

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Giulia Palumbo

Reputação em Tempos de Crise: o papel da assessoria de imprensa

Uma análise sobre a importância da atuação da assessoria de imprensa durante uma crise de imagem a partir do estudo de caso da plataforma 123 milhas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de BACHAREL em Jornalismo, sob a orientação do Professor Doutor Renato Levi Pahim.

SÃO PAULO

2023

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

JORNALISMO

Giulia Palumbo

Reputação em Tempos de Crise: o papel da assessoria de imprensa

*uma análise sobre a importância da atuação da assessoria de imprensa durante uma crise
de imagem a partir do estudo de caso da plataforma 123 milhas*

SÃO PAULO

2023

GIULIA PALUMBO

REPUTAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: O PAPEL DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Esta monografia foi submetida ao Curso de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel. A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Monografia apresentada à Banca Examinadora:

Prof. Renato Levi (Orientador) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Mauro Luiz Peron (Membro) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Alvaro Bufarah Junior (Membro) Connexos Assessoria de Comunicação e Projetos Especiais

São Paulo

2023

Dedicatória

Dedico este trabalho ao Professor Renato Levi, cuja orientação, apoio e sabedoria foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Suas valiosas contribuições e inspiração moldaram o meu percurso acadêmico, portanto, esta conquista também pertence a ele. Agradeço por ser um mentor excepcional e por compartilhar seu conhecimento e paixão pelo aprendizado.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Cristiane e Luciano, por terem me apresentado a profissão, por estarem sempre ao meu lado e pelo amor incondicional.

Agradeço aos meus avós José Antonio e Vera Lúcia, por terem me proporcionado estudo de qualidade, pelos ensinamentos desde o primário e por serem os melhores professores, além das salas de aula.

Agradeço ao meu namorado Caio, pelas injeções de ânimo e encorajamento, além do amor e compreensão.

Agradeço ao meu professor e orientador Renato Levi, por embarcar nessa jornada comigo, concedendo-me todo o apoio necessário.

Agradeço ao meu irmão Rafael, pelo incentivo e carinho;

Agradeço às minhas irmãs de coração Rafaela, Malu e Julia, por compartilharem comigo momentos de expectativas, dúvidas e alegrias a cada capítulo concluído;

Agradeço a minha amiga Giulia, pelas ajudas, respostas rápidas, orientações e momentos de alegrias;

Agradeço à turma de Comunicação Social 2020, pelas alegrias, inseguranças e otimismo vivenciados juntos;

Para todas as pessoas que contribuíram comigo, direta ou indiretamente, durante a elaboração desta monografia; aos bons professores que passaram pela minha vida; aos meus pais, avós, irmão, namorado e amigos.

Resumo

Reputação em Tempos de Crise: o papel da assessoria de imprensa

uma análise sobre a importância da atuação da assessoria de imprensa durante uma crise de imagem a partir do estudo de caso da plataforma 123 milhas

Giulia Palumbo¹

Por meio de pesquisa bibliográfica, aliada ao estudo de caso descritivo da recente crise enfrentada pela plataforma 123Milhas, esta monografia visa analisar as práticas e desafios enfrentados pelos jornalistas que atuam como assessores de imprensa. Além disso, busca contribuir para o esclarecimento e melhor compreensão por parte das organizações e futuros jornalistas sobre como as estratégias de assessoria de imprensa podem desempenhar um papel crucial e tornar-se um fator decisivo na gestão de uma crise de imagem corporativa. Classificada como uma Online Travel Agency (OTA), a 123Milhas foi escolhida como objeto de estudo devido ao seu caso recente e amplamente divulgado pela imprensa. Isso permitiu que descrevêssemos os resultados obtidos para a reputação da empresa com base em seu posicionamento público adotado. Além disso, utilizando conceitos e fundamentos da assessoria de imprensa como uma das áreas de atuação do jornalista, avaliamos possíveis fatores que poderiam ter modificado tais resultados reputacionais. Neste sentido, permearam nossa análise aspectos tecnológicos, sociais, legais e políticos. Os sócios da 123Milhas chegaram a ser convocados para prestar esclarecimentos na Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Pirâmides Financeiras, que investiga fraudes com ativos digitais por suspeita de crime contra a economia popular.

¹ Bacharelanda do curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).

PALAVRAS-CHAVES: Assessoria de imprensa; Valores-notícia; Princípios jornalísticos; Seleção da notícia; 123 milhas; Jornalismo; Gestão de crise; Reputação corporativa

SUMÁRIO

1 O PAPEL DO ASSESSOR DE IMPRENSA: 2

- 1.1 Relações e diferenças entre jornalismo, assessoria de imprensa e relações públicas: 2

2 A ASSESSORIA DE IMPRENSA NA PRÁTICA: 8

- 2.1 Como o jornalista-assessor contribui para a construção da reputação corporativa: 8
- 2.2 A assessoria como agente preventivo e mediador de crises: 9
- 2.3 O pós-crise: uma oportunidade para recuperar a reputação: 14

3 123 MILHAS: UMA CRISE IMINENTE E MAL GERENCIADA: 15

- 3.1 O que gerou a crise na 123Milhas: 15
- 3.2 O que é uma pirâmide financeira: 18
- 3.3 Impactos e repercussões: 20
- 3.4 Gerenciamento da Crise: o que ainda é possível fazer: 21

INTRODUÇÃO

De acordo com Denise Pagnussatt, coordenadora dos cursos de Comunicação Empresarial e de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), "[...] as organizações precisam ser mais conscientes de suas práticas e de seus discursos relacionados à sua reputação," que, por sua vez, é "um recurso estratégico e ideológico que potencializa esforços no sentido de materializar o propósito àqueles que se relacionam com as organizações" (PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2022).

Partindo deste princípio, podemos afirmar que se existe uma organização que não cuidou de seu discurso de forma estratégica e, por isso, viu sua reputação ser seriamente abalada, com a consequente desmaterialização de seu propósito, quebra de confiança da marca e de boa parte dos relacionamentos construídos em sete anos de atuação no mercado turístico nacional, ela se chama 123 Milhas.

Sob o slogan "Viajar é para Todos," a 123Milhas, sediada em Belo Horizonte (MG), define-se como uma agência online pioneira na comercialização de viagens com preços atrativos que foi premiada por seu relacionamento com o consumidor.²

Entretanto, este relacionamento foi seriamente abalado em 18 de agosto de 2023, por meio de um comunicado publicado apenas no site da empresa e de um post no formato de carrossel no LinkedIn da 123Milhas³, no qual a empresa mencionava que estava suspendendo a comercialização e a emissão de passagens da linha PROMO "devido a circunstâncias alheias" à sua vontade – sem, no entanto, explicar qual a natureza de tais circunstâncias. Além disso, os passageiros que já haviam adquirido passagens desta linha e que pretendiam embarcar no período de setembro a dezembro de 2023 foram informados de que o reembolso se daria por meio de vouchers, acrescidos de correção monetária pelo Certificado de Depósito Interbancário (CDI), os quais poderiam ser trocados por passagens, hospedagens em hotéis ou pacotes de viagens da própria 123Milhas, contrariando o Código

² Informações extraídas da Nota à Imprensa publicada no site da 123Milhas, em 29/8/2023, disponível em: 123milhas.com/imprensa/

³ Esclarecimento sobre a suspensão da linha PROMO publicado no LinkedIn da 123Milhas, disponível em: https://www.linkedin.com/posts/123milhas_comunicado-sobre-a-suspens%C3%A3o-da-linha-promo-a-ctivity-7099052989834772480-6rFr?utm_source=share&utm_medium=member_android

de Defesa do Consumidor ⁴ que prevê que os consumidores não são, via de regra, obrigados a aceitarem os vouchers, podendo exigir o ressarcimento em dinheiro.

A partir deste fato, a 123Milhas passou a ser destaque nas mais diversas editorias dos mais relevantes veículos de comunicação off e online do país. Porém, não mais por ser uma empresa inovadora e referência no segmento de tecnologias de viagens, mas sim, por tornar-se suspeita de crime contra a economia popular, lesar milhares de consumidores e ter seus sócios convocados a prestarem esclarecimentos no Congresso Nacional à Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Pirâmides Financeiras.

Foi exatamente a grande e recente repercussão de imprensa do caso, bem como, a dimensão e os desdobramentos negativos do ponto de vista da opinião pública, em nossa avaliação, pela falta de haver na organização um profissional habilitado e experiente na gestão de crise de imagem e no relacionamento com a mídia, ou seja, o assessor de imprensa, que fez com que escolhêssemos o *case* 123Milhas como objeto de estudo deste trabalho de conclusão do curso.

