

## **Canvas da comunicação: um modelo tático para conectar estratégia de negócio com a prática da Comunicação Organizacional<sup>1</sup>**

Ariane FEIJO<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo apresenta um modelo tático para desenvolver o planejamento sincronizado da comunicação com o marketing na era digital, o Canvas da Comunicação. A fundamentação teórica parte do Canvas do Modelo de negócio (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) e da abordagem da Teoria Evolutiva sobre Relações Públicas, em especial o Quarto Modelo Simétrico das Mãos (DOZIER, GRUNIG e GRUNIG, 2013). Visa explicar o uso do Canvas da Comunicação a partir da sua aplicação empírica. O desenvolvimento do artigo baseia-se em resultados obtidos com clientes da metodologia INBOUNDPR de diversos portes nos últimos anos. Com este artigo, pretende-se apresentar a metodologia à comunidade científica para que o seu desenvolvimento no âmbito do mercado seja aprofundado em trabalhos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Canvas da Comunicação; INBOUND PR; relações públicas; personas; marketing.

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DO CANVAS DA COMUNICAÇÃO: UMA BREVE INTRODUÇÃO**

O artigo refere-se à apresentação de um modelo tático para o trabalho contemporâneo de planejamento de comunicação no ambiente digital. Ele insere-se na metodologia comunicação sincronizada ou INBOUNDPR<sup>3</sup>, que surge em função da mentalidade digital e pode ser traduzida por Relações Públicas de atração<sup>4</sup>.

Como já destacado em artigo anterior (FEIJÓ, 2017), a novidade que o INBOUND PR traz não são os processos, mas sim a forma como eles estão sincronizados para gerar reputação e vendas simultaneamente.

O Canvas da Comunicação surge inspirado no Canvas do Modelo de Negócio, um mapa que combina aspectos fundamentais da gestão de negócios e de Design Thinking para estruturar negócios. Criado por Alex Osterwalder (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) para ajudar as empresas a considerarem aspectos essenciais da realidade do

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 20 a 22 de junho de 2019.

<sup>2</sup> Bacharel em Relações Públicas e Mestranda em Estudos de Cultura pela Universidade Católica Portuguesa, e-mail: ariane@otimifica.com.br.

<sup>3</sup> Disponível em

<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/14.pdf>

<sup>4</sup> tradução livre

---

mercado, contém um resumo dos pontos-chave de um bom planejamento. O Canvas é uma ferramenta mais fácil de ser utilizada no dia a dia, se comparada com os planejamentos estratégicos tradicionais, e pode ajudar no ganho de competitividade, já que oferece agilidade ao processo e é flexível o suficiente para suportar alterações constantes.

A agilidade para definir estratégias, colocar em prática e enxergar resultados é uma demanda constante das empresas. Por entender que agilidade é diferente de pressa, a metodologia INBOUNDPR busca entregar modelos que trazem profundidade de análise e respostas rápidas. O Canvas da Comunicação tem tido sucesso neste sentido. Com mais de 2 mil downloads por profissionais de comunicação e marketing de empresas como Itaú, SESI, Sebrae e Banco do Brasil, ele surge inspirado na metodologia Lean, que foi amplamente adotada na indústria e, posteriormente, nas empresas de tecnologia como surgimento das startups. O livro *Lean Startup* (RIES, 2012) simplificou e colocou os Métodos Ágeis, o MVP (Mínimo Produto Viável) e o *Business Model Canvas* no dia a dia de profissionais de todo mundo, profissionais de TI ou não.

Embora praticamente não haja negócio digital que tenha começado sem criar o seu Business Model Canvas, não existia um modelo para o processo de comunicação. E é natural, pois, via de regra, as empresas buscam resultados de vendas, sem se dar conta de que a comunicação permeia todas as relações organizacionais. Nessa perspectiva, Barichello (2008) contribuiu ao explorar os vínculos da sociedade midiática e das transformações que os diferentes ambientes e formatos são capazes de proporcionar às organizações. Assim, ressignificar o pensamento organizacional no âmbito das estratégias comunicacionais permitiu que entendêssemos ser preciso refletir sobre ele e, a partir disso, estabelecer, de modo mais fácil, a relação entre comunicação, marketing, vendas e tecnologia, contribuindo para a evolução da maturidade digital das empresas.

