

**COMUNICAÇÃO NAS PME:**  
DO CONHECIMENTO  
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)  
ANA RAPOSO

**COMUNICAÇÃO NAS PME:**  
DO CONHECIMENTO  
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)  
ANA RAPOSO

# ÍNDICE

- 06      **PREFÁCIO**  
RITA SEABRA
- 09      **INTRODUÇÃO**
- 15      **I. COMUNICAÇÃO: IDENTIDADE E REPUTAÇÃO**  
MARIANA PEREIRA
- 37      **II. PORQUÊ INVESTIR NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UMA PME?**  
ANA RAPOSO  
CONCEIÇÃO TEIXEIRA MARTINS
- 63      **III. PME, RP E A RELAÇÃO COM CLIENTES B2B E B2C**  
CÉSAR NETO E DANIELA FERREIRA  
MARTA GONÇALVES
- 89      **IV. A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS COM UM PERFIL B2B**  
MARTA GONÇALVES E ANA RAPOSO  
FERNANDO NEVES DE ALMEIDA
- 115     **V. O MODELO PESO: CANAIS, TÁTICAS E AÇÕES**  
CAROLINA FREITAS LOPES E MARIANA PEREIRA  
DIOGO BERNARDO
- 133     **VI. A COMUNICAÇÃO NAS PME: DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE**  
TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES  
MIGUEL RIBEIRINHO



## **IV. A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS COM UM PERFIL BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)**

MARTA GONÇALVES E ANA RAPOSO

## A COMUNICAÇÃO EMPRESAS B2B

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Partner da Boyden

No mundo empresarial, as organizações podem prestar serviços ou vender produtos para clientes particulares (B2C), clientes organizacionais (B2B) ou ambos. Neste meu texto, vou incidir sobre o B2B, para tentar realçar a importância da comunicação externa neste tipo de ecossistema.

Quando uma organização contrata algum tipo de serviço externo, normalmente fá-lo porque acredita que a empresa que o presta é especialista nessa área e, portanto, faz melhor e, ou, mais barato, ou tem uma necessidade pontual que não justifica criar internamente capacidades para o fazer. O mesmo tipo de raciocínio pode ser aplicado ao caso de produtos. Mas, como sempre acontece num mercado concorrencial, o sucesso ou insucesso no negócio B2B vai depender do quão competente as empresas prestadoras ou vendedoras são e de poderem mostrar isso mesmo. Ou seja, uma organização pode considerar-se muito boa, mas se não puder mostrar isso, acaba por não ser bem-sucedida. Assim, aplica-se a máxima de que “à mulher de César não basta ser... tem de parecer”. Este é o grande desafio deste tipo de atividades: o de conseguir passar para o mercado a competência que julgam ter (ou têm) e isso só se consegue fazer através de uma estratégia de comunicação adequada.

Dadas as diferenças óbvias entre os mercados de B2B e B2C, as técnicas de comunicação são forçosamente distintas. Por exemplo, para produtos de consumo é frequente haver grandes investimentos em publicidade, TV, digital ou outros. Porquê? O número de potenciais clientes é muito elevado e muito abrangente. Já no B2B, a publicidade não é o que normalmente se privilegia e, quando se faz, é em meios muito específicos, dirigidos à comunidade potencialmente compradora.

No B2B fazem-se mais atividades que promovam o saber fazer e a competência de quem os presta. Por exemplo, ser orador em conferências, ser entrevistado sobre temas específicos ligados à atividade, publicação de artigos técnicos e/ou de opinião, promoção de material que gere notícias nos Media, desenvolvimento de atividades onde a organização, direta ou indiretamente, mostre a sua competência e atividades nas redes sociais para os interlocutores que possam fazer sentido como prescritores ou compradores.

Se repararmos bem, a generalidade das empresas B2B, evidenciam boas práticas em comunicação externa. Uma foram implementando algumas destas práticas de uma forma lenta e ocasional e, através de um processo lento e um pouco aleatório, lá vão acertando com o que devem fazer. Outras, mais proactivas, estudam estes assuntos mais detalhadamente e de uma forma organizada e tentam pôr em prática estratégias de comunicação externa, com recurso, muitas vezes a especialistas, pensadas para ajudar os negócios a crescer.

