

1. APRESENTAÇÃO

Mesmo sem saber, sempre tive afinidade com a área de Comunicação e Cultura. Ainda no Ensino Médio, me envolvi com a produção executiva de bandas de rock: alguns amigos tocavam numa banda e precisam organizar seus shows, material promocional ou estabelecer diálogo com o público e a imprensa. Por diversão, descobri um mundo que me fascinou. Foi neste meio que ouvi falar da habilitação em Produção em Comunicação e Cultura do curso de Comunicação Social da Universidade Federal da Bahia. Não tive dúvidas quando me inscrevi no vestibular: era para a Facom que eu queria ir.

Antes do primeiro semestre letivo, eu já estava extremamente envolvida com o rock'n'roll baiano. Trabalhei por cerca de quatro anos com a banda Os Irmãos da Bailarina, com quem produzi o disco *Ponta* (Big Bross Records/2009) e o videoclipe *O Perigo da Ansiedade* (2009), exibido pela MTV Brasil durante meses. Outras bandas e artistas passaram por meu currículo àquela época: Starla, com temporada de shows e o videoclipe *Engarrafamento* (2009); Eva Cavalcante, com turnê de divulgação do CD *Amores Urbanos* (2010); Alex Góes, com o show *Dois Violões* (2010); além de eventos como o projeto *Não Largo da Soledade* e o *Festival Mariscada* (2009), o *Noise* (2010), o *Festival Nordeste Independente* (2010), o lançamento do CD triplo *Escrever-me, Envelhecer-me, Esquecer-me*, de Messias Bandeira (2011), o *Cena de Cinema* (2013/2014) e o *InsPire Music* (2013/2014).

Com o início do meu primeiro semestre na Facom, veio também o meu primeiro “estágio”. Na verdade, assumi a função de produtora executiva e redatora do programa *Circulando*, na Rádio Metrópole FM Bahia. Ao vivo, de 22 horas à meia-noite, o programa era apresentado por Érica Saraiva e João Carlos Sampaio e consistia em uma revista eletrônica sobre cultura e entretenimento. Após cerca de 15 meses ocupando este cargo, passei em uma seleção para uma vaga de estágio na Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), onde fiquei por cerca de 10 meses como uma das redadoras da *Agenda Cultural Bahia*, até mudar para a Assessoria de Comunicação da Editora da Universidade Federal da Bahia (EDUFBA), onde tive a oportunidade de desenvolver um planejamento de comunicação e inserir a marca nas redes sociais on-line e, em paralelo, voltar a produzir um programa de rádio, desta vez diário e na Transamérica FM.

Paralelo às experiências no mercado de trabalho, fui descobrindo, na Universidade, o vasto mundo da Comunicação Empresarial. Com os professores Claudio Cardoso, Adriano Sampaio e Claudiane Carvalho, pude ter acesso a informações valiosas sobre Assessoria de Imprensa, Valor da Marca e Comunicação Estratégica. Até que, no final de 2012, deixei a EDUFBA para integrar a empresa Altavive, onde estou até os dias atuais, atuando principalmente com o produto *Altamedia*, um sistema de monitoramento da qualidade de exposição da marca na imprensa.

A Altavive me proporciona, desde então, contato com grandes corporações e suas equipes de comunicação, que pensam a marca de forma estratégica e têm poder de influência sobre a mídia; pude, através do *Altamedia*, viajar para países próximos e conhecer a realidade de empresas multinacionais que entendem a sua marca como fator essencial ao sucesso de seus negócios. No contato diário com essas realidades, ganhei muitos aprendizados sobre o gerenciamento da imagem e como o uso de um sistema de monitoramento da exposição da marca pode embasar e aprimorar as ações de uma assessoria de comunicação, substituindo a “intuição” do comunicador pelo esclarecimento do que realmente está acontecendo na mídia e opinião pública sobre a marca.

Quando, na reta final da graduação, precisei pensar em um tema para abordar no Trabalho de Conclusão de Curso, defini logo a área de interesse. Apesar de ter ingressado na Universidade com a ideia de atuar diretamente no mercado cultural, a Comunicação Empresarial passou a ocupar um importante espaço na minha vida profissional e acadêmica; o interesse por este mercado só cresceu, principalmente após as experiências na Altavive. Com o tema estabelecido, faltava o objeto de estudo. Foi quando, em meados de agosto passado, acompanhei de perto a crise de imagem de um dos clientes da empresa, que serviu como uma reflexão profunda sobre a importância estratégica de apoiar a equipe de comunicação com informações consistentes sobre a exposição da marca na imprensa.

2. INTRODUÇÃO

O objetivo desta memória é justificar o relatório analítico sobre a crise de imagem de um cliente da empresa Altavive que utiliza, de forma pioneira, um sistema de monitoramento da qualidade de exposição de sua marca, chamado *Altamedia*. Para isto, será abordado como o conceito de utilizar banco de dados e parâmetros para a qualificação da exposição de uma marca na mídia pode conduzir e ao mesmo tempo avaliar as tomadas de decisão da assessoria de comunicação de uma empresa no dia a dia e em momentos de crise.

Para exemplificar que a troca da clipegem que vem sendo feita de forma convencional – leitura exaustiva, coleta de trechos de interesse, entrega em lotes de notícias, centimetragem¹ – por um modelo de monitoramento de marca baseado em rastreamento eletrônico de palavras-chave, combinado com a busca manual para mídias analógicas, e armazenamento dos conteúdos organizados em bases de dados, pode trazer inúmeros benefícios, foi utilizado um caso que aconteceu no segundo semestre de 2013 na Empresa X no estado Y². Mas antes é necessário entender um pouco sobre o universo da chamada Comunicação Empresarial no Brasil.

Foi em 1906 que o jornalista norte-americano Ivy Lee deu início ao que hoje conhecemos como assessoria de imprensa (NOGUERO I GRAU, 2009). Após John Rockefeller³, seu primeiro cliente, ser acusado publicamente de ter maltratado funcionários durante uma greve, Lee conseguiu reverter a situação de crise causada pela péssima imagem que a empresa ficou perante seu público de interesse através de uma série de ações organizadas e fundamentadas na transparência da informação. Lee foi pioneiro em abrir as portas de uma empresa para a imprensa e ficou conhecido como o primeiro profissional dedicado à solução de crises de imagem através da transparência (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, 2007).

No Brasil, a atividade de assessoria de imprensa começou a ganhar força somente em meados de 1980 (DUARTE, 2002). Em seu primórdio, a assessoria de imprensa era vista

¹ Centimetragem é um modelo de mensuração que converte para valores monetários o total de centímetros de noticiário publicado sobre determinado assunto (STACKS, 2008).

² O nome da empresa e do estado em que ela se encontra foi omitido a pedido de sua assessoria de comunicação, porém isto não altera o resultado desta análise.

³ John Rockefeller foi o fundador da Standard Oil Company, empresa que, por muitos anos, dominou a indústria do petróleo nos Estados Unidos da América.

pelos jornalistas com desconfiança. Com o passar do tempo, a sensação de manipulação sentida pela “redação” em relação aos assessores foi dando lugar a um relacionamento saudável e, hoje, fundamental. Por algum tempo, e atualmente ainda na maioria das empresas do ramo, o papel do profissional de assessoria é o de produtor de *releases*. Porém, cada vez mais, torna-se visível que um bom texto e um bom *mailing* não são os únicos requisitos necessários a um assessor. Esta atividade está cada vez mais complexa e envolve um número maior de fatores.