Para sustentar nossa hipótese de que a atuação de um assessor de imprensa na gestão da crise instaurada na 123 Milhas poderia ter, senão alterado, ao menos reduzido os danos para a imagem e reputação da empresa, precisamos inicialmente desmistificar a visão de que o assessor de imprensa é sinônimo de relações públicas. Além disso, é necessário esclarecer que seu papel não é o de um jornalista, mas sim, comparado ao de um publicitário ou propagandista.

Para isso, recorremos a uma vasta pesquisa bibliográfica que traz os conceitos históricos que fundamentam as relações e diferenças entre três grandes áreas de atuação dentro do campo da Comunicação Social: o Jornalismo, a Assessoria de Imprensa e as Relações Públicas. A partir disso, foi preciso também diferenciar risco de crise, bem como contextualizar reputação de imagem, para compreender o porquê, no caso da 123Milhas, o assessor de imprensa poderia ter atuado tanto na prevenção como na gestão adequada da

⁴ Os artigos 6º, 20º e 35º do Código de Defesa do Consumidor garantem aos clientes da 123Milhas o direito de escolha sobre a forma como desejam ser reembolsados. Portanto, a decisão não poderia ter sido adotada unilateralmente pela empresa, conforme explicado em artigo assinado pelo advogado Marco Antônio Sampaio Filho, para o site Consultor Jurídico em 24/9/2023. Disponível em: [Sampaio Filho: Quando clientes poderão receber da 123 Milhas - Consultor Jurídico \(conjur.com.br\)](https://www.conjur.com.br/2023-09-24/sampaio-filho-quando-clientes-poderao-receber-da-123-milhas)

crise. Além disso, é claro, explicar e compreender como prevenir, identificar e gerir uma crise de imagem e reputação corporativas.

Com esses conceitos definidos, pudemos, então, aprofundar-nos na temática específica desta monografia, ou seja, qual é o papel do assessor de imprensa na gestão de uma crise de imagem, com o objetivo de manter a reputação de uma organização. Desta forma, demonstraremos como uma assessoria de imprensa estrategicamente estruturada, composta por jornalistas aptos não só no uso das ferramentas e tecnologias de comunicação, mas, principalmente, no relacionamento com a mídia, poderia ter contribuído para que a 123Milhas mantivesse a decisão de descontinuar a sua linha promocional e até mesmo a suspensão da emissão dos bilhetes, porém, sem ter impactado de forma tão negativa não só nos seus negócios, mas também comprometido a reputação de outros *stakeholders*⁵ e do próprio segmento de agências de viagens, dentro da indústria do turismo.

⁵ O termo Stakeholder foi usado pela primeira vez, em 1893, por Robert Edward Freeman, filósofo e professor de Administração da Darden School da Universidade de Virginia (EUA). O termo é hoje empregado em vários campos da gestão estratégica, inclusive nos da Comunicação. Em assessoria de imprensa e comunicação corporativa, **stakeholder** determina os “grupos de interesse” com os quais uma empresa se relaciona e que vão muito além dos acionistas, proprietários ou gestores da companhia. Aí, entram também, os clientes, os concorrentes, esferas governamentais, entidades organizadas da sociedade etc. Enfim, todos os públicos de interesse e que possam, direta ou indiretamente, impactar no negócio da empresa. Mais conteúdo sobre a teoria dos stakeholders você encontra em: [124-449-2-PB.pdf \(usp.br\)](https://www.usp.br/124-449-2-PB.pdf)

1 O PAPEL DO ASSESSOR DE IMPRENSA

1.1 Relações e diferenças entre jornalismo, assessoria de imprensa e relações públicas

Para compreendermos o surgimento e o papel das assessorias de imprensa na atualidade, é primordial voltarmos ao passado. Partindo da compreensão de que 'o homem é um ser histórico por excelência: a historicidade define a sua essência e a história é a sua morada' (Saviani, 2008), e comunicar-se é uma das mais básicas necessidades desse 'homem social' (Bordenave, 1988), que é, ao mesmo tempo, produto e produtor do ambiente de comunicação da sociedade em que vive.

Por isso, os primeiros jornalistas dos quais temos notícias surgiram no Império Romano, por volta de 59 a.C. Podemos dizer que estes já possuíam a vocação para serem assessores de imprensa. Afinal, eram responsáveis por confeccionar e divulgar na Acta Diurna – considerado 'o mais antigo jornal conhecido' de acordo com a Associação Nacional de Jornais (ANJ) – uma espécie de mural fixado em locais de grande circulação pública. Nele, eram divulgadas informações de interesse do imperador Júlio César, como conquistas militares, expansão do império e escândalos envolvendo governos inimigos.

Entretanto, o jornalismo contemporâneo, em tempo real e globalizado, que temos hoje, teve início e só foi possível chegar aos dias atuais graças ao alemão Johannes Gutenberg. Ele revolucionou a imprensa e aperfeiçoou os métodos de divulgação com a criação da prensa e dos tipos móveis, conforme descrito pela Associação Nacional de Jornais em 2020:

A máquina de Gutenberg possibilitou o livre intercâmbio de ideias e a disseminação do conhecimento. [...] Em meados do século XIX, os jornais se tornaram o principal veículo de divulgação e recebimento de informações. Entre 1890 e 1920, período conhecido como “anos dourados” da mídia, os barões da mídia como William Randolph Hearst, Joseph Pulitzer, e Lorde Northcliffe construíram gigantescos impérios editoriais. Esses homens detinham enorme influência na

indústria jornalística e tornaram-se famosos pela maneira como exerciam seu poder.

A partir destas informações é possível, então, refletir e concluir que o jornalista nasceu para coletar e relatar fatos verídicos, atuando como um mediador de informações entre uma autoridade, poder ou organização e a população ou sociedade na qual está inserido, com o propósito de mantê-la atualizada com os acontecimentos de seu interesse.

Talvez o fato de, historicamente, o jornalismo ter nascido antes das assessorias de imprensa, das relações públicas e até mesmo da própria Comunicação Social, resida o fato de até hoje confundirem-se tanto estas atividades profissionais.

No Brasil, acredita-se que uma das razões do assessor de imprensa não ter seu papel e relevância reconhecidos pelo mercado de forma geral, especialmente no da comunicação e mesmo entre os próprios colegas de categoria, é a ausência de menção expressa à assessoria como função da categoria no Decreto 83.284/79, que regulamenta a profissão de jornalista no país. Outro ponto que contribui para esta “marginalização” do assessor de imprensa, é o fato de que um jornalista criou a assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação, tendo sido referendado mundialmente como pioneiro das relações públicas (RP), conforme descrito no Manual de Assessoria e Imprensa (Federação Nacional dos Jornalistas, 2007).

Foi o jornalista americano chamado Ivy Lee quem em 1906, inventou essa atividade especializada. Ele abandonou o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo, em Nova Iorque. Ele o fez para prestar serviço ao mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos: John Rockefeller. Acusado de aspirar ao monopólio, de mover luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater sem olhar a meios, numa palavra, de ser feroz, impiedoso e sanguinário. O serviço que Ivy Lee prestaria era de conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem, de odiado, passasse a ser venerado pela opinião pública. Isso se chama mudança de imagem. E a primeira coisa que aquele jornalista fez foi se comunicar, com transparência e rapidez sobre todos os negócios

que envolviam Rockefeller. E conseguiu mudar a imagem do barão dos negócios depois de continuadas ações de envio de informações frequentes à imprensa da época entre outras iniciativas.

De acordo com Hebe Wey (1986 apud Chaparro, 2006, p. 36), “eram informações corretas e de importância para o público, sobre as empresas, evitando assim denúncias.” O principal marco do surgimento das assessorias está na criação da declaração de princípios, feita por Ivy Lee, e enviada, em forma de carta, aos editores. A declaração tornou-se um documento histórico, norteador, até os dias atuais, da atividade de assessoria.

Através deste documento, Ivy Lee estabeleceu um pequeno conjunto de regras ético-morais, como a divulgação de notícias corretas e verdadeiras e o atendimento ao interesse dos jornalistas e do público. Mas, na prática, o princípio que move essa declaração é a promoção de sua credibilidade e, por extensão, a imagem e reputação do seu cliente. De forma didática, assim como as empresas jornalísticas (jornais, rádios, tv e internet) selecionam as notícias que serão ou não publicadas, também as assessorias de imprensa fazem uma apuração das informações a respeito dos aspectos mais positivos de seus clientes, para serem divulgados à opinião pública. Portanto, podemos dizer que em ambas as vertentes jornalísticas (jornalismo e assessoria de imprensa) há veracidade, porém, parcialidade no acesso, por parte da sociedade, à informação.

