

# Planejamento em Assessoria de Imprensa

## XVI ENJAC

### Encontro Nacional de Jornalistas em Assessoria de Comunicação

Fortaleza/CE  
Março de 2007

Denise Chaves

### ■ Comunicação Integrada

Toda empresa tem diversos canais de comunicação:

- Assessoria de Imprensa
- Comunicação Interna
- Relações com Investidores
- Pontos de Venda
- Propaganda (mídia impressa, eletrônica, mídia exterior, folheteria)
- Call center
- Funcionários

- A chave da boa comunicação é integrar todos os canais para que a empresa tenha um posicionamento coeso perante todos os públicos-alvo.

### ■ Públicos atingidos

- A comunicação integrada deve considerar todos os públicos-alvo: clientes, acionistas, governos, parceiros, fornecedores, funcionários, comunidade.
- A imagem da empresa é construída por vários fatores, um deles é a repercussão na imprensa. O que está na imprensa é resultado das opiniões de todos os públicos.
- O objetivo da comunicação integrada é harmonizar os diversos públicos, evitando conflitos via imprensa. Há exceções em que provocar o conflito pode ser parte de algum objetivo estratégico da empresa.

### ■ Exemplos de casos

#### Crise no setor aéreo

Imprensa noticiando dia-a-dia, opinião pública bem informada, cobrando soluções.

- ❑ Controladores de vôo: equipamentos obsoletos, muitas horas trabalhadas;
- ❑ Governo: companhias aéreas fazem *overbooking*, controladores fazem sabotagem;
- ❑ Cias aéreas: baixo investimento do governo no setor;
- ❑ Passageiros: falta de informações, desrespeito aos clientes.

#### Pepsi e Pizza Hut

- ❑ Pepsico: empresas do grupo revendem apenas refrigerantes Pepsi;
- ❑ Franqueados no Brasil: clientes preferem Coca-Cola, fecharam acordo para vender marca concorrente.

## ■ Harmonizar públicos

De quem é a responsabilidade de harmonizar as opiniões dos públicos?

Todas as áreas da empresa, com ênfase maior em:

- ❑ Assessoria de Imprensa
- ❑ Atendimento ao cliente
- ❑ Venda e pós-venda
- ❑ Recursos Humanos
- ❑ Marketing
- ❑ Responsabilidade Social
- ❑ Compras

## Premissas para o trabalho interno do assessor

### ■ Estratégia

Para ser estratégica, a assessoria de imprensa deve necessariamente participar dos processos decisórios da empresa. Do contrário, torna-se operacional, com atuação limitada, e incapaz de responder pela imagem da empresa.

### ■ Visão crítica

É papel do assessor de imprensa apontar riscos, erros de comunicação nos demais canais, sugerir discurso coeso para toda a empresa.

### ■ Cronograma

Definir planejamento anual, trimestral, mensal e semanal. Cronograma deve considerar divulgações pro-ativas, eventos, lançamento de produtos e serviços, abertura ou fechamento de unidades, possíveis crises.

### ■ Catequese

O que faz e para que serve a assessoria de imprensa? Realizar seminários e encontros para explicar a assessoria de imprensa para o público interno (não restrito a altos executivos).

### ■ Longo prazo

Discurso da empresa não pode ter prazo de validade curto. É importante manter estratégias de longo prazo também na comunicação. Exemplo: ação de responsabilidade social sem comprometimento real.

### ■ Confidencialidade

Proteger informações da empresa no dia-a-dia e em casos de mudança de equipe, utilizando contratos de exclusividade, com prazo de carência. Procedimento válido para executivos de áreas-chave das empresas, por que não na comunicação?

### ■ **Transparência**

Compartilhar informações entre a equipe é fundamental. Transparência não é sinônimo de divulgar todas as ações estratégicas, mas ser claro com a imprensa e assessoria do que é ou não 'divulgável'.

### ■ **Relacionamento com parceiros**

Alinhar qualquer tipo de comunicação que envolva outras empresas, validar materiais.