A sociedade contemporânea nasceu imersa num contexto em que a informação oriunda dos veículos de comunicação se dissemina rapidamente e exerce um fator essencial na construção da opinião pública (GOMES, 2007). A população passa a ter acesso a acontecimentos a partir, sobretudo, do ponto de vista fornecido pelos jornalistas e produtores de conteúdo nos grandes veículos de comunicação, potencializados pela rapidez com a qual os portais de notícias e os sites de redes sociais propiciam, devido ao advento da internet. Porém, “ao mesmo tempo em que oferece todas as vantagens da transparência sem a qual não há democracia, a imprensa comete equívocos que manipulam a realidade” (BUARQUE, 2002) – e estes equívocos podem tomar proporções não desejadas por nenhum ator⁴ de um determinado acontecimento.

Em meio a tudo isso, há uma superexposição da imagem de tudo que é público na sociedade. Uma empresa, um artista, uma figura política: uma marca, essencialmente falando. Qualquer notícia que exponha de forma negativa uma marca na imprensa pode, hoje, com a rapidez da disseminação da informação, tomar dimensões gigantescas. Um mínimo deslize pode resultar em uma crise de imagem perante o público. E crises de imagem podem ser devastadoras, se afetam o maior patrimônio de um profissional ou de uma instituição: sua credibilidade (ROSA, 2004). Afetando a credibilidade, afeta-se a confiança construída diariamente junto aos públicos de interesse, ferindo a reputação de uma marca em sua essência. Aqui, é necessário diferenciar imagem de reputação, conceitos importantes dentro da Comunicação Empresarial.

Segundo Philip Kotler, imagem pode ser definida como o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a uma organização (KOTLER, 2000). A imagem nada mais é do que é a maneira como o público vê uma empresa ou os seus produtos e serviços e está em constante mutação dentro da opinião pública, sendo afetada por fatores externos. A reputação, por sua vez, é resultado de um trabalho de anos, a médio e longo

⁴ Uma empresa, uma figura política, um artista etc.

prazo, e é construída a partir do cuidado diário, a curto prazo, da imagem. É inegável que a mídia é um dos principais responsáveis pela disseminação e formação da imagem na opinião pública.

Neste contexto, uma comunicação transparente é capaz de fazer a imprensa perceber certos aspectos de um acontecimento que, sozinha, ela não seria capaz – pela urgência em que determinados assuntos vêm à tona, pela falta de interesse em conhecer um outro lado da moeda, ou, simplesmente, pela falta de um canal de comunicação transparente com um dos atores da pauta em questão. Construindo um relacionamento de via dupla com os jornalistas através de uma assessoria eficaz, uma empresa, por exemplo, consegue expor aos produtores de conteúdo a sua versão de um determinado assunto, auxiliando a imprensa a cumprir o seu papel de democratização da informação.

Em um cenário cada vez mais completo, a figura de um assessor de imprensa não resolve todas as necessidades que aparecem. É assim que, com o passar do tempo e a maturação deste campo de atuação, começa a surgir o conceito de comunicação integrada, de assessoria de comunicação. A assessoria de imprensa passa a ser o pilar responsável pela gerência do relacionamento entre a marca e seus porta-vozes e a imprensa, mas outros pilares são somados. No universo de empresas e organizações, que é o campo de interesse deste trabalho, surge a chamada Comunicação Empresarial, uma estrutura que reúne diversos conhecimentos do campo da Comunicação e do Jornalismo para gerenciar de forma integrada uma única marca. Surgem novos profissionais, como os gestores de sites e de redes sociais, os produtores de conteúdo, os especialistas em patrocínio cultural; e a figura mais importante para este TCC: o gestor de comunicação, que possui uma

atuação mais política e estratégica, que utiliza a comunicação como insumo na tomada de decisões, ajudando a organização ou o assessorado a definir rumos e ações (DUARTE, 2002).

A gestão da imagem passou a ser item fundamental no planejamento de qualquer empresa que deseje se consolidar e se perpetuar no mercado. Fica cada vez mais claro que toda e qualquer empresa precisa de práticas comunicativas que apoiem o seu negócio. É sabido que o simples fato de um negócio existir abre a possibilidade da ocorrência de eventos que culminem em ameaças ao seu sucesso (CARDOSO; POLIDORO, 2011). E o mercado de comunicação, em seu novo formato, percebeu isso, mas de uma forma limitada: empresas bem estruturadas, sobretudo as de grande porte, conseguiram se preparar para sair de uma

crise de imagem, mas muitas não se preocupam em adotar métodos consistentes que auxiliem o gestor de comunicação no relacionamento diário com a imprensa, na mitigação de riscos de imagem ou na tomada consciente e planejada de decisões.

A complexidade do mundo atual, globalizado e dinâmico, torna a comunicação tão complexa e dinâmica quanto. O fluxo intenso de notícias e a velocidade com a qual um determinado assunto é disseminado na sociedade é cada vez maior. Acompanhar isso é fundamental para uma assessoria de comunicação; é preciso saber o que é dito sobre a marca, bem tão valioso. No ambiente on-line, já existem muitos mecanismos de monitoramento, sobretudo para sites de redes sociais. Dois exemplos bem consolidados são o Scup e o Radian6, ferramentas de gerenciamento da exposição de uma marca em redes como o *Facebook* e o *Twitter*. Mas e para as mídias tradicionais (rádio, TV, jornal, revistas – e os próprios portais on-line de notícias)? A realidade de muitas empresas ainda se resume ao *clipping*, que

consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las para conhecimento dos interessados. Geralmente, os recortes são colados em folhas padronizadas acrescidas de informações sobre veículo, data, página de publicação e outros dados que sejam considerados importantes (DUARTE, 2002).

Na prática, o que acontece é apenas o registro das notícias veiculadas, a fim de arquivo. No máximo, uma análise quantitativa do que é coletado, como o espaço destinado à publicação. Quando a empresa também acompanha rádio e televisão, o arquivo é feito, geralmente, de forma desordenada em CDs. Faz-se o acervo de notícias, mas pouco dele é utilizado. Por que não pensar, então, em mecanismos que tornam possível a utilização deste acervo para fornecer ao gestor de comunicação informações mineradas que auxiliem no seu trabalho diário com a imprensa e nas tomadas de decisão? Como mensurar a qualidade do trabalho da equipe de comunicação? Como, finalmente, um sistema de monitoramento da qualidade da exposição da marca na imprensa modificaria o trabalho de uma assessoria de comunicação?

3. O DESAFIO DO MONITORAMENTO DA QUALIDADE DE EXPOSIÇÃO DA MARCA

Com o avanço das tecnologias da comunicação, o monitoramento da qualidade de exposição de uma marca tornou-se uma possibilidade real. Enquete para saber o que o público pensa em relação a uma empresa já é uma ferramenta ultrapassada. É perfeitamente possível – e altamente recomendável – acompanhar a opinião dos públicos de interesse em tempo real na mídia tradicional e webnews, nosso foco de interesse aqui, e nos sites de redes sociais. Hoje, temos a opinião pública à disposição através destes canais de comunicação.