Já o jornalista e pós-doutorando pela Universidade de Brasília (UnB), Jorge Duarte, conceitua assessoria de imprensa como “a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa”, com o objetivo de “atender às demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte em particular”. Ele salienta ainda, que esta é uma atividade profissional especializada e exercida por “profissionais com experiência ou curso superior em jornalismo”.

Professor, palestrante e autor de diversos livros sobre assessoria de imprensa, Jorge Duarte salienta que, apesar de não existirem dados confiáveis, o número de jornalistas atuando como assessores de imprensa vem crescendo desde a década de 1980 no Brasil, período em que o país saía da ditadura militar para iniciar o processo de redemocratização.

Durante os anos 1930, o governo federal torna política de Estado o controle e a disseminação de informações por meios de comunicação de massa e passa a organizar um sistema articulado, reunindo coordenação nacional e atuação local, e interfere diretamente com sua mão pesada em todos os meios de comunicação. Isso ocorre a partir de 1931, quando, sob o Governo Provisório, é estruturado o Departamento Oficial de Propaganda na Imprensa Nacional, administrado pelo jornalista Sales Filho. Durante a década ele é sucessivamente reorganizado como Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPPC) e Departamento Nacional de Propaganda (DNP), que passa da ênfase na propaganda radiofônica para o uso da imprensa como vetor de informação governamental. [...] No período entre o fim dos anos 70 e início da década de 80, com um mercado de consumo consolidado e o ocaso do autoritarismo militar, exaure-se, para as organizações, a fase em que o mais importante era ter bom trânsito junto às autoridades (Nori, 1990). [...] E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para influenciar a agenda pública, informar e construir uma imagem positiva. O exemplo de empresas como a Rhodia⁶ mostrou que o investimento em comunicação aliado à postura de organização aberta à sociedade trazia retorno em credibilidade, visibilidade e poderia ajudar na consecução dos objetivos empresariais. (Duarte, 2020)

É a partir deste momento que a assessoria de imprensa começa a ter relevância e ganhar corpo no Brasil, fazendo com que cada vez mais as demandas por informação por parte da imprensa tenham a ver com a construção de imagem e posicionamento ou

⁶ **Nota extraída do artigo de Assessoria de Imprensa no Brasil, de Jorge Duarte:** Em 1985, a Rhodia lançou seu Plano de Comunicação Social caracterizado como uma “Política de Portas Abertas”. Tratou-se de um avançado e pioneiro programa de comunicação empresarial. Bueno (1989, p. 5) avalia que a política adotada pela Rhodia serviu de paradigma para as demais organizações. O livro *Portas abertas* traz detalhado relato sobre o programa de abertura no diálogo entre a empresa e a sociedade no período entre 1982 e 1988 e tornou-se um clássico ainda atual na literatura de comunicação organizacional por mostrar um tipo de posicionamento e exemplos de ações que acabaram tornando-se inevitáveis para a grande maioria das empresas brasileiras. Ver mais sobre o assunto em Valente e Nori, 1990.

reputação de organizações públicas e privadas, impulsionando a migração do jornalista profissional da redação para os escritórios de assessoria (mais tarde, agências de comunicação).

Já no início da década de 1980, organizações de todo tipo acentuam a busca por profissionais para estabelecer ligações com a imprensa e produzir instrumentos de comunicação, como boletins, jornais, revistas, vídeos, rádios [...] sindicatos de jornalistas, como o de São Paulo, fizeram controle para impedir que a atividade fosse exercida por pessoas “desqualificadas”⁷ [...] A presença de jornalistas passou a ser tão grande que a comunicação institucional tornou-se a maior área de atuação, não apenas para egressos dos veículos, como era comum, mas até para estudantes e recém-formados⁸. (Duarte, 2020)

De acordo com a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), com base na pesquisa Perfil do Jornalista Brasileiro⁹, a assessoria de imprensa é a principal atividade (43,4%) da maioria dos jornalistas atualmente. Porém, a falta de regulamentação da profissão de assessor de imprensa ainda permite abusos no que tange às normas trabalhistas, bem como,

⁷ **Nota extraída do artigo de Assessoria de Imprensa no Brasil, de Jorge Duarte:** Desqualificadas, no caso, têm o significado, de “não jornalista”. Marinho (1986, p. 108) explica que os profissionais de uma determinada área tendem a exercer controle sobre seus pares, ao mesmo tempo em que praticam sanções monopolísticas contra eventuais intrusos. “São os interesses dos membros de uma profissão por poder, riqueza e prestígio que os leva a lutar pela conquista e manutenção de seu monopólio de competência.”

⁸ **Nota extraída do artigo de Assessoria de Imprensa no Brasil, de Jorge Duarte:** É cada vez mais comum o estágio em comunicação institucional ou o recém-formado sair da faculdade de Jornalismo diretamente para uma assessoria, o que, também, está mudando o perfil original do assessor brasileiro, tradicionalmente com experiência em redações. Pesquisa realizada nos cursos de comunicação do Estado do Rio de Janeiro mostrou que, num universo que variou de 5% a 10% de cerca de 11 mil alunos matriculados em cursos de Jornalismo, a comunicação empresarial e institucional é a segunda grande área de absorção dos profissionais (Lopes, 1997, p. 66). Curiosamente, os cursos de Jornalismo ainda não deram a ênfase necessária ao ensino de técnicas de assessoria – apenas há pouco tempo disciplinas específicas foram incluídas na maior parte dos cursos. Mesmo na área acadêmica persiste resistência em tornar o tema foco de estudos, fazendo que as implicações da mobilidade profissional e as consequências da influência das fontes nas redações ainda estejam por ser mais bem estudadas.

⁹ A pesquisa o **Perfil do Jornalista Brasileiro** é uma construção coletiva liderada pelo Laboratório de Sociologia do Trabalho (Lastro/UFSC) e articulada nacionalmente pela Rede de Estudos sobre Trabalho e Profissão (RETIJ), da Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor), com o apoio das principais organizações nacionais da categoria: ABI, ABEJ, ABRAJI, APJor, FENAJ – e Sindicatos filiados. A pesquisa foi realizada entre 16/8 e 1º/10 de 2021, e foi respondida por 7.029 jornalistas. O relatório completo pode estar disponível para download em: <http://perfildojornalista.paginas.ufsc.br/files/2022/06/RelatorioPesquisaPerfilJornalistas2022x2.pdf>

conflitos e divergências entre as categorias da comunicação, além, é claro, do desrespeito por parte de alguns “coleguinhas” que ainda têm a visão ultrapassada e distorcida de que o assessor de imprensa é “o jornalista que não deu certo”.

E os desafios do jornalista-assessor não param na questão regulatória. A evolução tecnológica e a transformação digital trouxeram consigo um novo paradigma: como preservar a reputação e a imagem de organizações públicas e privadas e até de indivíduos, a partir do momento que, por meio das redes sociais, qualquer cidadão passou a ser emissor de opinião e transmissor de informação sem a obrigatoriedade do compromisso ético-profissional exigido de jornalistas e assessores de imprensa?

Neste sentido, e até como uma resposta a esta indagação, vale aqui destacarmos a observação feita por Jorge Duarte, em seu artigo "Assessoria de Imprensa no Brasil", ao analisar que atualmente o jornalista, especialmente o que atua em assessoria de imprensa, deve ter um olhar mais amplo e sistêmico para “Comunicação (social, estratégica, organizacional, corporativa, empresarial, institucional – basta escolher o rótulo preferido)”, ainda que sua formação universitária não esteja direcionada a isso.

O assessor de imprensa tem o desafio de manter a competência na atividade original e, ao mesmo tempo, assumir a ampliação das responsabilidades e possibilidades como comunicador em um ambiente volátil, em transformação permanente e de enorme potencial. Independentemente da amplitude de atuação, permanece com a saudável responsabilidade de ampliar o ambiente de transparência, qualificando os relacionamentos e agilizando os fluxos de informação de maneira a que a comunicação seja mais efetiva em benefício da organização e da sociedade. (Duarte, 2020).