### ■ **Política de comunicação**

Definir política de comunicação sobre o que a empresa fala e sobre o que não fala. Ajudar o cliente a definir porta-vozes e treiná-los.



### Premissas para o trabalho do assessor com a imprensa

#### ■ Urgência x desordem

Fazer tudo ao mesmo tempo é ineficiente.

Razões: Equipe insuficiente? Objetivos mal definidos? Ordens contraditórias?

Alternativas: Focar pontos estratégicos para a empresa trabalhar na imprensa. Dimensionar equipe a partir dos objetivos estratégicos.

#### ■ Divulgação pró-ativa

Assessoria não deve trabalhar apenas sob demanda. Apuração interna é

Como equipe de reportagem: buscar a notícia, identificá-la, trabalhar com ela de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

Nem tudo é nota ou release: sugestões de pautas, eventos, encontros com a imprensa, consulta a jornalistas antes de implementar ações.

- **Demandas de imprensa**

Respostas no prazo trazem credibilidade, importante ao gerenciar crises e fazer divulgações pró-ativas.

Resposta no prazo é diferente de atender a todas as demandas.

Assessor faz seu papel, jornalista faz o dele.

Mesmo que a empresa não queira participar é importante dar retorno ao jornalista o quanto antes. Para que ele tenha tempo de procurar outra fonte.

- **Pedidos pessoais**

Demandas pessoais de jornalistas também devem ser tomadas como parte do trabalho do assessor (primeiro atendimento, intermediação, informação interna para a empresa sobre a demanda do jornalista). É diferente de favorecimento.

### ■ Exemplos de casos

- ❑ Empresa foi procurada e não atendeu a reportagem;
- ❑ Empresa informou que nenhum diretor foi localizado (na era do celular!);
- ❑ Assessoria informou que teria que consultar a Matriz da empresa;
- ❑ Assessoria informou que ninguém daria declarações, mas veículo conseguiu ouvir um executivo (falta de política de comunicação).
- ❑ Matéria gerada por queixa pessoal de jornalista, que não foi acompanhada pela assessoria de imprensa.

### ■ Crises

*“Tudo pode acontecer, inclusive nada.”*

(Barão de Itararé, humorista brasileiro, 1895-1971)

Faz parte do papel do assessor ser advogado do diabo. Questionar, criticar, convencer executivos da empresa que crises podem acontecer a qualquer momento e que será melhor ter um plano.

### ■ Antes da crise

- ❑ Levantar riscos inerentes ao negócio;
- ❑ Preparar possíveis posicionamentos por escrito;
- ❑ Ter documento com perguntas e respostas prováveis (Questions & Answers) para preparar porta-voz;
- ❑ Conhecer todos os caminhos dentro da empresa (processos, áreas e pessoas responsáveis);
- ❑ Manter atualizados os contatos de todos os assessorados;
- ❑ Manter agenda sobre os assessorados (viagens, conferências, férias, potenciais porta-vozes substitutos).

### ■ Durante a crise

- ❑ Agilidade na aprovação de posicionamento e definição de porta-voz.
- ❑ Harmonizar todos os públicos e canais de comunicação. Discurso único.
- ❑ Monitorar a reação da imprensa ao fato e à comunicação feita pela empresa.
- ❑ Corrigir posicionamento a qualquer momento, mas evitar muitas mudanças que irão desqualificar a opinião/esclarecimento divulgado pela empresa.

### ■ Depois da crise

- ❑ Monitorar reação da imprensa aos novos fatos da empresa (positivos ou negativos).
- ❑ Tomar providências de recuperação da imagem: divulgação pró-ativa, promover aproximação de executivos com a imprensa.

## ■ Exemplos de casos

### Metrô de São Paulo

- ❑ Consórcio de empresas: culpa das chuvas;
- ❑ Empregados da obra: falhas escondidas da fiscalização.

### Bill Clinton e Monica Lewinski

- ❑ Antes - Bill Clinton: "Nunca tive relações sexuais com essa moça."
- ❑ Depois – Bill Clinton: "O que tivemos não pode ser definido como uma relação sexual."