Já é sabido que acontecimentos e notícias negativos sobre a marca causam impactos significativos nos negócios. Um exemplo emblemático e que muito ensinou ao setor de Comunicação foi o desastre com o voo 402 da TAM em 31 de outubro de 1996, um dos maiores acidentes aéreos urbanos do Brasil, no qual 99 pessoas morreram, e que gerou uma forte crise de imagem para a companhia e abarcou a necessidade de reconstrução da marca, que veio seguida da criação de modelos avaliativos da exposição de imagem, criação de bases de dados com informações referentes a jornalistas, autoridades, fornecedores etc. (ROSA, 2004).

Com este e outros exemplos, e ao longo dos anos, foram criadas metodologias de superação de índices negativos, mas a preocupação com a criação de metodologias de acompanhamento diário da exposição da marca ainda é pouco difundida dentro das assessorias. A adoção de um modelo de acompanhamento e de mensuração sistematizada da exposição da marca na imprensa envolve mudança de paradigmas: como as ações da assessoria de comunicação passam a ser avaliadas *fulltime*, há uma preocupação na promoção de pautas e discursos positivos, tendo em vista a criação e manutenção de uma reputação positiva para a empresa, que funciona como uma espécie de seguro para momentos que poderão abalar a sua confiança junto a públicos de interesse.

Acompanhar a exposição da marca diariamente e atuar de forma a manter esta exposição positiva estão intimamente relacionados com a adoção de uma postura proativa, voltada para longo prazo, além de incentivar a criação de ações diversificadas e a promoção de discursos positivos, podendo mensurar de forma quantitativa e qualitativa o que traz mais ganhos de imagem. Exemplo: patrocinar o carnaval gerou cerca de 100 notícias positivas na

imprensa e webnews, sendo apenas duas em veículos importantes, enquanto uma determinada ação socioambiental gerou 30 notícias na imprensa e webnews, mas 15 delas em veículos de repercussão nacional e internacional, também com forte efeito local.

O monitoramento da qualidade de exposição da marca vai, como já vimos, além da tradicional clipagem. O acompanhamento e avaliação da imagem deve ser, na verdade, uma clipagem sistematizada, mas associada à avaliação e ao tempo real. É preciso ponderar o valor de cada notícia publicada, mas isto não precisa ser feito simplesmente através de relatórios periódicos e rasos; pode ser uma atividade mais sofisticada e que forneça informações estatísticas que auxiliem a tomada de decisão de uma assessoria de comunicação.

Claudio Cardoso afirma que as empresas ainda não se empenham em definir indicadores da qualidade de exposição da imagem (CARDOSO, 2012). Esta, porém, é uma atividade simples e que auxiliaria na gestão dos negócios e da marca. Os passos para chegar a um monitoramento eficaz da exposição da imagem não são muitos e começa pela definição dos critérios de ponderações das notícias, que podem variar de acordo com o objetivo final do monitoramento. Um exemplo:

- Em qual tipo de mídia a notícia foi publicada?
- Em qual veículo a notícia foi publicada?
- Foi uma notícia positiva ou negativa?
- Qual foi o autor desta notícia?
- Qual foi a pauta abordada?
- Houve menção direta à marca? Quantas?

Estabelecidos estes critérios, é importante ponderar as opções. O que afeta mais a sua marca, a exposição na televisão ou na internet? Qual a pauta mais importante para sua empresa, a sustentabilidade ou o investimento financeiro? A resposta para essas perguntas estão nas lideranças dos negócios, que devem atuar junto à equipe de comunicação no estabelecimento de tais pesos e critérios. Feito isto, basta criar um banco de dados – que pode ser uma simples tabela em formato *Excel* ou um sistema mais elaborado – e definir uma rotina diária de coleta e registro das notícias.

3.1 PROPOSTA DE SISTEMA DE MONITORAMENTO DA QUALIDADE DE EXPOSIÇÃO DA MARCA

A Altavive, empresa de Comunicação Estratégica de origem baiana, desenvolveu um sistema de monitoramento da qualidade de exposição da marca chamado *Altamedia*. Este sistema foi criado em resposta ao desafio de oferecer uma ferramenta de acompanhamento em tempo real do que acontece nas mídias convencionais – jornais, revistas, rádio, TV, jornais eletrônicos – e também naquelas criadas mais recentemente (blogs, *Twitter*, *Facebook*).

Fruto de pesquisa científica desenvolvida inicialmente na George Washington University (2007-2008), continuada na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (2008-2011) e finalizada na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (2012), o *Altamedia* possui métricas próprias que indicam a qualidade do desempenho da marca em cada conteúdo de mídia. Cria e explora um banco de dados de notícias de interesse que está disponível 24 horas por dia, em um site para usuários credenciados, que pode ser acessado de qualquer dispositivo com acesso à internet. Sua proposta é conduzir profissionais, executivos e equipes de comunicação a atuarem de forma proativa no cuidado da marca, influenciando e acompanhando sistematicamente a sua exposição na imprensa e junto aos públicos de interesse.

Apoiar a relação estratégica da empresa com a imprensa é o fundamento básico do *Altamedia*. A proposta é que, com o uso desta ferramenta, o comunicador possa identificar e avaliar os principais riscos de imagem inerentes à sua marca, identificando padrões de abordagem de cada autor e veículo, monitorando o resultado das ações de seus porta-vozes, mapeando a mídia de interesse e estimulando ações preventivas para a construção da reputação de sua marca. Desta forma, conduzir profissionais, executivos e equipes de comunicação a atuarem de forma proativa, influenciando e engajando o público de interesse, e integrar a visão do que acontece na mídia espontânea com a gestão do negócio, identificando oportunidades de atuação estratégica com o mercado e pelos diversos meios de comunicação, são os principais objetivos do *Altamedia*.



Figura 1: Tela inicial do site *Altamedia* (www.altamedia.com.br)

O *Altamedia* pode ser facilmente entendido a partir dos seus principais atributos: 1) sistema on-line em tempo real, com apenas um pequeno *delay* para mídias analógicas; 2) banco de dados de notícias que forma uma rica memória sobre a exposição da marca; 3) critérios de qualificação construídos em interação com o usuário/cliente; 4) campos parametrizados que permitem adaptações ao perfil do cliente; 5) *dashboards* orientados a líderes dos negócios e aos comunicadores, com informações destinadas às necessidades de cada um; 6) geração automática de gráficos e relatórios em diferentes formatos, como PDF, GIF e JPG; 7) distribuição automática de clipagens personalizadas e outros tipos de alerta por e-mail ou dispositivos móveis.

O *Altamedia* fornece uma nota da exposição da marca na imprensa. O primeiro passo para chegar a esta nota – que vai de 1 a 10 – é definir o peso da qualificação básica (positivo e negativo)⁵. Cada notícia inserida no sistema recebe uma pontuação atribuída automaticamente ao conteúdo, resultado da combinação aritmética de vários indicadores, elementos que determinam a força do conteúdo. O sistema opera com indicadores quantitativos, como, por exemplo, a audiência ou tiragem do veículo que publicou a notícia, o tempo de duração da notícia na TV ou rádio ou a quantidade de colunas que ela ocupa no jornal, e indicadores qualitativos, como, por exemplo, a relevância do tema abordado e da mensagem estratégica contida no material e a influência do autor/jornalista na sociedade. O cálculo é executado da forma mais simples possível, considerando proporcionalidades em cada universo de dados.