2 A ASSESSORIA DE IMPRENSA NA PRÁTICA

2.1 Como o jornalista-assessor contribui para a construção da reputação corporativa

De acordo com David A. Aaker, economista e professor da Haas School of Business na Universidade da Califórnia (Berkeley-EUA), pessoas, tecnologia da informação e marca (reputação¹⁰ que uma empresa tem perante a opinião pública) são os três principais ativos de qualquer organização, porém, “nenhum deles aparece no balanço”. Isso porque são considerados ativos intangíveis, e que para serem percebidos pela sociedade ou público-alvo da organização, necessitam ser comunicados de forma clara, objetiva e ampla.

O posicionamento da marca pode auxiliar a priorizar e focalizar a identidade da marca por meio da determinação dos objetivos de comunicação [...] O desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos [...] A boa execução [...] requer as ferramentas certas de comunicação. [...] As marcas fortes de amanhã compreenderão e utilizarão mídia alternativa, resposta direta e outros recursos que oferecem experiências de construção de relacionamentos. (Aaker & Joachimsthaler, 2002)

É exatamente aqui, na construção de relacionamentos profundos e em linha com os objetivos de comunicação da organização, que o assessor de imprensa desempenha um papel fundamental para a construção, consolidação e manutenção da reputação da marca de uma corporação. E a formação jornalística do assessor só contribui para que esse processo seja ainda mais eficaz.

Isso porque, como jornalista, o assessor tem o chamado *feeling* da notícia, ou seja, ele é capaz de, durante uma reunião de *briefing* com o cliente, fazer questionamentos sobre as práticas, cultura, serviços, áreas de negócios, de uma empresa e/ou organização.

¹⁰ De acordo com Charles Fombrun, professor de Administração na Stern School of Business da Universidade de Nova Iorque (EUA) “Reputação Corporativa é a percepção [ou imagem] coletiva que fazemos sobre a capacidade de uma empresa gerar valor para os diversos *stakeholders* com base em nossa experiência passada com essa empresa.”

Em outras palavras, o assessor faz uma apuração criteriosa de temas corporativos de interesse público, formatando-os de acordo com o gênero jornalístico (informativo, opinativo e interpretativo) mais adequado ao tipo de informação que será divulgada.

Além disso, por ser jornalista e ter relacionamentos com outros profissionais da área, o assessor de imprensa costuma conhecer a rotina das redações e saber qual veículo tem o perfil mais adequado para receber a sua pauta ou 'notícia corporativa'. Essa notícia pode se apresentar de diversas formas, como uma nota com um fato pontual e relevante, um *press release* sobre um lançamento ou algo inovador, ou um artigo de opinião sobre um tema mais denso, que esteja em destaque na mídia, como, por exemplo, a possibilidade de inclusão do tratamento da doença de Crohn na lista de coberturas obrigatórias do Sistema Único de Saúde (SUS). Dependendo do relacionamento do assessor de imprensa com o jornalista ou até mesmo com um influenciador digital relevante, a pauta pode resultar em uma transmissão ao vivo em uma rede social ou em uma entrevista em rádio ou televisão com o porta-voz da organização. Todo esse esforço tem um único objetivo: contribuir positivamente com a reputação ou a imagem da corporação

Porém, antes que a divulgação e os resultados desta ação de assessoria de imprensa efetivamente se concretizem é necessário um planejamento. Daí, reiterarmos a menção de Jorge Duarte sobre a necessidade dos jornalistas e assessores de imprensa terem uma visão mais ampla e sistêmica sobre a Comunicação (DUARTE, 2020), inclusive, no que tange à prevenção de crises de reputação e imagem como a ocorrida com o nosso objeto de estudo: a 123Milhas.

2.2 A assessoria como agente preventivo e mediador de crises de reputação

Como explicado no tópico anterior, apesar de intangível, a reputação agrega valor a uma marca e, consequentemente, ao seu ativo patrimonial. Por isso, quando essa reputação é abalada, especialmente por uma crise envolvendo a marca, o ativo patrimonial também será impactado.

De acordo com João José Forni (citado em Duarte, 2002, p. 363), do ponto de vista da comunicação, qualquer situação negativa que escape ao controle da empresa e se torne

publicamente visível tem o potencial de desencadear uma crise. E o mais preocupante é que, apesar de as crises de imagem serem cada vez mais comuns na sociedade contemporânea do século XXI, muitas empresas ainda não estão preparadas para lidar com elas.

A configuração atual da mídia, a ampla gama de interesses econômicos e a liberdade de debate político tornam as crises de imagem um fenômeno comum nos dias de hoje (Rosa, 2003, p. 22).

Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade (Rosa, 2003, p.24)

Por isso, assim como no jornalismo investigativo em que o repórter busca aprofundar-se de forma minuciosa em vertentes nem sempre tão evidentes de um determinado tema, o assessor de imprensa deve fazer uma apuração prévia detalhada dos todos os fatores de risco para a imagem e reputação corporativa, sinalizando-os para a liderança da organização e deixando clara a necessidade da implementação de um plano diferenciado e específico para a prevenção de riscos e o gerenciamento de crises da organização. Para isso, o assessor pode utilizar algumas ferramentas de mapeamento de riscos como a matriz de mensuração de risco, conforme figura 1.¹¹

MATRIZ DE MENSURAÇÃO DE RISCO					
ORGANIZAÇÃO x					
GRAVIDADE	ALTÍSSIMA	M4			
	ALTA	M3			
	MÉDIA	M2			
	BAIXA	M1			
			1	2	3
			REMOTA	EVENTUAL	PROVÁVEL
			MUITO PROVÁVEL		
			PROBABILIDADE		

CENÁRIO Y
01 - Invisibilização da passagem
02 - Invisibilização ou paralisação da passagem
03 - Colapso na partida
04 - Paralisação a por falta de assistência técnica
05 - Atraso ou paralisação por erro ou falha de projeto
06 - Acidentes durante manutenção de equipamentos
07 - Queda de colaborador durante atividade em altura
08 - Atropelamento e/ou prensamento de colaborador dentro das dependências da empresa
09 - Intoxicação ou sufocamento de colaborador por gases ou animais peçonhentos

Figura 1- Matriz de Mensuração e Risco

Vale aqui reiterar que risco e crise são conceitos distintos, daí a necessidade de um planejamento que contemple a ambos. Isso porque **riscos**¹² tem a ver com as

¹¹ Imagens e informações cedidas pela Plena Palavra Consulting.

¹² Grifo em negrito feito pela autora da monografia.

probabilidades de que algo saia do controle causando danos a organização ou a seus *stakeholders*, mas nem sempre em função de um fator interno relacionado ao negócio. Por exemplo, a maior parte dos riscos internos são preveníveis. Já a **crise**, apesar de também poder ser gerada por fatores externos, na grande maioria dos casos ocorre por falhas de processos, condutas, ou práticas internas inadequadas da empresa como riscos negligenciados, acidentes, corrupção, fraudes, golpes etc. Por isso, uma vez instaurada a crise, a única saída é gerenciá-la com a maior transparência e ética possíveis, seguindo a premissas do Plano de Prevenção de Risco e Gestão (ou Gerenciamento) de Crises e, posteriormente, realizar um trabalho de reversão ou reconstrução de imagem.

Com a matriz de risco fechada é possível fazer recomendações de ações de acordo com o tipo de risco, nível de gravidade de tipo de público, conforme figura 2¹⁰.