Como todos sabemos, num mundo em que as formas de comunicar são cada vez mais e os meios para o fazer, também, conseguir ser ouvido com a mensagem que queremos passar, não é fácil. O digital veio, realmente, baralhar um pouco as coisas e trazer mais desafios para a área da comunicação. Embora, como disse, esta área sempre tenha sido importante, agora é mais complexa. E isso, como é óbvio, torna a dificuldade de o fazer bem, muito maior. Mas para que não restem dúvidas, os longos anos que já levo na gestão de empresas B2B, têm-me convencido, cada vez mais, da importância de comunicar estrategicamente e Bem! Muito do sucesso das organizações e a velocidade do seu crescimento devem-se a endereçar corretamente os desafios que esta área nos coloca. E, como sabem, todos os pontos de contato de qualquer colaborador ou peça de comunicação de uma empresa com o exterior, contribui para a imagem que o mercado forma dessa mesma empresa.

Se nas empresas de B2C é a Publicidade que é rainha, nas empresas de B2B são, seguramente, as Relações Públicas o rei.

## INTRODUÇÃO

Neste manual são oferecidos contributos para aqueles que pretendem desenvolver ou aprofundar o seu conhecimento sobre a importância da comunicação no seio de empresas habitualmente designadas como Pequenas e Médias Empresas (PME), definidas a partir de um conjunto de critérios numéricos. Contudo, mais relevante do que esses mesmos indicadores, que nos permitem chegar a esta classificação, são as especificidades e os desafios muito particulares de quem trabalha nestes ambientes que são o alvo da nossa reflexão.

Sendo certo que na economia nacional existe uma predominância de organizações PME, estas podem dividir-se entre as que estão focadas na criação de valor para outras empresas com perfis muito distintos – do tipo *Business-to-Business* (B2B), e as empresas *Business-to-Consumer* (B2C), cujo propósito é a produção de bens e serviços para o cliente final. Estejamos a falar de PME B2B ou das de perfil B2C, que certamente têm de interagir com as primeiras, este capítulo propõe-se refletir sobre os desafios da gestão da comunicação em empresas B2B.

Quando se fala de gestão da comunicação, normalmente, não é feita a distinção entre a ação nas empresas focadas no negócio B2C ou no B2B. No processo de criação e gestão de relações mutuamente benéficas entre a empresa e as suas partes interessadas (públicos) (Cutlip, Center e Broom, 1999), os profissionais de comunicação têm de descrever em profundidade as características de cada organização. Tal análise vai para além de conhecer o setor de atividade, ou os produtos e serviços que disponibiliza, implicando, também, compreender para quem a organização está a criar valor na cadeia de produção. A Comunicação B2B difere da Comunicação com um foco no consumidor final por se centrar na promoção de mensagens complexas para um segmento reduzido do público, por oposição às mensagens simples dirigidas a um público generalizado da Comunicação B2C (Gill, 2017).

Assim, e tendo como ponto de partida uma compreensão detalhada dos objetivos do negócio, o mercado no qual opera, a oferta comercializada e as dinâmicas do processo de compra, a Comunicação posiciona-se como alavanca comercial ao expor as vantagens dos produtos ou serviços disponibilizados e a qualidade técnica e grau de especialização da equipa, procurando demonstrar diferenciação. A especificidade da Comunicação B2B sobressai quando analisamos os elementos que a compõem: *o objeto* (uma organização), *as motivações* (estratégias) e *o processo*

(ciclo de venda mais longo e valorização da relação entre intervenientes) (Milan, 2021).

Apesar da gestão da comunicação nas empresas B2C e B2B ser muitas vezes vista como um processo semelhante, focado na construção de confiança e gestão de relações, no caso das empresas B2B, mais importante que a construção de uma reputação sólida que possa influenciar a decisão do cliente final, é fundamental trabalhar a confiança, que será a base de todas as suas interações. É por isso que diversos autores consideraram a comunicação nas empresas B2B como uma disciplina emergente e fundamental na área da comunicação (Coulon & Eloy, 2018; Yaxley, 2013; Theaker, 2004).

A comunicação deve ser entendida como constitutiva de uma empresa, sendo o elemento-chave que suporta todos os processos de criação de “confiança”, “credibilidade”, “cooperação”, “clareza” (transparência) e “conhecimento” (*Knowledge Management*) (Gesell et al., 2018), aqueles que poderemos propor como os 5C da comunicação nas empresas B2B. Se durante muito tempo se tem entendido de uma forma estrita o conceito de “Comunicação de Negócio” (*Business Communication*), como “o modo formal e informal como se partilha informação de modo atempado e com significado entre empresas” (Anderson & Narus 1990: 44), procura-se aqui otimizar esses investimentos, colocando em evidência que a gestão estratégica da comunicação é um processo que decorre no tempo e subjaz aos 5C acima referidos, exigindo um entendimento da comunicação como uma interação que requer a partilha e negociação, não podendo ser entendida como uma mera transmissão de informação (Wolton, 2018, 2019).