Vale destacar que o produto final do *Altamedia* são *dashboards* orientados a líderes dos negócios e aos comunicadores, com informações destinadas às necessidades de cada um. Para

⁵ A linha de corte que define se a exposição está sendo positiva ou negativa é estabelecida pelo cliente. O *Altamedia* orienta que seja adota a média 7,00: acima desta nota, a exposição é positiva e abaixo, negativa.

os líderes dos negócios, é fornecido um panorama geral, mas resumido, da exposição de sua marca na imprensa. Caso queira, o líder pode acessar o *dashboard* do comunicador, formado por informações mais detalhadas e funcionalidades que facilitam o dia a dia dos profissionais que lidam com a gestão da marca na imprensa.

No *dashboard* orientado aos comunicadores, estão as cinco últimas notícias publicadas, o banco de notícias completo com tudo o que já foi publicado a respeito da marca, os critérios de qualificação de notícias utilizados pelo sistema, a distribuição das notícias de um período selecionado por mídias, o impacto de cada mídia sobre a marca, a proporção entre as notícias positivas e negativas, gráficos detalhados que mapeiam a exposição da marca (veículos que mais falam a palavra-chave, veículos que mais publicam conteúdo negativo ou positivo, autores que mais atacam ou elogiam a marca etc.) e funcionalidades como a geração automática de relatórios, o cadastro de e-mails para recebimento de alertas e clipagens e a opção de download dos gráficos e outros conteúdos (áudios oriundos de notícias veiculadas em rádio, digitalizações de notícias publicadas em impresso, vídeos de notícias publicadas na televisão...).

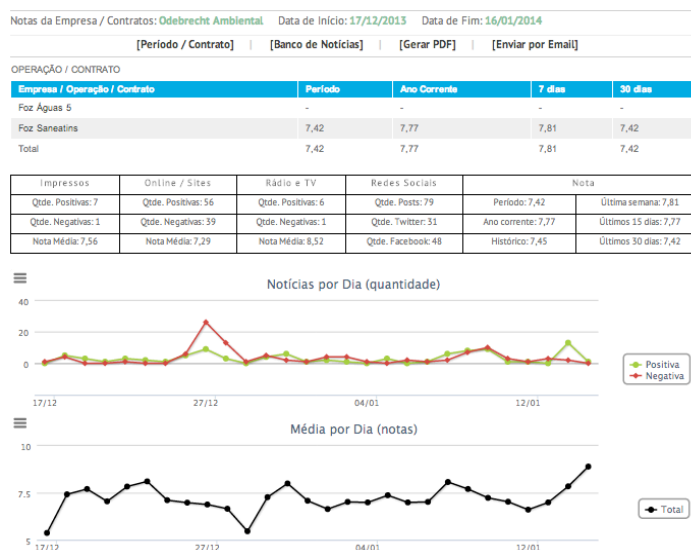


Figura 2: Exemplo de *dashboard* orientado aos líderes do negócio



Figura 3: Exemplo de *dashboard* orientado aos comunicadores

O sistema também oferece indicadores sobre a quantidade de notícias positivas e negativas publicadas pela mídia. Esta funcionalidade serve para indicar a produtividade da assessoria de imprensa: ela está conseguindo produzir notícias positivas e reduzir as negativas? Digamos que, no período selecionado de referência para os cálculos, tenham sido publicadas 10 notícias positivas e 5 negativas. O sistema utiliza uma “margem de tolerância” para considerar o desempenho da assessoria. Se o *dashboard* atual indica 7 notícias positivas e 6 negativas e a margem de tolerância em relação ao período de referência utilizada é de 20%⁶, para o desempenho positivo será exibida uma seta vermelha voltada para baixo (a margem de 20% define que deveriam ser publicadas mais de 8 notícias positivas: 10 notícias

⁶ A margem de tolerância pode ser alterada para cada cliente.

menos 20%) e uma seta verde apontada para cima no desempenho negativo (a margem de 20% define que deveriam ser publicadas menos de 6 notícias negativas: 5 notícias mais 20%).

Impressos	Online / Sites	Rádio e TV	Redes Sociais	Nota		Desempenho +
Qtde. Positivas: 7	Qtde. Positivas: 56	Qtde. Positivas: 6	Qtde. Posts: 79	Período: 7,42	Última semana: 7,81	↓
Qtde. Negativas: 1	Qtde. Negativas: 39	Qtde. Negativas: 1	Qtde. Twitter: 31	Ano corrente: 7,77	Últimos 15 dias: 7,77	-
Nota Média: 7,56	Nota Média: 7,29	Nota Média: 8,52	Qtde. Facebook: 48	Histórico: 7,45	Últimos 30 dias: 7,42	↓

Figura 4: Setas indicam o desempenho da exposição da marca no *dashboard*

Para adaptar o *Altamedia* à realidade de cada cliente, são seguidos quatro passos fundamentais: 1) compreensão do contexto da mídia de interesse; 2) definição de palavras-chave para clipagem; 3) início de banco de dados de veículos e seus autores; 4) identificação e parametrização dos tipos de conteúdos, temas e mensagens estratégicas. A clipagem de meios analógicos é feita da forma tradicional e inserida no banco de dados do *Altamedia* a partir do trabalho humano; no que diz respeito a notícias de webnews, blogs e sites de redes sociais, um rastreamento automático de palavras-chave gera uma base de dados bruta, que passa por uma triagem humana e chega ao *Altamedia Semantics*, módulo do sistema responsável por análise semântica do conteúdo de interesse.

TV

Empresa: Odebrecht Ambiental

Operação / Contrato: Foz Saneatins

Tipo da Notícia: Imprensa

Veículo: -- Selezione --

Qualificação: -- Selezione --

Palavra chave no título:

Texto

Link

Tipo de Arquivo: Nenhum

Arquivo: [Choose File] No file chosen

Url Vimeo

Data da Notícia

Data de Cadastro: 16/01/2014 12:02:41

Tema: -- Selezione --

Horário: -- Selezione --

Duração: -- Selezione --

Menção à marca: -- Selezione --

Autoria: -- Selezione --

Programa: -- Selezione --

Mensagem: -- Selezione --

[Salvar] [Salvar e continuar cadastro] [Voltar]