Por esta razão, entendemos ser preciso refletir sobre ele e, a partir disso, estabelecer, de modo mais fácil, a relação entre comunicação, marketing, vendas e tecnologia, contribuindo para a evolução da maturidade digital das empresas.

Mais do que criação, o papel dos profissionais de comunicação é facilitar o processo de comunicação (FEIJÓ, 2017). Embora contemporâneo e com forte influência do design, o conceito de Facilitação é decorrente da visão de Paulo Freire (FREIRE, 1996, p. 25), que afirma que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou a sua construção”. O profissional que vai conduzir o processo de criação do Canvas da Comunicação facilita, modera e media as interações durante a criação e aprendizagem. Facilitar, assim, neste contexto, significa promover o conhecimento, coordenar o pensamento coletivo e ajudar o grupo a chegar até aprendizados, conclusões e criações mais inteligentes.

O Canvas da Comunicação também propicia a inovação; afinal, soluções inovadoras passam por um processo de aprendizagem estruturado, com foco em desenvolver melhorias. A inovação torna-se mais eficaz quando fruto de uma criação coletiva, colaborativa e inteligente. Aplicações recentes do Canvas da Comunicação geraram

depoimentos que comprovam esta característica inovadora: “um ponto a destacar [na criação do Canvas da Comunicação] foi a construção coletiva que, ao mesmo tempo que envolveu a todos da equipe técnica, não sobrecarregou a ninguém e, de forma ágil, simples, criativa, leve e assertiva, tivemos a entrega do [Plano de Comunicação do departamento] - e o melhor: factível, viável e mensurável”<sup>5</sup>.

### As etapas do processo de planejamento e o Canvas da Comunicação

Quando um profissional de comunicação e marketing começa a criar um planejamento de comunicação, a primeira atividade a fazer é identificar os problemas que esse planejamento visa resolver, por intermédio de um diagnóstico. Em um segundo momento, é a hora mapear os públicos e personas e transformar as estratégias em táticas. Esta fase, importante no processo de planejamento, muitas vezes, é ignorada pelo mercado. Via de regra, há um salto da estratégia para a operação.



Fig. 1: níveis estratégico, tático e operacional

O Canvas da Comunicação contribui precisamente com a análise tática, de forma bastante prática. Ele não representa um fim no processo de comunicação, mas um meio. Para funcionar, é necessário estar sincronizado com os objetivos de negócio, e não isolado das demais áreas da empresa, especialmente as áreas de marketing, vendas e tecnologia. Ele também não existe como um subproduto de estratégias de marketing, mas de forma autônoma, que leva em consideração as questões mercadológicas e que, ao mesmo tempo, se desenvolve com foco nos públicos das organizações. Nas aplicações, inclusive, quanto mais multidisciplinares os times, melhores os impactos dos planos de ação de comunicação.

Outro ponto fundamental para a sua utilização é entender que o fluxo do processo de comunicação mudou. Dozier, Grunig e Grunig (2013) defendem o modelo “simétrico de duas mãos”, em que as Relações Públicas devem coletar informações dos públicos, bem como disseminar informações para eles, além de serem a voz da administração, que

<sup>5</sup> Depoimento disponível em [Otimifica.com.br/canvas-da-comunicacao](http://Otimifica.com.br/canvas-da-comunicacao), concedido pela equipe do SESI-RS que utilizou o Canvas da Comunicação para criar Plano de Comunicação de um dos seus departamentos.

tenta balancear os interesses da organização com os interesses dos públicos, buscando um equilíbrio de interesses da organização e de seus respectivos públicos. Se, antes, os consumidores eram Receptores/espectadores das mensagens de comunicação enviadas pelas empresas, com a internet, eles são norteadores/ influenciadores/ seguidores. Terra (2011) definiu isso em sua tese de doutorado, que teve como tema usuários-mídia. Por isso, no canvas da comunicação o Receptor inverte de posição com o emissor.



Fig. 2: O processo de comunicação agora começa no receptor.