Falamos de uma função estratégica que, guiada por processos de mapeamento e gestão de *stakeholders*, poderá trazer mais-valias em áreas tão distintas como a Gestão da Reputação, os *Public Affairs*, a Gestão do Risco e Comunicação de Crise, as Relações com os Media, a Gestão da Sustentabilidade, a Comunicação Interna, a Gestão das Redes Sociais, a Gestão de Eventos, como feiras, que divulguem e promovam os produtos ou serviços da empresa, bem como outras ações que as levem à Geração de Leads (Ehling et al., 1992; White & Mazur, 1995; Coulon & Eloy, 2018; Zerfass et al., 2020).

## AS EMPRESAS B2B E A RESPOSTA A NOVAS EXPECTATIVAS DE CONEXÃO

As PME constituem, hoje, a parcela mais representativa da economia nacional. Em 2019 totalizavam 1.333.649 empresas, representando uns expressivos 99,9% do total do tecido empresarial (INE e Portdata, 2021a), e eram responsáveis por 248.445 milhões de euros, ou seja, 56% do volume total de negócio produzido pelas empresas portuguesas (INE e Portdata, 2021b).

Apesar da sua importância na realidade económica nacional, revela-se ainda desafiante chegar a um entendimento claro da forma como operam e materializam o seu negócio. O quadro não é imediato, por exemplo, quando tentamos detalhar quantas destas empresas orientam a sua oferta ao consumidor final – enquadrando-se, deste modo, numa lógica de negócio B2C – e quantas “vendem” a outras empresas – classificando-se, assim, como B2B. Parte desse universo pode ser percebido através do volume dos serviços prestados por empresas a outras empresas: 20.232.468 milhares de euros, valor que em 2019 revela um crescimento de quase 10% (INE, 2021). A este deverá somar-se um volume adicional muito significativo, mas sem dados concretos, relativo à comercialização de produtos vendidos a outras empresas.

Sendo certo que não existem dados concretos do peso das PME B2B em território nacional, sabemos que estas têm um contributo muito relevante em termos económicos e que existem dezenas de milhar de empresas cuja atividade é o ponto de partida das cadeias de produção e de distribuição, que sustentam muitas das grandes marcas com as quais nos habituamos a viver diariamente enquanto consumidores finais e que são totalmente desconhecidas. Pese embora as empresas B2B funcionem no *backstage* do processo de criação de valor, estas são uma peça-chave para que as grandes empresas do nosso país possam fazer a diferença em território nacional e internacional.

A sua importância no contexto económico nacional poderia sugerir uma abrangente e aprofundada análise, delimitando as tendências e dinâmicas que se encontram a moldar o mercado, identificando os *stakeholders* que atuam no mesmo e dele retiram os seus dividendos e apontando caminhos possíveis de intervenção para empresas, gestores, instituições públicas e representantes setoriais. Tal, contudo, não tem sido o caso. Apenas recentemente o fenómeno B2B, e a sua interligação com a realidade nacional surge como alvo de reflexão no que respeita à das relações estabelecidas e o seu papel na cadeia de valor.

A existência de ciclos de venda mais longos, que podem durar meses; “produtos” complexos e cujas características ou vantagens podem não ser imediatamente visíveis; um entendimento reduzido do contexto, dada a menor disponibilidade de dados com origem em pesquisa e análise de mercado e a natureza da relação entre *stakeholders* são desafios a que os profissionais de comunicação terão de responder. Se é certo que na comunicação em contexto B2B existem desafios particulares, também é claro que é na procura da entrega da mensagem certa à pessoa certa, no momento e lugar certos, construindo uma compreensão aprofundada da jornada do cliente e sabendo onde concentrar o esforço de interação, que reside o seu sucesso.

O ambiente atual, integrado, codependente e impactado por circunstâncias externas que marcaram indelevelmente o período mais recente, veio certamente reforçar o peso atribuído à comunicação clara e direta de informação confiável, que permita minimizar a incerteza (Global RepTrak® 100, 2021). Neste contexto, em que se modificou o modo como percebemos e avaliamos marcas e organizações, são os elementos de “confiança”, “credibilidade”, “cooperação”, “clareza” e “conhecimento” a base para a conquista de uma relação de continuidade entre as empresas B2B.