Figura 5: Exemplo de tela de cadastro de notícias no *Altamedia*

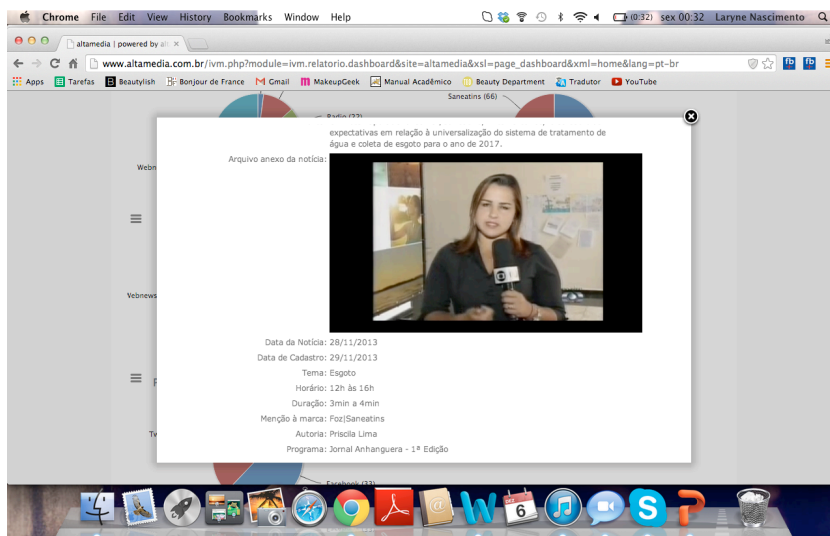


Figura 6: Exemplo de notícia de televisão em arquivo no *Altamedia*

3.2 O *ALTAMEDIA* NA PRÁTICA

Atuando em parceria com o Governo do Estado Y e prefeituras municipais, a Empresa X é a responsável pelo saneamento básico – água e esgoto – de cerca de 45 municípios brasileiros. Com mais de 1 500 funcionários, ela tem como principal objetivo oferecer soluções ambientais que gerem melhoria na qualidade de vida da população atendida, fornecendo água saudável e tratando o esgoto para que o mesmo retorne de forma adequada à natureza. Foi fundada em 1989 a partir do desdobramento de uma segunda empresa e, em 1998, tornou-se uma empresa com gestão privada. Desde janeiro de 2012, tem como controladora uma das maiores organizações brasileiras, que atua nas áreas de engenharias e construção, e participação no Fundo de Investimentos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Com uma equipe de comunicação integrada formada por seis profissionais, liderada por Gestor V⁷, a Empresa X monitora, desde agosto de 2012, a qualidade de exposição de sua marca na imprensa através do *Altamedia*. Uma equipe terceirizada de clipadores situados no estado onde a empresa atua é responsável pela captura de notícias em impressos, áudio e

⁷ Também a pedido da empresa, todos os nomes de autoridades, gestores e veículos de comunicação citados neste trabalho foram omitidos.

imagens, enquanto o próprio *Altamedia* faz a varredura de publicações na web. O requisito inicial para uma notícia integrar o *Altamedia* é citar nominalmente “Empresa X”.

A partir do banco de notícias criado e alimentando sempre que há novas menções à marca, o *Altamedia* disponibiliza um *dashboard* com informações reunidas para munir o comunicador com dados que facilitam o acompanhamento e o mapeamento da imprensa em relação à sua marca. Ao contratar o sistema, o cliente determinou quais são os critérios que geram os gráficos – quais são os veículos positivos, quais são os temas negativos, quais os jornalistas mais frequentes, os temas ou mensagens estratégicas mais comentadas etc.

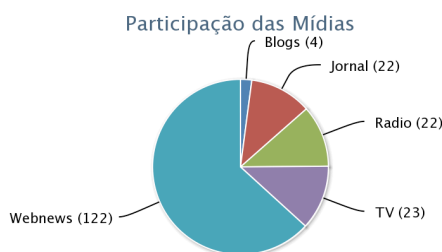


Figura 7: Exemplo de gráfico do *dashboard* do *Altamedia*

Vale ressaltar também os critérios de qualificação de notícias adotados pela Empresa X para o acompanhamento da exposição de sua marca na imprensa. O principal pressuposto é que, ao ser exposta, a marca está tendo um ganho positivo ou negativo à sua imagem, nunca neutro. Menções negativas correspondem às notícias que colocam em dúvida a credibilidade da empresa; notícias relacionadas com a interrupção de um serviço ou a qualidade questionável do mesmo, acusações, acidentes com funcionários em serviço, atrasos em obras ou demora nas soluções de problemas, aumento de tarifas, demissões e acusações administrativas como irregularidades contratuais ou relações institucionais equivocadas etc. são sempre notícias negativas. Por sua vez, para a notícia ser positiva, ela não precisa ser elogiosa. Se uma notícia não é negativa, ela é considerada essencialmente positiva.

No *dashboard*, a Empresa X acompanha os seguintes gráficos: participação nas mídias, mensagens positivas e negativas, veículos positivos e negativos, temas positivos e negativos, autores positivos e negativos, a nota indicadora da qualidade de exposição da marca na imprensa, as notícias do período selecionado e as cinco últimas notícias inseridas no sistema.

Os itens que compõem as categorias de mensagens e temas⁸ foram estabelecidos a partir do planejamento estratégico de comunicação da Empresa X e funcionam como um quadro comparativo que tem como objetivo entender se as mensagens que a empresa gostaria de transmitir para a imprensa realmente estão sendo transmitidas.

No período que vai do dia 1º de agosto de 2012 até 1º de dezembro de 2013, o *Altamedia* acumulou um total de 3 570 notícias, sendo 1 865 notícias oriundas de webnews, 367 notícias de TV, 192 notícias de jornal, 147 notícias de rádio, 122 notícias de blogs e 1 notícia de revista. Das menções, 70,51%, o que corresponde a 1 858 notícias, foram positivas, enquanto 29,49%, ou 777 notícias, foram negativas. Neste período, a Empresa X conseguiu 7,44 em sua nota de qualidade da exposição da marca.



Figura 8: Quantidade de notícias e participação das mídias da Empresa X entre 1º de agosto de 2012 e 1º de dezembro de 2013

Após quase um ano de monitoramento da qualidade de exposição de sua marca na imprensa, a Empresa X vivenciou seu primeiro momento de crise de imagem. No dia 18 de junho de 2013, foi publicado no *Diário Oficial* da prefeitura da capital do estado Y um decreto que instituiu uma Comissão de Processo Administrativo com o objetivo de estudar a possibilidade de rompimento do contrato de concessão de água e esgoto com a Empresa X.

⁸ No gráfico de “temas”, conseguimos visualizar as principais pautas abordadas pela imprensa em relação à marca monitorada, enquanto no gráfico de “mensagens”, verifica-se se o posicionamento estratégico da empresa está sendo realmente transmitido para a imprensa.

DECRETO N° [REDAZIDO], DE [REDAZIDO] DE JUNHO DE 2013.

Institui Comissão de Processo Administrativo,
na forma que especifica.

O PREFEITO DE [REDAZIDO], no uso das atribuições que
lhe confere o art. 71, inciso III, da Lei Orgânica do Município, e,

CONSIDERADO que a exploração dos serviços de
captação, tratamento e distribuição de água e coleta de esgoto se
situa no âmbito das competências municipais, consoante dispõe o
art. 30, inciso V, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO o que dispõe a Lei Municipal 527, de 3
de julho de 1995;

CONSIDERADO o que dispõe o art. 27 da Lei Federal
8987, de 13 de fevereiro de 1995 acerca do controle societário de
concessionária de serviços públicos;

CONSIDERANDO a transferência do controle societário da
concessionária sem prévia autorização deste poder concedente,
fator bastante para ensejar a decretação da caducidade da
concessão (art. 27, caput, da Lei 8.987/95);

CONSIDERANDO a necessidade de se instaurar
procedimento administrativo onde seja assegurado à
concessionária o exercício da ampla defesa e do devido processo
legal (art. 5º, LV, CF/88),

D E C R E T A :

Art. 1º É instituída a Comissão de Processo Administrativo
com a finalidade de apresentar relatório conclusivo acerca da
possibilidade de decretação da caducidade da outorga, sob a
forma de concessão, para a exploração dos serviços de água e
esgoto neste município, em face de inobservância de procedimento
licitatório, bem como transferência do controle do capital social da
concessionária sem a anuência do poder concedente e outras
eventuais irregularidades.