Por mais óbvia que pareça esta afirmação, e por mais debatida que já esteja, na prática, o seu entendimento leva tempo para acontecer. É mais fácil as organizações e departamentos criativos pensarem nas mensagens que querem transmitir do que naquelas que os seus públicos de interesse desejam ou buscam ouvir. Porém, “organizações eficazes realizam seus objetivos porque escolhem aqueles que são valorizados por seus públicos estratégicos, tanto dentro como fora da organização, e também porque gerenciam com sucesso os programas elaborados com a finalidade de realizar esses objetivos.” (GRUNIG, 2005). Baldissera (2009) ressalta o quanto a fala construída pela própria organização tende a reduzir a prática da Comunicação Organizacional à *organização comunicada*, “constituída de processos formais e, até, disciplinadores da fala autorizada”.

É comum, nos processos de planejamento ágil de comunicação e marketing digital<sup>6</sup>, fazermos o mapeamento dos pontos de dor ou problemas que a persona enfrenta no seu dia a dia e, na comunicação em redes sociais ou sites, a empresa sequer trazer essas questões mapeadas, focando essencialmente em falar sobre si ou seus produtos e serviços - o que chamamos informalmente de *mimformação*. Esta característica é um vício que ainda se mantém em função dos formatos tradicionais de fazer comunicação, como a publicidade, e aos “processos que, de alguma forma, se traduzem em algo tangível” (BALDISSERA, 2009).

### Utilizando o Canvas da Comunicação

Na comunicação contemporânea, precisamos ouvir e dialogar com os Receptores primeiro, antes de formatar e distribuir novas mensagens. Não basta apenas criar um canal nas redes sociais, é preciso realmente conhecer os nossos públicos, transformar cada público em *personas* (COOPER, A., p. 123) e conversar com representantes de cada um deles. Empresas que trabalham norteadas por propósito precisam entrar na conversa com as pessoas para ajudá-las a resolver problemas/dilemas do dia a dia,

<sup>6</sup> Planejamento ágil é o nome dado aos processos de planejamento da metodologia INBOUNDPR. Eles acontecem em 8h e envolvem diversas dinâmicas, entre elas o Canvas da Comunicação. Ao final do processo as empresas saem com uma visão clara do trabalho a desenvolver para construir reputação e vendas, com acompanhamentos periódicos nos 3 meses seguintes.

educando sobre seus produtos e serviços. Esse trabalho é realizado essencialmente através de mensagens, na forma de conteúdo como textos, fotos, vídeos, cursos online, eventos etc.

Embora possa ser baixado gratuitamente, a aplicação em empresas de diversos portes envolve 3 etapas: (1) a análise dos stakeholders e necessidades que possuem que a organização atende, (2) o desenvolvimento de *personas*, que são os clientes ideais da organização para cada grupo de stakeholder e (3) o desenho do Canvas da Comunicação, sendo sempre um Canvas para cada persona; afinal, ele norteia as características do processo de comunicação com um grupo e suas necessidades específicas.



*Fig. 3: Orientação sobre o uso do Canvas da comunicação em processos de planejamento estratégico de negócios.*

Por ser um processo lúdico, o resultado tem se mostrado ainda mais efetivo ao trabalhar o seu desenvolvimento com times multidisciplinares. Este entendimento reforça-se no fato de que “a comunicação on-line traz responsabilidades para aqueles que se dispõem a praticá-la” (BUENO, 2003, p. 58). Capitaneado por departamentos de comunicação ou marketing, estes convidam representantes de diversas áreas da organização para debater as etapas, processos, falhas e melhorias necessárias no relacionamento com as personas de interesse.

Outra consideração importante para a aplicação de sucesso do Canvas da Comunicação em empresas é que, previamente a ele, a organização precisa ter um planejamento estratégico do negócio, desenvolvido por profissionais da área de administração. As métricas e indicadores definidos para a empresa de forma ampla precisam ser conhecidos e considerados pela comunicação, para que esta consiga atuar de forma sincronizada e tenha impacto no ROI de vendas e na reputação.

Bueno (2003) define a reputação como conceito: uma avaliação, que, como a imagem, decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente. Ele diferencia Reputação de Imagem, no sentido de que a maioria das organizações tem imagens, mas poucas chegam a ter uma reputação, já que ela é resultado de um processo mais demorado de interação. A construção de vendas e reputação está cada vez mais conectada, tendo em vista o fato de os objetivos organizacionais também terem se modificado com as dinâmicas contemporâneas e tecnológicas. As empresas que não

desenvolvem a compreensão sobre construção de reputação, aliada à construção financeira do negócio, fomentam culturas autoritárias mascaradas de inovação.