Estes 5C da comunicação encontram-se na base da relação entre duas empresas e tornam-se os fatores que, potencialmente, não só contribuem para assegurar a obtenção de lucro a longo prazo para ambas as partes, mas que ajudam igualmente a estabelecer rotinas que suportam processos recorrentes de colaboração. Deste modo, é reduzido o gasto de recursos, tanto em termos de tempo despendido como de expedientes financeiros, comparativamente aquele que seria expectável numa relação menos conseguida. Estes processos de carácter rotineiro podem incluir ações de comunicação, compra e entrega, apoio pós-venda e reclamações, entre outras. Este é um esforço mútuo, orientado à consolidação de uma comunicação aberta, à conquista de confiança e ao desenvolvimento de uma relação mutuamente benéfica entre parceiros de negócio.

Todos os esforços associados a estes cinco elementos da comunicação estão direcionados a aumentar a interdependência entre intervenientes, o que, por sua vez, potencia o compromisso. Caso esta combinação seja favorável, ambas as partes beneficiarão de um fluxo contínuo de informação, reafirmando através da comunicação a sua posição na relação estabelecida com outro *stakeholder* e na cadeia de valor mais vasta.

Apesar da investigação nesta área ser diminuta, sabemos que a partilha de informação neste contexto significa a troca de conhecimento mutuamente útil e benéfico entre agentes económicos. É certo, também, que as empresas veem vantagens nesta ação em detrimento dos riscos associados à mesma, mesmo perante dimensões menos positivas. Com esta partilha há uma compreensão do comportamento, preocupações e propósito entre parceiros, numa lógica de compromisso e abertura que pode construir e sedimentar as relações, ações essenciais ao desenvolvimento do negócio. O negócio das organizações B2B assenta, fundamentalmente, no estabelecimento de relações entre diferentes interlocutores. À comunicação exige-se agora um papel essencial de acrescentar valor à organização e torná-la mais competitiva aos olhos dos seus *stakeholders*. Para que possa contribuir efetivamente para este objetivo, a comunicação terá de ser vista como uma função que não se subsume à comunicação comercial ou técnica, sendo uma função guiada por processos de mapeamento e gestão de *stakeholders* e visando o cumprimento dos objetivos estratégicos das empresas.

## A TRÍADE DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS B2B

Ao realizar uma revisão bibliográfica sobre a comunicação nas empresas com um perfil B2B deparamo-nos com um número reduzido de trabalhos de investigação que apresentem como objeto de estudo esta realidade. Poderemos afirmar que neste setor em particular se realiza uma associação entre o conceito de comunicação com o de *Business Communication* (Comunicação Comercial ou de Marketing), onde o foco é a promoção das características, benefícios e preço dos produtos/serviços perante os clientes. Contudo, advogamos aqui que tal entendimento não permite colocar em evidência a verdadeira abrangência e impacto que a gestão da comunicação pode ter para o sucesso de uma empresa.

Outra questão que nos parece evidente ao analisar as dinâmicas de interação entre as empresas B2B e as suas partes interessadas é a relevância da Comunicação do “conhecimento” que detêm, ou também designada de comunicação técnica, um elemento fundamental que acrescenta valor a todo o processo de negociação e permite distinguir as empresas. Recordemos que falamos de empresas que têm como propósito dar resposta a necessidades de outras empresas, assumindo um papel muitas vezes determinante para que seja possível a entrega de um produto ou serviço ao consumidor final. Esta tendência

é bem patente pela dinâmica que se cria entre as equipas comerciais e técnicas das empresas B2B, que se articulam para, de forma integrada e complementar, dar a conhecer os detalhes técnicos da oferta e, simultaneamente, encontrar as melhores propostas de negócio.

Existe então uma articulação entre as designadas comunicação comercial e comunicação técnica. No entanto, embora menos conhecida e reconhecida, a comunicação institucional apresenta-se como um fator-chave que possibilita às empresas diferenciar-se e gerir um capital de confiança que pode ser determinante para fechar os negócios e contribuir para o sucesso da mesma.

De acordo com Eiró-Gomes e Nunes (2013), a Comunicação Institucional pode ser definida numa aceção de comunicação dos valores da instituição, em oposição à estrita promoção de produtos e serviços, esta assumida pelo Marketing.

*“According to this definition, marketing is communication aimed at consumers, and corporate communication is communication directed at other publics and stakeholders. This approach links corporate communication to concepts of managing corporate reputation, corporate image and relationship management.”* (Tench & Yeomans, 2006 em Eiró-Gomes e Nunes, 2013: 1051).