Figura 9: Decreto que instituiu processo administrativo contra a Empresa X

A publicação deste decreto gerou a publicação de 230 notícias, apenas entre o período de 19 de junho de 2013 a 6 de agosto de 2013 – o período analisado neste trabalho – em veículos de webnews, blogs, rádio e televisão, com uma maior quantidade de inserções em portais de notícias on-line, como pode ser verificado no gráfico a seguir.

Número de notícias por mídia

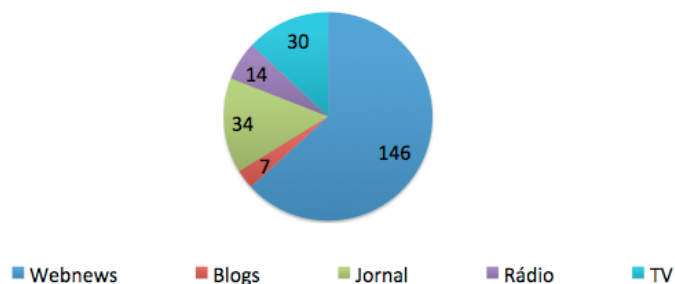


Figura 10: Notícias geradas pela publicação do decreto por tipo de mídia

Dentre as 230 notícias publicadas, 109 foram negativas e 121 notícias foram positivas. O critério adotado para a qualificação deste acervo considerou que todas as publicações que defendiam a manutenção da concessão entre a Prefeitura da Cidade Y e a Empresa X, abordando seus benefícios ou expondo a sua defesa e ponto de vista, eram positivas. As notícias negativas eram classificadas desta forma quando desqualificavam as notas de esclarecimentos geradas pela assessoria de comunicação da Empresa X, quando defendiam o posicionamento da Prefeitura Y ou quando questionavam o serviço prestado pela empresa ou pontos negativos de sua concessão com a cidade. A nível de comparação, cabe apresentar aqui a proporção entre notícias positivas e negativas em um período de exposição regular da marca.

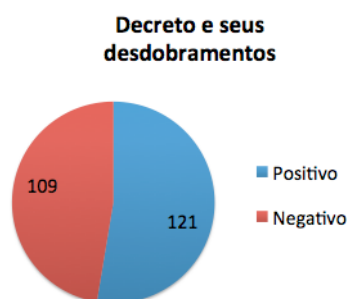


Figura 11: Notícias negativas X positivas no período de crise analisado

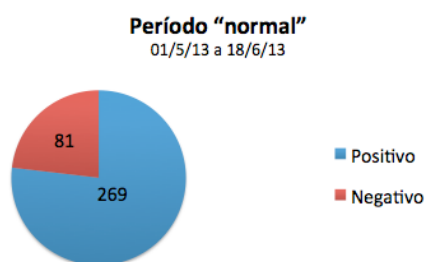


Figura 12: Notícias negativas X positivas em um período de exposição estável

Com a publicação do decreto, a Empresa X emitiu imediatamente um comunicado oficial para a imprensa. Na nota, foram explicitadas as mensagens de defesa estabelecidas de forma estratégica pela liderança da empresa e que foram utilizadas durante todo o episódio. São elas: legalidade do contrato entre Empresa X e Prefeitura Y; regularidade da anuência do contrato; investimentos realizados pela Empresa X em prol da Prefeitura Y e sua população; e, por fim, geração de empregos, rendas e outros benefícios para a cidade. A nota enviada foi a seguinte:

A Empresa X recebe com surpresa a publicação, no Diário Oficial da Capital do Estado Y, do que cria a Comissão de Processo Administrativo para avaliar a caducidade* do Contrato de Concessão dos serviços de água e esgoto do Município. Após analisar o texto do Decreto, a Empresa X mantém a total convicção da ausência de elementos técnicos e de Direito para fundamentar tal iniciativa, disponibilizando, desde já, toda a documentação necessária para atestar, mais uma vez, a legalidade do contrato em plena execução, incluindo a expressa anuência do Município para a alteração do controlador privado da Empresa X. Por fim, a Empresa X se mantém à disposição da prefeitura e espera de forma otimista que, com os devidos esclarecimentos, o foco seja redirecionado para a continuidade, juntamente com a parceria do Poder Municipal, dos projetos de ampliação e qualificação dos serviços de água e esgoto na capital, que somarão mais R\$ 240 milhões em investimentos nos próximos três anos. *Caducidade: A perda de um direito pelo seu titular devido a atos (renúncia, inércia), fatos, decurso de prazo (prescrição ou decadência) ou decisão judicial. No Direito Administrativo Brasileiro é entendido também como a extinção de contrato público por inadimplência do particular (acepção utilizada na Lei Federal n. 8.987/95 - Lei de Concessão de Serviços Públicos).

Em um primeiro momento, datado entre os dias 20 de junho de 2013 e 30 de junho de 2013, a estratégia de comunicação utilizada pela assessoria da Empresa X consistiu em pautar a mídia a partir de seu ponto de vista, influenciando a imprensa local a favor da empresa. O resultado foi acompanhado em tempo real pelo *Altamedia*, podendo-se observar que o número de notícias positivas superou o número de notícias negativas.

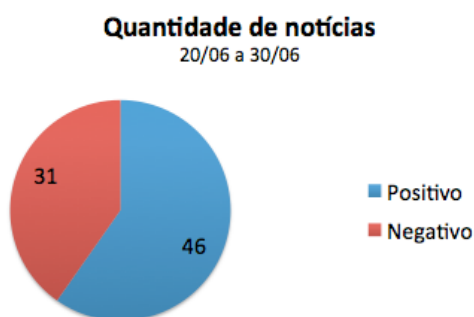


Figura 13: Notícias negativas X positivas nos 10 primeiros dias da crise analisada

Entre os dias 20 e 24 de junho, a maioria das notícias publicadas era negativa. A fim de reverter a situação, a Empresa X engajou-se em mostrar para os formadores de opinião locais a sua versão da história. A partir de contatos telefônicos e reuniões presenciais, a assessoria de comunicação apresentava o caso Empresa X *versus* Prefeitura Y a partir de seu ponto de vista, e com transparência, abrindo as portas da empresa para o seu público de interesse. No dia 24 de junho de 2013, a Formadora de Opinião A, uma das principais jornalistas da cidade, publicou em seu site uma notícia que abordava a incógnita da atitude da Prefeitura e o quanto a população poderia sofrer com a ruptura do contrato com a Empresa X.

Quem conhece um mínimo do que envolve a operação de água e esgoto sabe que é **um serviço que exige tecnologia, capacitação de pessoal, um universo de coisas que envolve mais que simplesmente dinheiro, mas tempo e expertise**. Coisa que o município não tem. (...) É fato que a nova gestão da Prefeitura tem todo o direito de questionar para bem do povo todos os contratos em vigor. Até para ter segurança em prosseguir com eles ou não. Mas talvez devesse ter começado pelo transporte público que vem levando multidões às ruas. **Se fizer uma rápida pesquisa de conceito e opinião do consumidor de água, a nova gestão verá a distância que existe entre a Empresa X e o Expresso Miracema** por exemplo - empresa majoritária no atendimento ao transporte público da capital - que tem sido motivo de tantas discussões judiciais e dissabores. **Uma opera com água, numa tarifa mínima de R\$ 24. A 17ª mais barata do País, salvo engano**. A outra é alvo de questionamento sobre lucro, reivindicação de melhoria de serviço e redução de preço (grifos nossos).