## Planejamento interno

### ■ Estrutura organizacional

Planejar dimensão da equipe: própria e externa.

Estruturar cargos e reportes: Quem fala em nome da empresa? A quem a assessoria está subordinada?

### ■ Estrutura financeira

Orçar atividades de rotina: divulgações, viagens, eventos com jornalistas, produção de press-kits, brindes para a imprensa, despesas com terceiros (clipping, fotografia, traduções, vídeos, media training etc).

Orçar atividades extras: despesas com crises (divulgação de comunicados impressos e eletrônicos, contratação de especialista).

## Planejamento interno

### ■ Mensurar resultados

A mensuração dos resultados somada a visão estratégica orientam o melhor planejamento do trabalho da assessoria de imprensa.

- ❑ Centimetragem? Somente em casos específicos.
- ❑ Indicadores de qualidade de exposição na imprensa.
- ❑ Pesquisas de imagem: com público externo e jornalistas.



## Planejamento interno

### ■ Pesquisa

Características para um resultado de pesquisa mais realista:

- ❑ Utilizar questionários diferentes por grupos (jornalistas – editores e repórteres) e assessorados (gestores e equipe operacional que trabalhe junto à assessoria de imprensa);
- ❑ Manter em sigilo a identidade dos pesquisados;
- ❑ Evitar perguntas sim/não ou gosto/não gosto. Utilizar questionário com opções. Exemplos:

Muito satisfeito/Satisfeito/Indiferente/Insatisfeito/Muito insatisfeito  
Concordo totalmente/Concordo parcialmente/Indiferente/Discordo  
parcialmente/Discordo totalmente

### ■ Pesquisa externa

Temas possíveis:

- ❑ Empatia no atendimento ao jornalista;
- ❑ Respostas no prazo;
- ❑ Conhecimento sobre o assunto;
- ❑ Qualidade e utilidade dos materiais para a imprensa;
- ❑ Disponibilidade para atender a imprensa fora do horário do expediente.

### ■ Pesquisa interna

Temas possíveis:

- ❑ Conhecimento sobre o assunto;
- ❑ Visão estratégica da empresa;
- ❑ Qualidade e utilidade dos materiais produzidos (para uso interno e para a imprensa);
- ❑ Cumprimento de prazos;
- ❑ Eficiência na divulgação pró-ativa da empresa;
- ❑ Eficiência na proteção da imagem da empresa (crises);
- ❑ Preparação de executivos para entrevistas;
- ❑ Aconselhamento sobre o impacto da mídia nos negócios;
- ❑ Colaboração com outros departamentos da empresa.

### ■ Plano de melhoria de resultados

Assessoria deve ter profundo conhecimento da imprensa em cada região em que atue. Buscar alternativas para a melhor divulgação:

- “Imprensa daqui não costuma fazer reportagens, quer tudo pronto.”
- “Este colunista só aceita notas exclusivas.”
- “Imprensa daqui não divulga nada que considere muito comercial.”

Nenhuma empresa contrata assessoria para apontar as deficiências da imprensa, mas para lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

### ■ Empresas de capital aberto

Demandam planejamento diferente das empresas não listadas em bolsas de valores:

- Período de silêncio;
- Dados financeiros;
- Índices de crescimento, ainda que percentuais (vendas, receita, serviços, base de clientes).

Todas as empresas de capital aberto cumprem uma série de obrigações com seus acionistas e o mercado. A assessoria de imprensa precisa considerar em seu planejamento todas as informações que podem ou não ser divulgadas e em que época, sob risco de multa ou punições à empresa e seus executivos.

### ■ **Divulgação de resultado financeiro**

Empresas de capital aberto estão sujeitas a estes e outros riscos de comunicação:

- Vazamento de informações confidenciais para a imprensa antes da divulgação dos resultados (e-mails para outros destinatários, materiais esquecidos na impressora etc).
- Anúncio pago em jornal que poderá fazer matéria antes dos demais;
- Participação de jornalistas em conferência para analistas;
- Dados públicos x dados divulgáveis;
- Interpretação equivocada de jornalista não especializado em mercado financeiro.