O jornalista norte-americano Dan Lyons, após anos trabalhando em veículos como Forbes e Newsweek, conta em seu livro *Disrupted* (2016)<sup>7</sup> que, ao chegar aos 50 anos, foi contratado por uma gigante do mundo digital. Ele trata as agruras disfarçadas de maravilhas do mundo das Start-ups do Vale do Silício e, embora não fale abertamente sobre a reputação destas empresas, traz uma visão crítica que coloca a questão no topo da pauta de Comunicação Organizacional. Por questões mercadológicas e por parte dos públicos estratégicos, cada vez mais críticos, as futuras empresas gigantes de tecnologia precisarão tratar a construção da reputação desde o princípio com técnicas e práticas apropriadas à sua dimensão e rápido crescimento. Dar importância à reputação, assim como às vendas, já vem se tornando um aspecto de atenção para startups, pelo qual somos procurados para a implantação do INBOUNDPR.

A partir deste entendimento, procede-se, então, à aplicação do Canvas, começando sempre pelo Receptor (persona):



Fig.4 o Canvas da Comunicação<sup>8</sup>

### Receptor

Como o processo de comunicação mudou, no Canvas da Comunicação, o Receptor é a própria organização que está em busca de entender os problemas e receber as demandas dos públicos (emissor), para entregar soluções mais apropriadas. É importante ter em mente que as pessoas não estão interessadas no que uma organização pretende oferecer, mas no que elas estão procurando. Antes mesmo de verbalizar uma necessidade, as pessoas pesquisam no Google. Antes de tomar uma decisão entre uma organização e outra, elas conversam com amigos e influenciadores.

<sup>7</sup> Sem tradução para Português.

<sup>8</sup> Canvas da Comunicação disponível para download em <https://www.otimifica.com.br/como-usar-o-canvas-da-comunicacao/>

### **Emissor**

Seguindo a lógica de que o processo de comunicação mudou e começa no Emissor, no Canvas da Comunicação, o Emissor é a sua persona, inspirada nos seus atuais clientes. Por isso, é necessário pensar nos problemas que as Personas têm e como a solução (produtos, ideias, serviços) resolve esse problema. Como a persona gostaria de encontrar essa solução? Recursos como a criação de Personas ajudam a tornar tangível o emissor.

### **Frases de destaque**

Este espaço tem como objetivo desenhar as diversas formas como a persona pode ou já se refere à organização. Nesta etapa, importa pensar a forma como cada mensagem a ser compartilhada precisa ser compreendida pelos públicos de interesse. É importante, ainda, utilizar, aqui, as mensagens que as Personas já utilizam para se referir à organização.

### **Código**

Como a Personaalaria a sua mensagem mais importante? Que palavras utilizaria para descrevê-la? Para construir uma linguagem que conecte com a Persona, é importante conversar com clientes atuais para entender como eles repetem aquilo que compreendem sobre o que a organização entrega.

### **Canais**

Ponto fundamental do INBOUNDPR: começar desenvolvendo o que chamamos de patrimônio digital<sup>9</sup>: ou seja, no site, blog, materiais para download e demais recursos que a organização tenha controle e possa ajustar ou aprofundar. Após definir o conteúdo base, é preciso amplificá-lo nas redes sociais, contando com o apoio de mídia espontânea. Quando existe uma estratégia digital clara que preza pela compreensão dos públicos de interesse, a mídia paga (publicidade on ou offline) torna-se uma coadjuvante na amplificação de mensagens. Nesta etapa, é preciso pensar nos canais para chegar às Personas em cada uma das Quatro Mídias.

As Quatro Mídias, por sua vez, correspondem aos quatro grupos de mídias trabalhados no marketing e na comunicação digitais; porém, na metodologia INBOUNDPR, são, necessariamente, planejadas na ordem que segue: primeiro, é necessário estabelecer um diálogo e uma presença no digital (mídia própria); a seguir, as mídias sociais, on e offline, contribuem para a amplificação das mensagens. Um terceiro passo é pensar a mídia espontânea, com trabalhos relacionados à imprensa e influenciadores, on e off para, só então, planejar um trabalho de publicidade (mídia paga).