A partir desta publicação, muitos outros veículos (que replicaram a nota da Formadora de Opinião A na íntegra) e formadores de opinião começaram a expor suas opiniões em relação ao caso. Muitas notícias positivas vieram à tona, melhorando a qualidade da exposição da marca na imprensa. Mais uma vez, o trabalho da assessoria de comunicação estava sendo acompanhado inteiramente através do *Altamedia*. O sistema localizou, por exemplo, que o gerente de jornalismo da TV afiliada à Rede Globo publicou um *tweet*

questionando a atitude da prefeitura. No dia 25 de junho, uma notícia veiculada pela afiliada local do SBT também defendeu a Empresa X e questionou o porquê da criação de uma comissão para avaliar o contrato de concessão entre a empresa e a prefeitura. Além deste acontecimento isolado, esta e outras notícias também questionavam o fato de que um recurso de R\$ 240 milhões para investimentos na cidade, prestes a ser adquirido pela Empresa X, seria perdido com a ruptura do contrato.

A Empresa X conseguiu reagir rapidamente às acusações feitas pela prefeitura. Sempre que o *Altamedia* localizava uma notícia negativa, a assessoria de comunicação tinha a ciência de onde reagir. Um exemplo foi a rápida resposta emitida a uma notícia publicada no dia 27 de junho por website. Na notícia, o prefeito insinuava que a empresa não cumpria as exigências contratuais da prefeitura e que os investimentos que a empresa alegava que iria fazer consistia apenas em recursos federais. No mesmo dia, a assessoria enviou uma nota exclusiva ao portal, resultando em uma notícia positiva publicada no dia 28.



Figura 14: Notícia publicada devido ao posicionamento estratégico da Empresa X

Percebendo como a notícia publicada pela Formadora de Opinião A influenciou a imprensa local, a assessoria da comunicação da Empresa X passou a concentrar seu esforço no engajamento de stakeholders, como a classe política, diretoria de veículos de comunicação e órgãos fiscalizadores. Esta iniciativa pautou a imprensa de forma extremamente positiva, como pode ser verificado nos dois exemplos destacados a seguir.



Figura 15: Pronunciamento da diretora regional da emissora filiada à Rede Globo em seu perfil no *Twitter*

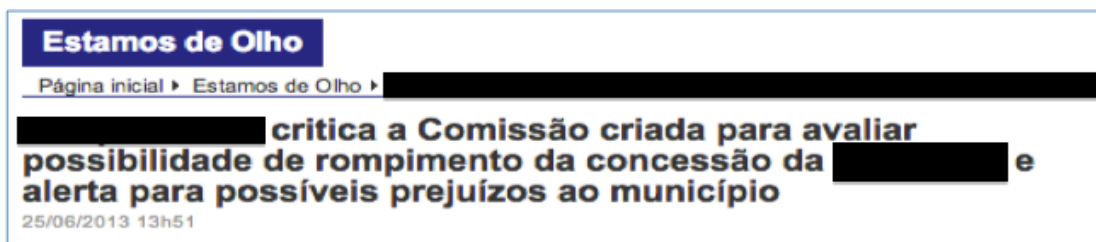


Figura 16: Título de entrevista com importante figura política local

No dia 1^o de julho, a Formadora de Opinião A tornou elogiar a Empresa X, desta vez em seu perfil pessoal no *Twitter*, afirmando que aprovava os serviços da empresa. O noticiário deste e dos dias seguintes foi amplamente favorável à marca. Dentre vários exemplos, pode ser destacada a notícia veiculada pela TV local afiliada à Rede Record, no principal programa jornalístico da emissora, no dia 2 de julho, na qual o apresentador destacou, dentre outras coisas, os prejuízos que a população teria com a quebra do contrato entre a empresa e os benefícios que a cidade ganhou ao longo dos anos por causa da atuação de X.

O ranking da qualificação de notícias continuou favorável nos 10 dias subsequentes, preservando a qualidade de exposição na mídia da Empresa X. Neste período, foram abordados assuntos como a presença histórica e responsável da empresa na capital do estado Y e a sua disposição em atender às solicitações oficiais da prefeitura. As negativas diziam respeito a uma nova onda de notícias geradas pela prefeitura, que insistia em abordar a vontade de rompimento do contrato com a Empresa X. Neste período, também surgiram notícias sobre a criação de uma Agência Municipal de Águas, recebidas sem questionamentos ou resistência pela Empresa X; o principal objetivo da Agência seria a fiscalização e acompanhamento dos serviços prestados pela empresa.

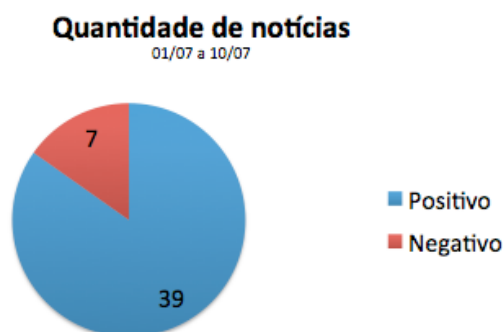


Figura 17: Empresa X supera publicação de notícias negativas

Porém, a assessoria de comunicação da Empresa X passou a adotar a estratégia de questionar o porquê da Prefeitura Y não aceitar assinar a sua parte na carta de anuência que firmava o acordo entre a Empresa X e a CAIXA Econômica Federal para o investimento de R\$ 240 milhões em toda a cidade. Esta pauta foi comprada por diversos veículos de comunicação e acabou gerando notícias positivas para a marca. Um dos exemplos foi a Rádio CBN, que dedicou, no dia 3 de julho de 2013, o seu programa de jornalismo local para abordar o assunto. Vale ressaltar que todos os documentos solicitados pela prefeitura foram entregues pela Empresa X dentro do prazo estabelecido.

No dia 11 de julho, a Empresa X paralisou algumas obras em andamento na cidade, alegando que os recursos seriam oriundos, em parte, do investimento firmado com a CAIXA. A prefeitura alegou que a empresa não tinha motivos para tal, pois parte do dinheiro seria retirado do bolso da própria empresa. Por isso, até o dia 30 de julho, houve uma preponderância de notícias negativas. Dentre as causas, a abertura de um processo administrativo contra a Empresa X, por parte da prefeitura, e a acusação de que a empresa não tinha motivos para paralisar as obras na capital. Também foi neste período que o prefeito convocou uma coletiva para falar sobre o caso.