AÇÕES POR NÍVEL DE RISCO versus PÚBLICOS ENVOLVIDOS
ORIENTAÇÕES GERAIS

	M4 ALTÍSSIMO IMPACTO	M3 ALTO IMPACTO	M2 IMPACTO REGULAR	M1 IMPACTO MÍNIMO
	• Instalar a sala de crise. • Convocar todo o Comitê de Gestão de Risco.	• Colocar todo o Comitê de Gestão de Risco em alerta e plantão. • Colocar gestores dos públicos envolvidos em plantão.	• Colocar gestores dos públicos envolvidos em alerta e plantão.	• Colocar gestores dos públicos envolvidos em alerta.
IMPRENSA	• Convocação do(s) porta voz(es) treinado(s) para o(s) tema(s) de risco. • Convocação e realização de coletiva de imprensa com os principais veículos de comunicação oficiais, blogueiros de influência e formadores de opinião de esclarecendo os fatos, apresentando dados e informando posicionamento e ações da cliente no caso. • Material impresso e digital com as informações pertinentes. • Apresentação e indicação do Hotsite como canal de informação atualizado. • Indicação das melhores formas de contatar o(s) porta voz(es) de interesse.	• Convocação do(s) porta voz(es) treinado(s) para o(s) tema(s) de risco. • Convocação e realização de coletiva de imprensa com os principais veículos de comunicação oficiais, blogueiros de influência e formadores de opinião de esclarecendo os fatos, apresentando dados e informando posicionamento e ações da cliente no caso. • Material impresso e digital com as informações pertinentes. • Apresentação e indicação do Hotsite como canal de informação atualizado. • Indicação das melhores formas de contatar o(s) porta voz(es) de interesse.	• Envio de e-mail para os principais veículos de comunicação oficiais, blogueiros de influência e formadores de opinião de esclarecendo os fatos, apresentando dados e informando posicionamento e ações da cliente no caso. • Material impresso e digital com as informações pertinentes. • Apresentação e indicação do Hotsite como canal de informação atualizado. • Indicação das melhores formas de contatar o(s) porta voz(es) de interesse.	• Envio de e-mail para os principais veículos de comunicação oficiais, blogueiros de influência e formadores de opinião de esclarecendo os fatos, apresentando dados e informando posicionamento e ações da cliente no caso. • Material impresso e digital com as informações pertinentes. • Apresentação e indicação do Hotsite como canal de informação atualizado. • Indicação das melhores formas de contatar o(s) porta voz(es) de interesse.
MÍDIAS SOCIAIS <u>Blogs e sites independentes</u>	• Contato direto com o(s) responsável(es) pelo blog ou site para esclarecimentos e oferta de informações complementares. • Envio de material informativo impresso e digital, com link para o Hotsite. • Convite para participação em coletivas de imprensa e/ou transmissões dos porta vozes em tempo real, por vídeo ou som, via stream. • Monitorar a web em tempo real para responder e interagir com o máximo de brevidade com os responsáveis por blogs e sites que publiquem textos tanto positivos quanto negativos sobre o tema. • Quando houver publicações positivas, agradecer o apoio e oferecer informações complementares.	• Contato direto com o(s) responsável(es) pelo blog ou site para esclarecimentos e oferta de informações complementares. • Envio de material informativo impresso e digital, com link para o Hotsite. • Convite para participação em coletivas de imprensa e/ou transmissões dos porta vozes em tempo real, por vídeo ou som, via stream. • Monitorar a web em tempo real para responder e interagir com o máximo de brevidade com os responsáveis por blogs e sites que publiquem textos tanto positivos quanto negativos sobre o tema. • Quando houver publicações positivas, agradecer o apoio e oferecer informações complementares.	• Envio de e-mail com material informativo impresso e digital, com link para o Hotsite, para o(s) responsável(es) pelo blog ou site. • Monitorar a web em tempo real para responder e interagir com o máximo de brevidade com os responsáveis por blogs e sites que publiquem textos tanto positivos quanto negativos sobre o tema. • Quando houver publicações positivas, agradecer o apoio e oferecer informações complementares.	• Monitorar a web em tempo real para responder e interagir com o máximo de brevidade com os responsáveis por blogs e sites que publiquem textos tanto positivos quanto negativos sobre o tema. • Quando houver publicações positivas, agradecer o apoio e oferecer informações complementares.

Figura - Ações por nível de risco

Com isso é possível elaborar um Manual com recomendações e um passo a passo de como a organização deve agir para o caso de alguns destes riscos se tornarem uma crise. Este manual, entre outras informações, traz:

- **A indicação dos membros do Comitê de Crise**, que é a instância responsável por identificar o que é uma potencial crise – a partir da indicação de qualquer colaborador de qualquer uma das frentes de trabalho pertencentes à organização.

- **Os papéis e responsabilidades do Comitê de Crise**, sendo que o responsável pela Comunicação, ou seja, o assessor de imprensa, coordena, junto com o líder do comitê, o planejamento de todas as atividades de Comunicação com os diversos *stakeholders*. A gestão direta da crise, "no front", é feita pela Comunicação.

- **As atividades da Assessoria de Imprensa na Comunicação de Crise**
 - Elaborar e coordenar o planejamento estratégico e operacional da Comunicação com os públicos (mídia, colaboradores, entidades de classe, clientes, autoridades etc.).
 - Integração com as áreas responsáveis da empresa para alinhar discursos e atitudes.
 - Redação de comunicados, *press releases*, conteúdo para mídia social e sites, ofícios, cartas etc. para envio aos públicos envolvidos, com base nas informações apuradas pelos setores envolvidos na crise específica e validados pelo Comitê de Crise.
 - Atendimento a jornalistas, divulgação de informações estratégicas para o momento, divulgação de comunicados e gestão de entrevistas, acompanhamento das entrevistas de porta-vozes (presenciais, por telefone e online).
 - Elaboração de *média briefings* e simulação de entrevistas (*speaker training*)
 - Elaboração e revisão de *Messages Maps* e Q&As (perguntas e respostas) relacionados à crise.
 - Organização de entrevistas individuais e coletivas.
 - Abordagem de *stakeholders* internos e externos (KoLs, fornecedores etc.).
 - Criação e operação de *war room* ou sala de gerenciamento de crise para instalação do Comitê de Crise.

Vale aqui também uma breve explanação sobre as ferramentas mais usualmente utilizadas na comunicação de crise.

Mensagens-chave ou *Key messages*

São tópicos que os porta-vozes devem ter absolutamente claros para responder a qualquer entrevista/questionamento sobre o cenário. São os pontos neurais do argumento e os alicerces que vão sustentar toda a conversa que virá, especialmente com os jornalistas. Devem ser repetidos, reforçados e bem marcados. Não podem ser muitas, senão perdem a consistência. O ideal é entre três e cinco, no máximo.

Posicionamento inicial

É uma mensagem breve, elaborada quando a organização enfrenta uma situação crítica real e urgente. É utilizado de forma reativa à consulta de um ou mais públicos ou pode servir de base para comunicação proativa ou para discurso/conversa com interlocutores de interesse, de acordo com a estratégia a ser adotada em cada caso concreto. O objetivo é demonstrar o interesse da empresa em manifestar-se com presteza sobre o assunto. Essa declaração será usada APENAS e ENQUANTO a organização não tiver uma posição concreta e detalhada com materiais aprovados para distribuição.

Comunicado de Imprensa

Pode ser elaborado em diferentes formatos e servir como referência para uma série de outros materiais. Chamado muitas vezes de *Statement* ou Posicionamento Oficial, condensa de maneira clara e sucinta as principais informações sobre o fato e como a organização o vê. Responde às questões básicas sem entrar em grandes detalhes. Deve ser breve, objetivo e direto. Este material pode fazer parte de um *press release*, com o acréscimo de algumas aspas extras para enfatizar algum detalhe; pode também ser adaptado para um comunicado interno aos colaboradores, ajustado para comunicações com o cliente, fornecedores, entidades de classe, órgãos oficiais etc.

Respostas para perguntas difíceis

Também conhecido como *Q&A*, o documento condensa as respostas para as perguntas possíveis diante do cenário, pensadas pelo time de Comunicação para antecipar eventuais indagações sensíveis ou que possam colocar o porta-voz ou a organização em situação de difícil saída/resposta. As respostas devem ser elaboradas em consonância com as mensagens-chave, baseadas em fatos sólidos e argumentos consistentes e muito bem estudadas pelos porta-vozes.

2.3 O pós-crise: uma oportunidade para recuperar a reputação.

Mesmo que a empresa tenha um plano de contingência e gestão de crise, o que vai determinar o nível das consequências para o negócio e a reputação da organização é o tipo de crise e seu nível de gravidade e propagação junto à opinião pública. No entanto, as empresas

capazes de assumirem suas falhas, consertarem seus erros e surpreenderem seus públicos, têm uma maior probabilidade de serem reconhecidas como socialmente responsáveis também nos momentos adversos.

“Momentos de grandes exposições na mídia podem ser uma grande oportunidade para a organização divulgar sua missão, seus valores, processos de trabalho. A melhor atitude que uma organização pode tomar em uma situação de crise é ser proativa, ou seja, tomar a iniciativa de enfrentar situações potencialmente embaraçosas ou prejudiciais e procurar passar para a imprensa todas as informações que ela necessite e que a empresa julgar pertinente. Com isto, ela estará tendo o papel principal de fonte de informação. Enquanto o primeiro instinto durante uma crise for defensivo, no intuito de esconder qualquer comentário negativo da imprensa, o resultado pode vir a ser mais prejudicial do que o diálogo aberto. Ao calar-se durante horas cruciais após uma crise, os executivos estarão entregando o controle da empresa. Ao invés de neutralizar o ataque da opinião pública, a companhia que não oferecer informações pode ser considerada culpada das acusações.” (Kempner, 1997, p.112-6).