# Planejamento em Assessoria de Imprensa

- Desafio I

Como planejar a assessoria de imprensa?

Empresas e executivos *low profile*

### ■ Desafio I

#### Empresas low profile

- ❑ Levantar as razões estratégicas para esse posicionamento (nem sempre as empresas têm uma forte razão, pode ser somente medo da imprensa);
- ❑ Por que mudar? Demonstrar quais seriam os benefícios;
- ❑ Decisão duradoura: uma empresa não pode ser *low profile* num dia, querer falar no outro;
- ❑ Trabalhar características pessoais dos executivos: timidez, *media training*, domínio do assunto.
- ❑ Acima de tudo: respeitar a decisão do cliente de ser ou não *low profile*.



- **Desafio II**

**Como planejar a assessoria de imprensa?**

**Empresa vê a mídia espontânea  
como propaganda de baixo custo**

### ■ Desafio II

#### Empresa vê a mídia espontânea como propaganda de baixo custo

- ❑ Exemplificar os tipos de retorno, que são muito diferentes: valor da imagem em uma matéria e um anúncio; controle do conteúdo publicado.
- ❑ Convencimento da imprensa para temas importantes para a empresa: demanda esforço da assessoria e muito mais ações de relacionamento do que um simples release ou sugestão de pauta;
- ❑ Trabalhar transparência e credibilidade: empresa precisa estar próxima da imprensa para emplacar pautas positivas;
- ❑ Respeito ao jornalista: anunciante não tem direitos especiais sobre o conteúdo editorial.

## Planejamento em Assessoria de Imprensa

- **Desafio III**

Como planejar a assessoria de imprensa?

**“Meu concorrente aparece muito mais do que eu.”**

### ■ Desafio III

“Meu concorrente aparece muito mais do que eu.”

- ❑ Apurar se é verdade, com mensuração de resultados;
- ❑ Verdade ou não, sugerir estratégias para ampliar a exposição na mídia e mudar a percepção do cliente (empresa ou executivo *low profile*, pouco envolvimento da assessoria nas decisões estratégicas);
- ❑ Entrevista com o cliente sobre suas expectativas com assessoria de imprensa;
- ❑ Consulta ou pesquisa com jornalistas da área para levantar possíveis razões da resistência com a empresa.

- **Desafio IV**

Como planejar a assessoria de imprensa?

“Jornalista nunca publica o que falei.”

ou

“O que foi ao ar é uma pequena parte da minha entrevista.”

### ■ Desafio IV

“Jornalista nunca publica o que falei.” ou “O que foi ao ar é uma pequena parte da minha entrevista.”

- Reavaliar mensagens da empresa: são claras? Convenci o jornalista? Público leigo irá entender?;
- Mídia eletrônica: mensagens curtas e claras para o público final;
- Estudar perfil dos jornalistas a que o cliente se refere: identificar razões de resistência e propor alternativas;
- Catequese de executivos sobre o funcionamento da imprensa: em geral, essas queixas são fruto de desconhecimento;
- Motivar executivo a acompanhar clipping da sua empresa, concorrentes e noticiário geral.

### ■ Prospectando clientes

- Sugestões válidas tanto para clientes internos quanto externos, novos ou atuais (exemplo: mudança de comando na empresa).
- Assessor de imprensa 'vende' serviço, é um bem intangível. Quando esse serviço começa a se materializar para o cliente?
- Apresentação pessoal: mostrar credibilidade, segurança no que faz;
- Apresentação da proposta de trabalho: conteúdo é essencial, mas formato também conta;
- Manter o foco: o que minha assessoria de imprensa pode fazer por sua empresa.

### ■ Prospectando clientes

- Saber ouvir o cliente: não apenas 'vender' o que se sabe fazer;
- 'Vender' apenas o que se é capaz de entregar: reputação leva tempo e trabalho para ser conquistada e mais ainda para ser recuperada;
- Pesquisar cliente previamente e já apresentar proposta de trabalho de comunicação baseada na pesquisa prévia (isso tem que estar claro para o cliente).



