	POSICIONAMENTO/ EXECUÇÃO	RELATOS
A17	–	“O mercado tem se tornado cada vez mais enxuto, não só em quantidade de profissionais, mas principalmente em qualidade. A falta de valorização faz com que a maioria não busque aprimoramento e atualização. Vemos Assessorias cada vez mais básicas, terceirizando serviços e dividindo responsabilidades.”
A18	Diferenciado, Profissionalismo	“[...] possua uma imagem de um profissional diferenciado [...]. Acredito que seja de um profissional que trabalha com profissionalismo [...]”
A19	Positiva, Experiente, Séria	“Creio que seja uma imagem positiva, de profissional experiente e séria”
A110	Responsabilidade, Experiência, Sintonia, Ética	“[...] procure disseminar uma imagem de responsabilidade, experiência, sintonia com os interesses do cliente e postura ética”

Fonte: Barreto (2014)

No atributo Serviço – no que se refere à formulação da ideia – em que foi perguntado como o assessor identifica os serviços que devem ser oferecidos, verificou-se que os assessores de imprensa entrevistados não seguem uma linha de raciocínio estruturada para a identificação dos serviços que serão oferecidos de acordo com a proposta de Nóbrega (2013), em que o autor afirma que, para identificar o serviço é importante estruturar os serviços que o profissional está oferecendo, com o que a concorrência oferece, pois trabalhando desta forma, possibilita visualizar as lacunas para introduzir novos serviços, ou identificar serviços oferecidos de maneira não satisfatória. Além disso, o autor afirma que a identificação do serviço ajuda na formulação da estratégia de serviço. Verifica-se que os assessores de imprensa que mais se aproximam à proposta de Nóbrega (2013) são: A11 e o A18, porque o primeiro observou a movimentação do mercado para identificar os serviços e o segundo, observou as lacunas. A13, A16, A17 e A110 responderam em relação às demandas dos clientes, corroborando com o pensamento de Corrêa e Caon (2009), que destacam que os serviços profissionais visam atendimento personalizado, atendendo aos clientes de forma particular em suas necessidades e desejos. A12, A14 e A19 não destacaram como identificam os serviços que serão prestados, mas sim, citaram os serviços que prestam, antecipando a próxima pergunta, quais os serviços oferecidos.

Para complementar a formulação, foi verificada a ação, ou seja, que serviços são oferecidos, após identificá-los. Percebeu-se que os assessores elaboraram uma lista sobre o que é feito no dia a dia da atuação do profissional, e não detalham os serviços,

conforme sugere Nóbrega (2013). Como exemplo segue a resposta do A12, que afirma fazer o “boletim de notícias”. Contudo antes de produzir o boletim, é preciso fazer o levantamento das pautas, entrevistar para redigir a matéria e após a finalização das matérias que entrarão no boletim, existe a revisão e a diagramação eletrônica de texto. Então, observa-se com as respostas que nenhum dos assessores de imprensa entrevistados respondeu de acordo com o que é sugerido por Nóbrega (2013), que é detalhar os serviços para ajudar na estratégia; e/ou como propõe Grönroos (2009) quando especifica os serviços em relação ao pacote de serviço: serviços central, capacitadores e de melhoria.

Para o atributo Segmentação de serviço, a pergunta foi sobre se o assessor oferece serviços segmentados por setor de mercado, referente à identificação, as respostas foram diretas, os assessores A11, A14, A17, A18, A19 e A110 responderam que sim, sendo que A17 completou o sim, afirmando: “[...] É interessante que o profissional tenha capacidade de oferecer o serviço que mais se adéque ao seu cliente. [...]” e o assessor A18 disse: “A A1 trabalha com a oferta de serviço bastante segmentado [...]”. A110 afirmou que “atuar de forma segmentada torna o trabalho mais eficaz”. Os assessores A13 e A16 afirmaram que não, o assessor A15 diz que já ofereceu e o A12 respondeu apenas: “[...] segmentações dentro da assessoria em casos isolados”.