---

<sup>9</sup> Patrimônio Digital é tudo o que uma empresa cria e disponibiliza publicamente nos seus canais do ambiente digital. Conteúdo disponível em <https://www.otimifica.com.br/patrimonio-digital/>



Figura 2. As 4 mídias.

### **Frequência**

A periodicidade da entrega das mensagens, assim como o momento do ano ou da jornada da persona, devem ser pensados neste quadro. De forma sumarizada, são definidos os momentos de contato para levar informações relevantes e úteis e não repetir o caráter interruptivo da publicidade tradicional.

### **Mensagem-chave**

Nesta etapa, as Frases de Destaque são transformadas em uma mensagem clara e que sumarie o objetivo de comunicação em uma frase clara e direta. Em poucas palavras, é preciso definir o que entrega de valor, atendendo a quais problemas das Personas e com foco em qual resultado. O conteúdo sempre é importante, mas a forma como este é apresentado facilita a compreensão da mensagem. Mais do que um slogan, é preciso traduzir o valor a ser comunicado em uma frase que a persona consiga repetir e amplificar. Nesse sentido, um erro comum na comunicação é tentar passar mais de uma mensagem por vez. Por isso, neste ponto do canvas, é necessário, apenas, descrever o que a organização precisa que seja compreendido.

### **Contexto**

A comunicação não é mais on ou offline. Ela é all line. Por isso, a mensagem poderá estar no smartphone, no computador, na TV, nas revistas, nas redes sociais ou em eventos. O Google utiliza o conceito de Micromomentos<sup>10</sup> que descreve o nosso comportamento de busca na internet e explica muito bem o conceito de contexto no ambiente digital.

### **Métricas**

---

<sup>10</sup> Micromomentos: disponível em

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/micro-momentos/how-micromomentos-are-changing-rules/>



---

Quando se trata de mídias digitais, temos como acompanhar e monitorar praticamente tudo o que se faz em sites e redes; porém, estes dados precisam ter utilidade para a estratégia como um todo. Definir quais são as métricas e indicadores mais importantes, que realmente vão descrever o que o Canvas da Comunicação entregará de valor, é a tarefa a ser desenvolvida neste quadro. É nesta etapa que se estabelece como mensurar a entrega da mensagem e se o teor da mesma está sendo compreendido pelas personas.

### **Conclusão**

Para tangibilizar resultados em relações públicas, é muito importante entender as métricas adotadas pelo marketing, pois torna-se mais fácil comprovar os impactos da comunicação organizacional. Em casos de sucesso<sup>11</sup> com clientes da Otimifica, temos conseguido demonstrar os porquês de determinadas ações serem mais efetivas para comunicar e comprovar, inclusive, resultados financeiros e de vendas, em detrimento de outras.

Se antes estávamos na era da interrupção, em que as empresas entravam a qualquer momento na vida dos consumidores para passar o seu reclame por intermédio da publicidade de rádio-TV-jornal, hoje, estamos na era da atração. Isto significa que, enquanto consumidores-seguidores, vamos atrás da informação e até odiamos em silêncio (ou amplificamos nas redes sociais) quando a publicidade corre atrás de nós. Mesmo que uma organização não seja da área da tecnologia, ela é cada vez mais norteada por tecnologia - na comunicação e no dia a dia. Logo, faz sentido adaptar a forma de fazer comunicação às novas dinâmicas, como o Canvas, os Métodos Ágeis e o Inbound.

Por estarmos completamente inseridos na intersecção de marketing, vendas, comunicação e tecnologia no dia a dia da Otimifica, entendemos que é importante enxergar os pontos de conexão e de dissonância entre estas áreas. Vemos empresas solicitarem às equipes de comunicação, bem como às suas agências, que operem sob as mesmas expectativas de marketing, atendimento ao cliente e vendas, o que se resume muito a medir ações e vinculá-las ao resultado final. "A postura tende a ser da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais" (BALDISSERA, 2009); porém, mais do que cliques, as empresas querem que a comunicação gere conversões; mais do que impressões, engajamento. Tanto quanto vendas, reputação - mesmo que, muitas vezes, não utilizem este termo.