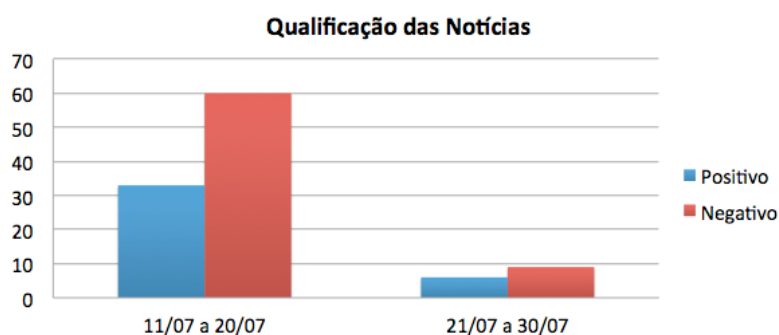


Figura 18: Notícias negativas preponderaram entre os dias 11 e 30 de julho de 2013

No dia 16 de julho, sabendo da convocação da coletiva de imprensa pela prefeitura e com o conhecimento do teor do anúncio através do próprio monitoramento da imprensa, a Empresa X enviou uma nota de esclarecimento para os veículos de comunicação local, munindo os jornalistas de informações úteis para contestar a situação a favor da empresa. A localização rápida de um artigo publicado em um importante site de notícias local foi fundamental para estabelecer os argumentos que seriam adotados e enviados à imprensa de forma preventiva.



Figura 19: Título de artigo publicado em site de notícias local anuncia coletiva de imprensa da “oposição”

Sabendo que, durante todo o processo de crise, a prefeitura trabalharia para diminuir o peso da Empresa X na balança junto à opinião pública, a assessoria de comunicação atuou com o objetivo de minimizar eventuais impactos negativos sobre a marca e se posicionar na imprensa. Assim, de todas as notícias negativas publicadas, uma grande maioria contava com o posicionamento direto ou indireto da empresa. Com o monitoramento da qualidade de exposição da marca, avaliar o resultado dessa estratégia foi possível.

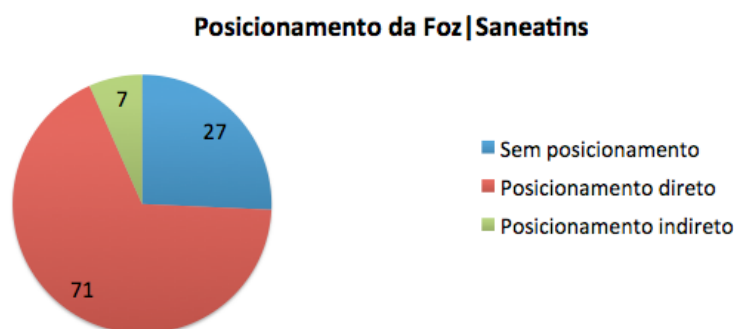


Figura 20: Índice de posicionamento nas notícias publicadas

Outra vantagem em monitorar a qualidade da exposição da marca na imprensa foi avaliar se as mensagens definidas de forma estratégica no início da crise foram realmente repassadas à imprensa. Os argumentos de defesa utilizados pela Empresa X estavam pautados em tornar explícita a legalidade do contrato vigente até o ano de 2032, expor a inconsistência da medida, explicar os prejuízos que a ruptura do contrato traria para a cidade e sua população e dar visibilidade a todos os atos oficiais da empresa. As notícias veiculadas continham os seguintes assuntos:

Assuntos das notícias

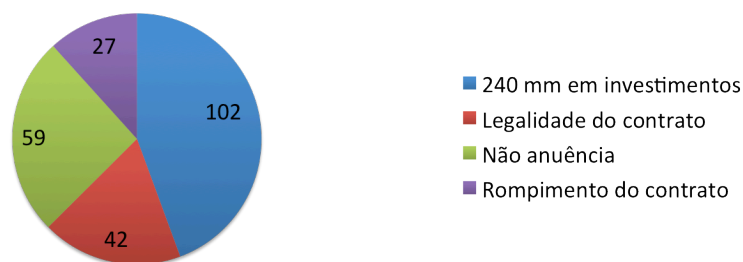


Figura 21: Assuntos abordados nas notícias publicadas durante o período de crise

No dia 26 de julho de 2013, a liderança da Empresa X conseguiu retomar o diálogo com a prefeitura, iniciando o final da crise no relacionamento das partes. Em 3 de agosto de 2013, a editoria *Política* do principal jornal diário local publicou uma nota que afirmava que o problema estava chegando ao fim.



Figura 22: Primeira nota sobre o final do impasse entre a prefeitura e a Empresa X

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho convencional de clipagem feito pelas assessorias de comunicação está cada vez mais ultrapassado. Os relatórios mensais em *Excel* e *Power Point*, além de trabalhosos, apresentam informações voláteis e imprecisas que, muitas das vezes, são esquecidas em arquivos estáticos, pobre em indicadores. O *Altamedia* nasce de encontro a esta atuação superada, como um método de monitoramento da exposição da marca na imprensa. É importante ressaltar também que o *Altamedia* é apenas uma ferramenta dentre diversas abordagens que podem existir para suprir a necessidade de um acompanhamento mais refinado da exibição da imagem junto aos públicos de interesse.

Ao monitorar a exposição de sua imagem na imprensa, o comunicador consegue avaliar se o seu principal objetivo – o de construir uma reputação positiva para sua marca – está sendo alcançado. Consegue, através de dados precisos, entender qual é a percepção do público sobre sua empresa para estratégias que diminuem o espaço que existe entre o que a empresa faz e o que o público entende que a empresa faz, construindo canais de comunicação entre o interno e o externo. Em momentos de crise, o mapeamento preciso da imprensa e da exposição da marca, resultado de um monitoramento qualificado e que tem o conceito de banco de dados como base, pode munir o comunicador de informações relevantes e argumentos para as tomadas de decisão. E, como afirma Paulo Nassar,

O comunicador empresarial é um retor. Aquele que usa palavras e outros símbolos para argumentar em favor da organização. (...) Argumentos não são apenas assertivas para persuadir, mas conjunto de razões apresentadas, nunca somente em palavras, sempre envolvendo todos os recursos e comportamentos que validem as palavras (NASSAR, 2007).

Por fim, o monitoramento da qualidade de exposição da marca substitui o uso da intuição do comunicador pelo esclarecimento do que realmente está acontecendo na mídia. A velha prática do *feeling* dá lugar a práticas embasadas por dados precisos. A criação de um banco de dados, que cresce a cada dia de forma organizada e sistemática, permite, a qualquer hora, o resgate de situações passadas para análises de atuações e tomadas de decisão futuras, permitindo aprender a partir dos erros e aprimorar ainda mais os acertos. A liderança de uma empresa passa a conseguir enxergar, de forma tangível, o resultado do seu investimento no

setor de comunicação, que passa a ocupar um lugar essencial na mesa de decisões da alta direção da organização.

REFERÊNCIAS

BUARQUE, Cristovam. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Prefácio**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

CARDOSO, Claudio. **Comunicação preventiva**: um sonho de futuro. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/noticias/detalhes/detalhes-1/artigo/claudio-cardoso-comunicacao-preventiva-um-sonho-de-futuro/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CARDOSO, Claudio; POLIDORO, Márcio. Gestão do risco da imagem institucional. In: **V ABRAPCORP 2011**: Redes sociais, comunicação, organizações, anais 2011. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf> Acesso em: 19 jan. 2014.

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de assessoria de comunicação**. 4.ed. Brasília, 2007.

GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa**. 2.ed. São Paulo: Editora Paulus, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2007.

NOGUERO I GRAU, Antoni. Comunicação organizacional versus relações públicas. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3.ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

_____. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

STACKS, Dow W. **Dicionário de mensuração e pesquisa em relações públicas e comunicação organizacional.** São Paulo: Aberje Editorial. 2008.