### ■ Atendimento de qualidade

Da mesma forma que assessor colabora para harmonizar opiniões externas, deve também trabalhar isso internamente, no departamento ou na sua agência de comunicação.

Detalhes fazem a diferença:

- Apresentação pessoal: não apenas do chefe, mas de todos os funcionários;
- Atendimento básico: telefonemas, recados, visitas;
- Circular informações entre a equipe;
- Delegar tarefas: demanda confiança no trabalho alheio e motivação para o desenvolvimento da equipe.

### ■ Atendimento de qualidade

- ❑ Padronização de materiais: press-releases, apresentações, atendimento aos jornalistas;
- ❑ Organizar-se internamente: divisões claras, não dar ordens contraditórias, não cobrar tudo ao mesmo tempo;
- ❑ Assumir responsabilidades pela equipe: causa má impressão no cliente o chefe que culpa funcionários por erros ou atrasos. Problemas internos – do departamento ou da agência – são da alçada do assessor/dono da agência, não do cliente.

## Planejamento em Assessoria de Imprensa

### ■ Ética

Pesquisa Aberje (divulgada em março/2006) demonstra que aumentou a confiança dos jornalistas de redação com os assessores de imprensa.

- 83% dos assessores ajudam o trabalho dos jornalistas; 9% atrapalham.
- 66% dos assessores são éticos; 30% são anti-éticos;
- 77% acham que jornalistas devem comandar assessorias de imprensa; 13% acham que é papel de relações públicas; 2%, de publicitários.

Fonte: Pesquisa encomendada pela Revista Imprensa e Maxpress. Realizada pelo Instituto Francischini.

Ouvidos 405 jornalistas do Brasil, de 29/11 a 2/12/05, por telefone.

- **Ética**

Nunca perder de vista: um emprego é apenas um emprego.

Atrasar as contas por um mês vale mais do que sua **consciência** e sua **reputação**?

- Ética

Como definir o que é ético?

*“Me explique como se eu tivesse cinco anos.”*

(Denzel Washington, como o advogado Joe Miller no filme Filadélfia)

### ■ Avaliação

Identificar no seu trabalho de assessor de imprensa o que está incluído ou não no planejamento. Essa reflexão deve ser permanente, porque os cenários mudam.

- ❑ Estamos cuidando do relacionamento com todos os públicos?
- ❑ Assessor de imprensa participa nas decisões estratégicas da empresa?
- ❑ Cronograma de atividades está alinhado com estratégias do cliente?
- ❑ Divulgação pró-ativa (se essa for a estratégia da empresa) está sendo eficiente?
- ❑ Atendimento às demandas da imprensa (prazo e entendimento da mensagem da empresa) está sendo eficiente?
- ❑ Mensuração de resultados está adequada?

### ■ Avaliação

- ❑ Contatos e agenda interna estão atualizados?
- ❑ Mailing geral e específico está atualizado?
- ❑ Estamos alinhando as mensagens da assessoria de imprensa com Relações com Investidores (no caso de empresas de capital aberto)?
- ❑ Estamos preparados para crises? (na medida do possível);
- ❑ Há acompanhamento adequado do noticiário geral e específico?
- ❑ Estrutura do departamento ou agência é suficiente/adequada?
- ❑ Estrutura financeira é adequada?

### ■ Avaliação

- ❑ Estou ouvindo os clientes e respeitando suas decisões?
- ❑ Estou apresentando uma visão crítica e sugerindo mudanças de estratégia?
- ❑ Busco alternativas para driblar resistências da imprensa?
- ❑ Estou delegando tarefas à equipe?
- ❑ Estamos administrando corretamente o tempo da equipe?
- ❑ Há um padrão único e de qualidade para o atendimento?
- ❑ Estamos sendo éticos?



**Obrigada!**

Denise Chaves

e-mail: [dchaves@timbrasil.com.br](mailto:dchaves@timbrasil.com.br)

Cel: (21) 8113-0076