Existe uma fragilidade de análise de dados, tanto por parte de agências, quanto de equipes de comunicação nas organizações. O mesmo vale para a conexão entre métricas de marketing e comunicação. Muitas das ferramentas usadas por comunicação são criadas para o marketing ou para a tecnologia. Provavelmente, não precisamos de uma ferramenta nova, mas sim aprofundar a habilidade dos profissionais de comunicação e

---

<sup>11</sup> Casos de Sucesso, ou Case Studies, são um formato bastante adotado no mercado publicitário para inscrever cases em Festivais. Com a estrutura problema do cliente - solução proposta - resultado atingido, as agências conseguem tangibilizar os resultados alcançados, gerando também melhores práticas para o mercado. Um exemplo de estudo de caso pode ser o caso de sucesso da Rijeza Metalurgia, que aplicou o INBOUND PR, disponível em <http://pages.rdstation.com.br/otimifica-case-rijeza>

RP de pensarem com mentalidade digital. Essa habilidade passa pelos três princípios básicos da complexidade de Morin (2000a, p.201) - o dialógico, o recursivo e o hologramático - e também pela compreensão do que é valor para os profissionais das organizações. Dessa forma, não basta apenas contemplar a organização comunicada e a organização comunicante (BALDISSERA, 2009). É preciso, na verdade, encontrar caminhos de demonstrar a complexidade do processo de comunicação, de forma acionável, utilizável no dia a dia - e o Canvas tem contribuído com esta compreensão.

A comunicação sincronizada habilita as empresas a fazerem o cruzamento de olhares: o marketing passa a enxergar as pessoas e sua experiência, enquanto o PR olha para as vendas. O Canvas da Comunicação, assim, busca ser uma ferramenta simples para contribuir com esse cruzamento de olhares.

Muitos profissionais, em todo o mundo, argumentam que as vendas não devem ser a única métrica para medir impacto financeiro nas organizações. A nossa experiência tem demonstrado que a comunicação, ao longo de processos tipicamente comerciais, gera valor à área e deixa claros os seus impactos na aquisição e retenção de clientes.

Porém, ao invés de refinar os processos de comunicação, muitas agências e empresas estão buscando tecnologia e não o pensamento estratégico da comunicação. Saber desenvolver o processo em meio às diversas ferramentas e tecnologias é o cálice sagrado da comunicação contemporânea - seja ela para fins institucionais, mercadológicos ou comerciais. Num mundo de dados, a capacidade do profissional de comunicação e RP de saber fazer análises ao invés de adotar ferramentas é fundamental.

Um modelo simples e visual, que emprega técnicas de *design thinking* e conceitos tecnológicos, como o de metodologias ágeis, é mais analítico do que todos os dados do mundo para definir um caminho a seguir, especialmente por ter origem em uma disciplina tão subjetiva e complexa como é o Design. Entender o que os clientes querem do relacionamento com uma empresa é mais estratégico e ágil do que passar meses analisando dados. Como os Micromomentos demonstram, as personas estão buscando informações agora. Os profissionais de comunicação também precisam atuar com a mentalidade digital de Micromomentos. Trata-se de uma mudança cultural e uma visão sincronizada do processo de comunicar, perfeitamente alinhada com a forma como a tecnologia funciona. E em constante desenvolvimento, afinal, nada está 100% pronto no digital, mas sempre em “modo beta”.

## Referências

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: manole, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Organicom, Vol. 6. SP: USP, 2º semestre de 2009.

COOPER, Alan. **The inmates are running the asylum**. Sams Publishing, 2004.

FEIJÓ, Ariane. **Inbound PR: A comunicação sincronizada que pode gerar reputação e vendas simultaneamente**. Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Abrapcorp, 2017.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GRUNIG, James. **Guia de Pesquisa e Medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas**. In: Organicom, ano 2, Vol. 2. SP: USP, 1º semestre de 2005.

DOZIER, David.; GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James. **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**. Routledge, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

RIES, E., **A Startup Enxuta**. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012.

TERRA, Carolina. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. São Paulo: 2011.