Por isso, é fundamental que passada a crise, o assessor de imprensa faça uma reavaliação de todas as etapas da gestão, analisando os pontos fortes e os que precisam ser aperfeiçoados para que o impacto na reputação da marca seja minimizado ou revertido. Nesse processo, é recomendável a realização de uma pesquisa de percepção de marca (ou *branded awareness*)¹³ para ajudar a identificar o real impacto da crise na opinião pública a respeito da imagem da marca, bem como, quais são as oportunidades para reverter possíveis danos na reputação da organização.

A partir desses dados, torna-se necessário elaborar um novo planejamento específico, focado nas fortalezas da marca e em suas mensagens-chave, no reforço e retomada de relacionamentos pré-existentes, bem como na construção de novos relacionamentos. Isso

¹³ A pesquisa de percepção de marca monitora a imagem de uma marca ao longo do tempo e suas variações, facilitando a tomada de decisão em problemas e marketing. Mais detalhes você encontra em: [Pesquisa de Tracking: Monitore a percepção da sua marca \(mindminers.com\)](http://mindminers.com).

pode ser alcançado por meio de ações estratégicas de comunicação, como os chamados *goodwills* ou encontros de relacionamentos com jornalistas-chave de veículos de relevância nacional. O objetivo desses encontros é transmitir informações exclusivas da empresa, estreitando o contato com a imprensa, sem, contudo, o compromisso de gerar uma pauta ou publicação.

O processo de reconstrução de reputação e credibilidade de uma marca que enfrentou uma crise perante a opinião pública é semelhante à restauração de uma obra de arte: é possível apagar completamente as manchas que tiraram seu brilho e vigor, mas isso leva tempo, sendo um trabalho minucioso, realizado por etapas e conduzido por profissionais altamente qualificados.

3 123MILHAS: UMA CRISE IMINENTE E MAL GERENCIADA

3.1 O que gerou a crise na 123Milhas

Como destacamos na introdução desta monografia, a escolha da 123 Milhas como objeto de estudo se deve à significativa e recente repercussão do caso, assim como aos consideráveis e negativos desdobramentos do ponto de vista da opinião pública. Estes desdobramentos, em nossa análise, decorrem da má conduta (ou da falta dela) na gestão da crise de imagem desencadeada em 18 de agosto de 2023.

Por meio de um comunicado publicado exclusivamente no site da 123Milhas e de uma postagem em formato de carrossel no LinkedIn¹⁴, a empresa informou ao mercado sobre a suspensão da comercialização e emissão de passagens da linha PROMO. A justificativa apresentada foi 'devido a circunstâncias alheias' à vontade da empresa. Adicionalmente, os passageiros que já haviam adquirido passagens desta linha e planejavam embarcar entre setembro e dezembro de 2023 descobriram que seriam reembolsados por meio de vouchers, acrescidos de correção monetária pelo Certificado de Depósito Interbancário (CDI). Esses

¹⁴ Esclarecimento sobre a suspensão da linha PROMO publicado no LinkedIn da 123Milhas, disponível em: https://www.linkedin.com/posts/123milhas_comunicado-sobre-a-suspens%C3%A3o-da-linha-promo-a-ctivity-7099052989834772480-6rFr?utm_source=share&utm_medium=member_android

vouchers poderiam ser trocados por passagens, hospedagens em hotéis ou pacotes de viagens oferecidos pela própria 123Milhas, o que contraria o Código de Defesa do Consumidor.⁴

Conforme levantamento realizado pela jornalista Rafaela Mansur, a 123Milhas foi fundada em 2016, na cidade mineira de Belo Horizonte, por três sócios: os irmãos e administradores de empresas Ramiro e Augusto Julio Soares Madureira, juntamente com a Novum Investimentos Participações S/A.". Antes de entrar no setor de turismo, os irmãos empreendiam em fazendas de café. Augusto foi gerente financeiro da Minas Export, entre 2006 e 2007. Atuou ainda como diretor administrativo e financeiro do Café Moka, de 2007 a 2009. Todos foram negócios controlados pela sua família.

A jornalista apurou ainda que a Novum é uma holding empresarial, ou seja, detém a maioria das ações de outras empresas, incluindo a Hotmilhas e a Maxmilhas, e exerce o controle administrativo e empresarial sobre elas. Esse controle é conduzido pelos irmãos Ramiro e Julio, que ocupam cargos de direção na Novum (Mansur, 2023). Ao ter o controle de três das principais 'empresas focadas em fornecer soluções tecnológicas para o setor de viagens' (conhecidas como Travel Techs em inglês)¹⁵, a 123Milhas ganhou destaque e ascendeu no ranking das Agências de Viagem Online (OTA – Online Travel Agency)¹⁴. Esse tipo de agência atua como intermediário entre companhias aéreas, hotéis, cruzeiros etc., e os consumidores finais. Por meio da 'venda' do produto de viagem, a OTA recebe uma comissão.

A 123Milhas chamou a atenção do mercado pela rápida ascensão que obteve no mercado de Turismo. Desconhecida antes da pandemia, a empresa investiu agressivamente em marketing e dominou a mídia aeroportuária, televisiva e em outros canais de comunicação com vários artistas renomados, influenciadores digitais e um grande volume de propagandas. Agressivas também eram as tarifas da agência de viagens online. Por meio da compra de milhas dos associados dos programas de fidelidade de empresas aéreas, o que é polêmico, mas não ilegal, a companhia conseguiu logo de cara concorrer com gigantes on-line como Decolar, ViajaNet e até com operadores do varejo físico, como CVC.

¹⁵ Informações extraídas do blog Voll, disponível em : <https://govoll.com/blog/ota-obt-tmc-entenda-estas-siglas-de-uma-vez-por-todas/>

Porém, por trás desse sucesso aparente com propagandas midiáticas, havia uma prática contábil questionável. Conversando com fontes do setor, o que é perceptível é que esse investimento em marketing, que gerava altos custos para a companhia, aparentava estar sendo mascarado pela contabilidade como investimento de longo prazo. Esse artifício, teoricamente, impedia que a empresa demonstrasse sua real falta de rentabilidade. Ou seja, gastava mais dinheiro do que ganhava. Essa estratégia contábil levanta sérias preocupações sobre a transparência das finanças da empresa e a maneira como ela era apresentada aos investidores e ao público em geral.

Empresas como Decolar, ViajaNet, Expedia e Booking também são consideradas agências online ou OTAs, assim como a 123Milhas. A diferença entre elas é que, de acordo com diversos especialistas de mercado, o modelo de negócio da 123Milhas permitia a comercialização de pacotes com datas de embarque flexíveis, que eram pagos por milhas que os clientes possuíam. Isso era possível devido à participação desses clientes em programas de fidelidade de empresas aéreas, hotéis e outros estabelecimentos. Para os profissionais do mercado, foi exatamente isso, os pacotes flexíveis, que levaram a 123Milhas à crise. Isso porque, ao negociar um pacote com data de embarque flexível, a empresa está vendendo um produto que não necessariamente existe, já que as empresas aéreas só disponibilizam passagens com, no máximo, 11 meses de antecedência.

Na prática, a empresa vende o pacote flexível e recebe o dinheiro do cliente, que é então colocado em uma aplicação. Durante esse período, a empresa observa a flutuação de preços das passagens aéreas e dos hotéis no mercado para, posteriormente, efetivamente adquirir os bilhetes das reservas já pagas pelos clientes. Caso a empresa compre por um valor mais baixo do que o cliente havia pago, ela obtém lucro tanto da venda quanto da aplicação. No entanto, se a flutuação do mercado faz com que o preço das passagens fique acima do valor que o cliente havia desembolsado, a empresa sofre prejuízo. Se considerarmos que em linhas como a PROMO da 123Milhas milhares de pessoas adquiriram bilhetes, esse prejuízo pode ser tão significativo que se torna impossível cumprir o compromisso assumido com os clientes.

Em entrevistas ao portal Panrotas¹⁶, Jerome Cardier, CEO da Latam Brasil, disse que a venda de milhas é o “câncer” da aviação no Brasil, por burlar as regras dos programas de fidelidade e contribuem para algumas empresas façam “apostas com o dinheiro do cliente” ao negociarem pacotes flexíveis.