O que se percebe com as respostas é que a segmentação é feita pelo serviço oferecido e não pelos clientes conforme sugere Nóbrega (2013, p. 73): “[...] a quem vai servir. [...] é uma opção estratégica da organização atender uma grande variedade de clientes ou a um conjunto menor de segmentos”. Ou seja, o pro-

fissional precisa ter clareza sobre quem é seu cliente, a qual segmento pertence e de como irá segmentá-lo, para melhor fazer a correlação dos serviços que serão oferecidos para facilitar o planejamento das necessidades reais do cliente.

Para complementar o atributo de segmentação do cliente, foi questionado aos assessores de que forma estes segmentam os clientes, os assessores de imprensa AI2, AI6 e AI8 responderam pelos serviços oferecidos respectivamente: “[...] segmentamos o desenvolvimento de ações por cidade ou região. [...] segmentação acontece no envio de release [...]” (AI2). “De acordo com os serviços que ofereço a cada um” (AI6). “Principalmente internos [...] e externos [...]” (AI8).

AI10 afirmou que segmenta de acordo com as ferramentas que serão utilizadas e ações a serem executadas. AI1 e AI4 responderam sobre diferenciais, mas o primeiro fez referência ao diferencial dos serviços oferecidos, quando disse: “[...] serviços diferencia-

dos, principalmente dentro da mídia digital, [...]” e o segundo referiu-se ao diferencial do cliente, quando afirmou: “O diferencial está em cada tipo de cliente.” AI5 relatou sobre diferentes formas de assessoria: “Ofertando diferentes formas de assessoria, seja pela criação e manutenção de canais específicos, como sites e informativos. Atuações pontuais em determinadas datas ou eventos. Ou mesmo serviço de assessoria”. AI3 fez referência apenas à organização de materiais por cliente: “Organizo os materiais produzidos para cada cliente em pastas distintas – fisicamente e virtualmente”. AI9 relatou que hoje atende um único cliente, por ser assessor de imprensa responsável por um departamento de um órgão público. Percebe-se com isso, que os assessores de imprensa não identificam os grupos de clientes de acordo com suas necessidades e expectativas, cujo foco é ter melhores resultados na atuação do dia a dia da atividade de assessoria de imprensa (NOBREGA, 2013).

**Quadro 3:** Relação das respostas dos assessores de imprensa sobre a formulação na promessa de serviços

ASSESSOR DE IMPRENSA	PROMESSA DE SERVIÇO / FORMULAÇÃO	RELATOS
AI1	Melhor imagem para a empresa	“Através da avaliação do que ele precisa”
AI2	Espaço em mídia espontânea	“Dentre os benefícios que buscamos é de uma melhor imagem para a empresa”
AI3	Retorno do cliente	“De acordo com o espaço em mídia espontânea ocupado pelo cliente, de modo a construir uma imagem forte e positiva na sociedade”
AI4	Relatos, Feedbacks, Números e Relatórios	“Através do retorno que o cliente demonstra ao finalizar ou apresentar um clipping”
AI5	Comparando trabalhos	“[...] através dos relatos dos próprios ou pelo feedback dos públicos alvo, embora algumas vezes tenha feito uso de números e relatórios [...]”
AI6	Mensuração de resultados	“Comparando com os trabalhos desenvolvidos por outros colegas”
AI7	Feedback	“[...] mensuração de resultados. Seja nas métricas das metas estabelecidas ou na repercussão das ações”
AI8	Feedback	“Sempre recebemos um feedback positivo”
AI9	Avaliação de resultados	“O cliente externa”
AI10	Melhor imagem para a empresa	“Avaliando os resultados obtidos com estratégias e ações empregadas”

Fonte: Barreto (2014)