Outro que tem a mesma opinião de Cardier é o *country manager* da Decolar Brasil, Alex Todres. Em entrevista ao jornalista Rodrigo Vieira¹⁷, Todres disse que as agências milheiras como 123Milhas além de dividirem, prejudicaram e mancharam o mercado do turismo nacional. Ele ressaltou que o turismo é um setor muito competitivo e com “margens apertadas” de lucro. Por isso, a “prática de vendas com datas flexíveis e banco de milhas” distorce a visão do consumidor e resulta em prejuízo para o mesmo, que acaba por “perder sonhos ao acreditar em promoções milagrosas”.

Despreparo da Comunicação

Aqui percebe-se uma total falta de preparo e de estratégia de comunicação, bem como, de suporte de assessoria de imprensa. Isso porque está claro que não parece que havia um planejamento de prevenção de risco e de gerenciamento de crise, imprescindível devido à natureza do negócio da 123Milhas, que atua como um comerciante ou intermediário de milhas, ou seja, a plataforma disponibiliza passagens aéreas nacionais e internacionais, que podem ser emitidas por milhas adquiridas em programas de fidelidade.

Prova dessa falta de preparo é que o comunicado foi feito via site, no dia 18 de agosto, - mesmo dia do cancelamento dos pacotes, quando o ideal seria, no primeiro momento em que a empresa percebeu que a suspensão da linha promocional poderia ocorrer, acionar a assessoria de imprensa e deflagrar o plano de gestão de crise, com o primeiro comunicado para o público interno da empresa (colaboradores) e posteriormente talvez uma estratégia de exclusividade da informação em um veículo de grande circulação nacional e, no mesmo dia da publicação da matéria, soltar um e-mail marketing e mensagens de texto para todos os clientes. Tudo isso, de preferência, com pelo menos uma semana de antecedência do início efetivo da suspensão do programa.

¹⁶ A entrevista de Jerome Cardier está Disponível em: - [CEO da Latam repercute os casos de 123Milhas e Hurb | Aviação \(panrotas.com.br\)](https://www.panrotas.com.br/123Milhas-e-Hurb-Aviacao/panrotas.com.br)

¹⁷ A Entrevista de Alex Todres está disponível em: https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2023/08/diretor-ve-decolar-fortalecida-com-a-crise-da-123-milhas_199320.html

A partir deste fato, a 123Milhas passou a ser destaque nas mais diversas editorias dos mais relevantes veículos de comunicação *off e online* do país. Porém, não mais por ser uma empresa inovadora e referência no segmento de tecnologias de viagens, mas sim, por tornar-se suspeita de crime contra a economia popular e ter seus sócios convocados a prestarem esclarecimentos no Congresso Nacional à Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Pirâmides Financeiras.

Porém, a empresa manteve-se praticamente em silêncio, atendo-se a publicar novamente e apenas em seu site uma nota de imprensa, informando ter entrado com pedido de recuperação judicial. Vale ressaltar que até a conclusão desta monografia, a 123Milhas não havia feito qualquer outro pronunciamento oficial, alterado as notas em seu site, nem seus sócios haviam concedido entrevistas sobre o caso.

3.2 O que é uma pirâmide financeira.

A lei nº 1.521/1951 sobre crimes e contravenções contra a economia popular, em seu artigo 2º, estipula que uma pirâmide é um modelo de negócios no qual uma empresa vende algo com a promessa de retornos substancialmente elevados e rápidos, ou oferece vantagens desproporcionalmente superiores em relação ao mercado.

Para o advogado Marco Antonio Sampaio da Silva a situação da 123Milhas, “vista até aqui, pode ser apenas a ponta de um iceberg”.

A crise vivida pela 123 Milhas, apesar de ser ainda pouco conhecida, deve ser muito similar à crise da Hurb¹⁸, que recentemente também suspendeu a execução de pacotes com datas flexíveis e emissão de passagens aéreas. A suspeita é que ambas as plataformas atuavam em uma espécie de pirâmide financeira e, para obterem recursos financeiros a curto prazo, forneciam pacotes de viagens promocionais em valor muito abaixo do mercado e do custo real. Essa conduta,

¹⁸ Hurb – antigo Hotel Urbano, enfrenta uma crise sem precedentes, com hotéis e pousadas suspendendo reservas de hospedagem devido a atrasos ou falta de pagamentos. A empresa atua no mercado de compras de viagens online no Brasil desde 2011, e também enfrenta críticas nas redes sociais de clientes insatisfeitos, que relatam problemas nas reservas, voos e hospedagens, expressando preocupação com suas viagens marcadas.

contudo, torna tais companhias dependentes de novas vendas para conseguir encontrar um equilíbrio financeiro e manter a operação, que é facilmente arruinada, se as novas vendas forem insuficientes para arcar com o passivo adquirido pelos pacotes promocionais vendidos. Trata-se de um modelo insustentável a longo prazo. (Sampaio, 2023).

Outro fator relevante na discussão sobre os problemas causados por esquemas de pirâmide é a ideia do "problema dos limões", como destacado por George Akerlof em seu artigo sobre assimetria de informações. Akerlof ilustra esse conceito usando o exemplo do mercado de carros usados, onde existem carros de alta qualidade e "limões" (um termo para carros em mau estado), mas somente os vendedores têm essa informação. Essa assimetria de informações cria um desequilíbrio de preços entre carros novos e usados,. O problema mais significativo é que os "limões" tendem a afastar os carros de alta qualidade do mercado. Isso ocorre porque alguém que possui um carro de alta qualidade poderia trocá-lo por um carro de qualidade inferior ao mesmo preço, isso pode incentivar a permanência desse carro de alta qualidade com seu dono original. Em resumo, a assimetria de informações leva a situações em que produtos de menor qualidade deslocam produtos de maior qualidade do mercado, prejudicando os negócios e a confiança dos consumidores. Esse mesmo fenômeno de assimetria de informações se aplica ao contexto dos esquemas de pirâmide, onde a falta de transparência prejudica os investidores e o funcionamento eficaz do mercado.

3.3 Impactos e repercussões

A crise deflagrada pela 123Milhas trouxe impactos para a reputação da própria empresa, mas também para seus parceiros de negócios e demais *stakeholders* do segmento de agências de viagens e do setor do turismo de forma geral.

Um dos primeiros sintomas da falta de estratégia de comunicação por parte da empresa na condução da crise foi o aumento das reclamações. Ao acessarmos o site do Reclame Aqui¹⁹, considerada a maior plataforma de mediação de conflitos entre consumidores e empresas da América Latina, entre 17/11/2020 e 16/11/2023, foram

¹⁹ Reclame Aqui; todas as reclamações registradas para 123Milhas; disponível em: [Todas as reclamações - 123milhas - Reclame Aqui](#)

registradas 169.051 reclamações contra a 123 Milhas e 145.832 delas foram respondidas pela empresa. De acordo com matéria publicada na IstoÉ Dinheiro²⁰, só no mês de agosto/2023 foram registradas 17.303, número cinco vezes maior que o registrado no mês anterior (3.039 em julho/23). Além disso, deste total, 15.483 foram registradas entre os dias 18 e 29 de agosto, período em que a empresa anunciou a suspensão dos pacotes e o pedido de recuperação judicial. Propaganda enganosa e estorno do valor pago foram os principais motivos das reclamações.

Na sequência, mais uma tomada de decisão da empresa acabou repercutindo no LinkedIn e gerando uma segunda onda de matérias negativas na imprensa, foi a demissão em massa de cerca de quatrocentos funcionários, que representam aproximadamente, 30,8%.

O impacto da crise, agravada desde agosto até o final de outubro, refletiu diretamente no aumento de 22% no preço das passagens aéreas nacionais, conforme revelado pelo estudo anual do buscador de voos Viajara.com.br²³. Essa elevação de preços não se limita apenas à crise da 123 Milhas, mas também se alinha a uma tendência persistente desde 2019, na qual as companhias aéreas têm consistentemente elevado os valores das passagens acima da inflação. Isso aponta para um desafio crescente para a capacidade de compra da população, que enfrenta dificuldades cada vez maiores ao adquirir passagens.

Em matéria para o portal Panrotas, as principais entidades que representam a indústria do turismo se posicionaram em relação ao caso, reforçando o fato de não possuírem poder de regulamentação das empresas que atuam no setor. Porém, chamaram a atenção em seus posicionamentos para pontos que precisam ser avaliados, para prevenir prejuízos para o consumidor.

A Associação Brasileira de Agências de Viagens (Abav) declarou que o modelo de negócio da 123Milhas “é considerado frágil e sensível” e pediu que órgãos como “MTur, Anac e mesmo a Senacon/MJ” se pronunciem em relação a venda de passagens “flexíveis”, confirmando a legalidade ou vedando a utilização do modelo no mercado.

²⁰ A íntegra da matéria da IstoÉ Dinheiro sobre as reclamações contra a 123Milhas está disponível em: [Número de reclamações sobre a 123milhas em agosto é o maior de 2023 no Reclame Aqui - ISTOÉ DINHEIRO \(istodineiro.com.br\)](https://www.istoed.com.br/numero-de-reclamacoes-sobre-a-123milhas-em-agosto-e-o-maior-de-2023-no-reclame-aqui-istoed-dinheiro/istodineiro.com.br)

Já a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abear) reiterou a “ilegalidade das práticas de vendas de milhas” e seu “repúdio” à comercialização de passagens flexíveis por milhas, ressaltando que o “mercado paralelo gera distorções onde todos perdem”.

A Associação Brasileira dos Operadores de Turismo (Braztoa) fez um alerta para que autoridades e consumidores estejam atentos às empresas que seguem um modelo de negócio, com “venda a descoberto”, onde ofertam serviços/produtos que podem ser inexistentes ao tempo de venda”. A Braztoa ressaltou, sem mencionar a 123Milhas, que “o modelo de data flexível, apenas prejudica a imagem do setor e, principalmente, contém grandes riscos de lesar os consumidores”.

3.4 Gerenciamento da Crise: o que ainda é possível fazer

É difícil prever um caminho de reversão de imagem e recuperação de reputação para a 123Milhas, em função do caso ainda estar em aberto e indefinido, bem como, ainda possuir muitos fatos e informações obscuros e ainda não esclarecidos. Entretanto, sem dúvida alguma, o primeiro passo seria a contratação por parte da empresa de uma assessoria de imprensa robusta e experiente na gestão de crise e imagem.

Avaliando o quadro atual, a estratégia inicial deveria abordar os dois públicos diretamente mais impactados pela crise: clientes e colaboradores. Isso pode ser feito por meio de ações que comuniquem verdade e demonstrem um real esforço e vontade da empresa em retomar sua posição de mercado e retomar os relacionamentos de forma mais transparente e confiável.

Mesmo uma crise com uma repercussão e extensão tão negativa em termos de opinião pública como a da 123Milhas, pode ser revertida. Porém, é um trabalho de médio a longo prazo, que necessitará ser meticulosamente planejado e executado com a supervisão de um bom e experiente assessor de imprensa. Um bom exemplo disso, é a rede de fast food KFC que, em 2018, passou por uma grave crise no Reino Unido, tendo de fechar temporariamente várias lojas, ao trocar de transportadora e criou uma página especial em seu site para lidar

com a insatisfação dos consumidores e colaboradores, reduzindo assim os danos a sua imagem.²¹

²¹ Informações extraídas do jornal O Globo (disponível em: [KFC fecha metade de suas lojas no Reino Unido por falta de frango - Jornal O Globo](#)) e Cortex Portal – Conheça 10 cases de gestão de crise de imagem eficientes, disponível em: [Conheça 10 cases de gestão de crise de imagem eficientes \(cortex-intelligence.com\)](#)

REFERÊNCIAS

(2018). Em J. DUARTE, Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia (5ª edição ed., p. 520). São Paulo: Atlas.

AAKER, D. A., & JOACHIMSTHALER, E. (2002). Como Construir Marcas Líderes. (B. T. Linguística, Trad.) São Paulo: Futura.

ANJ - Associação Nacional de Jornais. (28 de 5 de 2020). Jornais: breve história. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em <https://www.anj.org.br/breve-historia/>

BORDENAVE, J. D. (1988). O que é Comunicação. São Paulo: Brasiliense.

BUENO, W. d. (1989). Novos contornos da comunicação empresarial brasileira. Comunicação e sociedade, 16, pp. 71-99. Acesso em 11 de 2023, disponível em <https://repositorio.usp.br/item/000781145>

CALIXTO, F. (24 de 8 de 2023). Associações de Turismo comentam caso 123Milhas e analisam modelo de negócio. São Paulo, São Paulo, Basil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2023/08/associacoes-de-turismo-comentam-caso-123milhas-e-analisam-modelo-de-negocio_199184.html

CÂMARA DOS DEPUTADOS. (6 de 9 de 2023). Sócio da 123milhas diz que passagens precisaram ser suspensas porque preços não seguiram previsões. (P. TRIBOLI, Ed.) Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/995646-socio-da-123milhas-diz-que-passagens-precisaram-ser-suspensas-porque-precos-nao-seguiram-previsoes/>

CHAROTTA, T. C. (2016). Teoria dos stakeholders: revisão de literatura sobre artigos publicados por FREEMAN, R. Edward, no período de 2008 a 2015. XI Congresso Internacional de Administração da ESPM e XI Simpósio Internacional de Administração e Marketing, (p. 10). São Paulo. Fonte:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5625867/mod_folder/content/0/124-449-2-PB.pdf

DUARTE, J. (2020). Assessoria de Imprensa no Brasil. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em <https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/repositorioa/Intranet/ideias/779.pdf>

FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas. (17 de maio de 2017). Primeiro curso de Jornalismo do Brasil completa 70 anos. Fonte: FENAJ:

<https://fenaj.org.br/primeiro-curso-de-jornalismo-do-brasil-completa-70-anos/>

FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas. (2007). Manual de Imprensa - Assessoria de Comunicação. (4ª revista e ampliada). Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Glossário do Empreendedor 4.0. (11 de 11 de 2023). Stakeholder. Fonte: G4 Educação:

<https://g4educacao.com/glossario/significado-stakeholders>

MANSUR, R. (24 de 8 de 2023). 123 Milhas: conheça a história e os donos da empresa que suspendeu pacotes e emissão de passagens. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Acesso em 8 de 11 de 2023, disponível em

<https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2023/08/24/123-milhas-conheca-a-historia-e-os-donos-da-empresa-que-suspendeu-pacotes-e-emissao-de-passagens.ghtml>

NASSAR, P., Farias, L. A., & Oliveira, M. F. (6 de novembro de 2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. (ORGANICOM, Ed.) doi:10.11606

PINTO, H. (maio de 2015). 100 anos de RP no Brasil, o quê comemorar? Fonte:

Conrep3.org.br:

<https://www.conrerp3.org.br/wp-content/uploads/2015/05/PQN-35-MAR%C3%87O-100-Anos-de-RP.pdf>

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. (7 de 6 de 2022).

Reputação Sensível: entenda sobre a área que une comunicação e psicologia. (A. PUCRS, Ed.) Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em <https://www.pucrs.br/blog/reputacao-sensivel/>

RIPARDO, S. (30 de 3 de 2022). Quem é a 123milhas e o que está por trás da maior agência de viagem online do Brasil. São Paulo, São Paulo, Brasil. Acesso em 8 de 11 de 2023, disponível em

<https://www.bloomberglinea.com.br/2022/03/30/quem-e-a-123milhas-e-o-que-esta-por-tras-da-maior-agencia-de-viagem-online-do-brasil/>

SAMPAIO, M. A. (24 de 9 de 2023). 123 Milhas: quando os clientes poderão receber após a recuperação judicial. São Paulo, São Paulo, Brasil. Acesso em 7 de 11 de 2023, disponível em

<https://www.conjur.com.br/2023-set-24/sampaio-filho-quando-clientes-receber-123-milhas#:~:text=Na%20verdade%2C%20a%20123%20Milhas,e%2035%20do%20C%C3%B3digo%20Consumerista>

SAVIANI, D. (27 a 29 de agosto de 2008). História da história da Educação no Brasil: Um balanço prévio e necessário. *Eccos Revista Científica*, 10, pp. 147-167. Acesso em 23 de março de 2023, disponível em <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/1356/1020>

SOUZA, J. (21 de 7 de 2022). OTA, OBT, TMC... Entenda estas siglas de uma vez por todas! Voll Blog. Brasil. Acesso em 11 de 2022, disponível em

<https://govoll.com/blog/ota-obt-tmc-entenda-estas-siglas-de-uma-vez-por-todas/>

TODRES, A. (30 de 8 de 2023). Diretor da Decolar analisa mercado com a crise da 123 Milhas. (R. VIEIRA, Entrevistador) Fonte:

https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2023/08/diretor-ve-decolar-fortalecida-com-a-crise-da-123-milhas_199320.html

VIEIRA, R. (21 de 9 de 2023). Crise da 123 Milhas não é a morte do negócio de milhas, dizem especialistas. Fonte: Panrotas:

https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2023/09/crise-da-123-milhas-nao-e-a-morte-do-negocio-de-milhas-dizem-especialistas_199864.html