Com relação ao atributo Promessa de serviço – criação de valor, primeiro foi verificado sobre como o assessor identifica os benefícios proporcionados ao cliente. Observa-se que, apenas AI2 pensa nos valores, quando responde: “Dentre os benefícios que buscamos é de uma melhor imagem para a empresa”, contudo este assessor respondeu o que será

entregue e não como ele identifica o que será entregue, antecipando assim a pergunta seguinte, que são quais os benefícios que o assessor de imprensa proporciona aos clientes. Em relação à pergunta da identificação das promessas de serviço, os demais assessores de imprensa responderam que a identificação dos benefícios são pensados após um retorno

do cliente, por relatos, espaço de mídia, mensuração de resultados, de acordo com o que está apresentado no quadro 3. Porém, conforme destaca Nóbrega (2013), as propostas de valor defendidas pelo profissional, seguem de acordo com cada ação, ou atividade, conforme estratégia de serviço pré-definida e não após a prestação do serviço.

Seguindo a pesquisa sobre Promessa de serviço – criação de valor, a pergunta seguinte tratou de quais os benefícios que o assessor de imprensa proporciona aos clientes, verifica-se que a maioria das respostas apresentou um determinado significado referente aos benefícios que serão entregues ao cliente, conforme quadro 4. Contudo não ficou claro que os valores a serem entregues ao cliente são pensados antes das ações, ou seja, identificar o que é feito para o cliente e como se pretende entregar isso a ele, estabelecendo o que será proporcionado de resultado, de verdadeiro valor para o cliente (NOBREGA, 2013; JOHNSTON; CLARK, 2010). As repostas tem relação com

que os assessores almejam alcançar, sem relação com as estratégias de serviço, porque não seguem o pressuposto defendido por Nóbrega (2013, p. 60), que é: “não prestamos serviço a ninguém, senão visando proporcionar benefícios. O exercício de identificar esse benefício é muito importante para compreender, planejar e, enfim, comunicar interna e externamente o que é a essência do serviço que prestamos”.

Os resultados indicam que os profissionais de assessoria de imprensa geralmente não se utilizam das definições sobre estratégia de serviço, não detalhando os serviços a serem oferecidos e seus benefícios que serão entregues aos clientes, não trabalham seu posicionamento e nem segmentam seus clientes. O que se percebe das respostas dos assessores de imprensa, que foram entrevistados, é que estes profissionais não entendem o significado dos atributos, e vão agindo de forma diferente da proposta do modelo de estratégia de serviço, possivelmente por não ter conhecimento na área de gestão.

**Quadro 4:** Relação das respostas dos assessores de imprensa sobre a execução na promessa de serviços

ASSESSOR DE IMPRENSA	PROMESSA DE SERVIÇOS EXECUÇÃO	RELATOS
AI1	Relatórios mensais, A visão do cliente, Crescimento da marca, Material recolhido no clipping, Avaliação do clipping, Reuniões semanais	“Relatórios mensais com avaliação de tudo que foi realizado, a visão do cliente sobre sua empresa, o crescimento da marca online, todo o material recolhido no clipping, avaliação do clipping com pontos positivos e negativos, caso tenha sido detectado sobre o cliente, sugestões de mudança com relação ao que foi negativado. Reuniões semanais, para o planejamento e alterações caso necessários”
AI2	Comunicação, Atendimento eficiente	“[...] comunicação com a população e atendimento eficiente aos canais e comunicação”
AI3	Fortalecimento da imagem, Comunicação interna eficiente e eficaz	“Fortalecimento da imagem institucional ou profissional, comunicação interna eficiente e eficaz, [...]”
AI4	Êxito	“[...] estar seguro que a divulgação de sua marca terá êxito junto à mídia espontânea”
AI5	Compreensão, Difusão, Aproximação	“Maior compreensão de como funciona e como poder ser usada a imprensa em favor de seus objetivos, [...] na busca por difusão de suas ideias/produtos/serviços e melhor aproximação com públicos internos, [...]”
AI6	Assessoria ampla	“Dou uma assessoria ampla de comunicação, não somente ligado à imprensa”
AI7	Reconhecimento	“Reconhecimento por parte da sociedade”
AI8	Interação	“Interação com o público a ser atingido”
AI9	Atendimento personalizado, diferenciado e constante, experiência	“Um atendimento personalizado, diferenciado, constante, e a experiência que facilita nas orientações e passa segurança”
AI10	Construção de relacionamentos, posicionamento adequado	“A construção de relacionamento adequado com a imprensa, posicionamento adequado quanto à comunicação com seus diversos públicos”

Fonte: Barreto (2014)

Assim, os assessores de imprensa agem, de acordo com a teoria apresentada pelos autores que estudam sobre a assessoria de imprensa, ou seja, quando falam e agem sobre estratégia, sempre relacionam com a ferramenta de comunicação, imagem e demanda do cliente, com foco no viés jornalístico e não ampliando para a área de gestão (ALBUQUERQUE; COSTA; SOUSA, 2010; SARTOR, 2011; CARDOSO, 2006; DI BELLA, 2011).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo era investigar o estabelecimento de estratégia de serviço pelos assessores de imprensa, como parte de um estudo mais abrangente, em desenvolvimento. Neste artigo foram pesquisados quatro atributos do construto utilizado: Posicionamento, Serviços, Segmento de Clientes e Promessa de Serviço – criação de valor.

Os resultados permitiram concluir que os assessores de imprensa não costumam formular, ainda que informalmente, uma estratégia de serviço pensada, como proposto do modelo estudado. Ao não formularem uma estratégia melhor estruturada, perdem oportunidade de identificar oportunidades de introduzir novos serviços, ou mesmo de melhorar serviços vigentes, diferenciando-se da concorrência.

Igualmente foi possível observar que estes profissionais não oferecem os serviços de forma planejada, vinculada a uma estratégia. Os serviços não são detalhados de forma precisa, podendo levar a falhas de comunicação e compreensão por parte de clientes. Há certo entendimento de que serviços são equivalentes a uma relação de atividades a serem realizadas, sem vínculo com uma estratégia articulada.

Outro resultado é que segmentação é feita em função dos serviços, e não dos clientes. Com isto, os profissionais parecem, mais uma vez, estarem preocupados com o que oferecem, e não com o que os clientes precisam. Isto poderia permitir encontrar uma melhor correlação dos serviços que serão oferecidos para facilitar o planejamento das necessidades reais do cliente. Ainda sobre segmentação, os assessores de imprensa não identificam os grupos de clientes de acordo com suas necessidades e/ou expectativas.

Em relação ao posicionamento estratégico, também foi observado, que os assessores de imprensa não formulam e nem executam o posicionamento estratégico com foco em preço, diferenciação ou enfoque, na perspectiva de trabalhar a imagem fornecida e percebida pelo mercado, pelo viés da gestão.

Quanto à promessa de serviço, criação de valor, não existe clareza sobre o benefício proporcionado ao cliente, de forma planejada. Os trabalhos vão sendo feitos, e conforme a percepção dos clientes permita, estes vão identificando os benefícios. Não há, por parte dos profissionais assessores de imprensa, uma definição sobre a promessa de serviço ao cliente.

O que ocorre, de modo frequente, é que na sua atuação cotidiana, os assessores de imprensa vão se encarregando das ações como é proposto pelas metodologias ou ferramentas de comunicação conhecidas, ou com o intuito de cuidar da imagem dos clientes, de acordo com a solicitação destes, implicando numa estratégia reativa, o que nem sempre é indicado, pois o especialista em comunicação não é o cliente.

### 6.1 IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES

Embora a amostra utilizada na pesquisa não tenha sido representativa, podem-se identificar algumas sugestões para um melhor resultado no trabalho dos assessores de imprensa. O estabelecimento de uma estratégia de serviço, levando em conta não apenas o que se faz, mas as necessidades e expectativas de clientes poderiam contribuir para uma melhor atuação, e melhor percepção dos clientes sobre os serviços prestados.

A vinculação dos serviços a uma estratégia definida é outro aspecto que pode fortalecer a imagem dos profissionais assessores de imprensa. A explicitação de uma promessa de serviço, a partir da vinculação estratégia-serviços, pode facilitar a formação de imagem pré e pós serviço. E tudo isto chama atenção para a necessidade de os profissionais assessores de imprensa, pensarem, mais estrategicamente sobre seu papel perante clientes e mercado.

A principal limitação desta pesquisa é que, por ser uma pesquisa inicial, não abrangeu um grande número de profissionais, carecendo de mais representatividade. Outra limitação, sendo uma pesquisa parcial de um projeto mais amplo, não ter incluído, todo o estudo sobre estratégia de serviço, o que certamente permitirá identificar mais e melhores contribuições gerenciais.

### 6.2 FUTURAS PESQUISAS

Duas principais possibilidades se colocam: aumentar e aprofundar a pesquisa, junto a um universo mais abrangente de profissionais, incluindo aí, possivelmente, diferentes tipos e portes de clientes; e complementar a pesquisa, contemplando todo o construto do modelo utilizado.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.; COSTA, A.; SOUSA, C. O papel das assessorias de imprensa na construção da comunicação pública: o caso INSA. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 23. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** Caxias do Sul, RS, 2010.
- ALMANSA, A. **Assessoria de comunicação**. Tradução de Andréia Athaydes. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- BARBOSA, F. **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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto Augusto Pinheiro. São Paulo: [s.n], 1997.
- CASSIANO, Â.; SMANIOTTO, S. **20 anos de boas notícias**: práticas de assessoria de imprensa. São Paulo: Sá editora, 2002.
- CORRÊA, H.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, C. R. **Estratégia de serviço em assessoria de imprensa**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Universidade Potiguar – UnP. Natal, 2014.
- BARRETO, C.; NOBREGA, K.; SOUSA, E.; SOUSA, K. Estratégia de serviço para assessoria de imprensa. In.: **Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)**. 20. UNESP - Bauru/SP, 2013.
- BRAGA, Claudomilson Fernandes; TUZZO, Simone Antoniacci. Assessoria de Comunicação para Profissionais Liberais: uma visão do mercado Goianiense. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. 13. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** Cuiabá/ MT, 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., 2006.
- COLNAGO, C. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.
- DI BELLA, P. **Jornalistas, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa**: um problema de comunicação. Dissertação (Mestrado em Comunicação)- Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2011.
- DUARTE, J. 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.
- DUARTE, J. **Assessoria de Imprensa, o caso brasileiro**. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria\\_imprensa/artigo3.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria_imprensa/artigo3.php)>. Acesso em: set. 2013.
- FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação**: imprensa 2007. 4 ed. rev. e ampl.. Brasília, 2007.
- FERRARETTO, E.; FERRARETTO, L. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 32. Publicom – IV Encontro com Autores/Editores de Publicações Recentes

- sobre Comunicação / Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** Curitiba/PR, 2009.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GONZALES, L. Estratégias de comunicação da Agência Propagação - FAAC para divulgar ações sociais. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 35. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** Fortaleza/CE, 2012.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviço**. 3 ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2009.
- HOFFMAN, K. et al. **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOPLIN, E.; FERRARETTO, L. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Hall, 2006.
- KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAFEI, M. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2005.
- MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6 ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTÍN, F. **Comunicación Empresarial e Institucional**. 5 ed. Madrid: Editorial Universitas, 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NÓBREGA, K. **Falando de serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SARTOR, B. **Jornalismo e comunicação organizacional em diálogo: imagens-conceito da assessoria de imprensa e interações entre fontes, assessores e jornalismo**. Dissertação (Mestre em Comunicação e Informação)- Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.
- SILVA, A. **Introdução à análise de dados**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.