A comunicação institucional consiste no processo através do qual a organização expressa aqueles que são os seus traços distintivos e únicos e que está associada à gestão de valores intangíveis, como os da identidade da organização, bem como, e consequentemente, os da sua imagem e reputação. Os conceitos de identidade, imagem e reputação, podendo ser aplicados tanto a indivíduos como a organizações, são muitas vezes incorretamente compreendidos e utilizados. Embora relacionados entre si, estes termos não podem ser utilizados como sinónimos, pois dizem respeito a realidades distintas.

A identidade é o elemento que permite distinguir as organizações umas das outras e que as torna únicas no mercado (Hatch e Schultz, 2000), sendo criada e controlada pela organização, devendo ser consistente ao longo do tempo e constituída por elementos tangíveis e intangíveis. Note-se que definem a identidade da organização não só os seus elementos básicos, como o nome e data de fundação, mas também o logótipo, a visão, a missão, os valores, a cultura, os edifícios, o estacionamento, o site, entre outros (Argenti, 2003; Cornelissen, 2011). Também a comunicação e as ações da organização são componentes fundamentais da identidade organizacional, sendo essencial existir uma coerência entre o que a organização comunica e o que esta efetivamente faz.

Por seu turno, a imagem consiste num constructo teórico criado na mente dos indivíduos, com base nas percepções da audiência e tendo em conta as mensagens e conceitos expressos pela organização, de modo intencional e não intencional (Schultz et al., 2000). Existe alguma falta de rigor e é realizada muitas vezes uma incorreta aplicação dos conceitos de identidade e imagem, embora a distinção entre os referidos termos seja simples e esteja assente numa diferença fundamental: de quem é a responsabilidade de criação dos mesmos. Enquanto a identidade é criada e gerida pela organização, a imagem, tal como a reputação, são criadas pelo público (Argenti, 2003; Wood e Somerville, 2008). Cada imagem consiste numa forma de percepção da organização pelo indivíduo, sendo possível ter simultaneamente imagens positivas e negativas sobre a organização e sendo também viável criar uma imagem sem que exista qualquer interação com a mesma. Desta forma, enquanto a identidade é entendida enquanto uma realidade singular, o facto de diferentes públicos poderem formar percepções distintas sobre a organização faz com que o conceito de imagem seja múltiplo (Hatch e Schultz, 2000).

Por fim, a reputação resulta do alinhamento entre a identidade e a imagem, sendo algo que representa mais do que a percepção de um indivíduo num determinado momento. A reputação é um ativo de gestão intangível que é construído ao longo do tempo, é condicionado por um contexto e inclui uma dimensão avaliativa. Neste sentido, é um conceito de chegada que implica um julgamento (Argenti, 2003; Fombrun, 1996 em Cornelissen, 2011). Atualmente, a reputação é uma temática essencial para as organizações, existindo diversos *rankings* e *surveys* sobre a matéria, que têm importantes repercussões estratégicas, uma vez que a reputação se apresenta como um valor intangível que se traduz numa vantagem competitiva e num ativo de gestão determinante nas diferentes áreas de intervenção dos profissionais de comunicação (Fombrun, 1996 em Fombrun e Rindova, 2000). Perante um mundo global, altamente concorrencial e com recursos limitados, conceitos como identidade e reputação assumem cada vez maior relevância, pois podem corresponder ao único elemento distintivo da organização e que determina as escolhas dos públicos (Cornelissen, 2011).

Assim, a gestão da comunicação nas empresas com um perfil B2B deve basear-se numa articulação entre a comunicação institucional, comercial e técnica, que irá permitir a construção de uma tríade coerente e consistente, possibilitando a criação de um capital de confiança determinante na gestão das relações com os *stakeholders*. Em última análise, é a venda de produtos e/ou serviços que garante a sobrevivência de uma empresa. No entanto, tendo em vista a sua sustentabilidade a médio-longo prazo, a existência de processos de comunicação geridos

intencionalmente e de modo contínuo ao longo do tempo irá apresentar-se como um suporte à ação da empresa como um todo. Para as empresas que têm como foco a venda a outras empresas, a concretização de negócios únicos poderá ser benéfica em determinado momento, mas o caminho será o estabelecimento de relações estáveis e duradouras, que possibilitem uma construção conjunta como se de duas entidades parcerias se tratassem.

Em suma, a questão da gestão e comunicação da identidade da organização e, conseqüentemente, da sua imagem e reputação nas empresas B2B, é um tema que não tem merecido a devida atenção seja em termos de investigação como das práticas profissionais, mas a sua relevância começa hoje a ser evidente para as organizações e para gestão de topo das empresas. É determinante, gerir a comunicação numa articulação dinâmica e em complementaridade entre as três vertentes da comunicação referidas: institucional, técnica (conhecimento) e comercial. Tal como afirmou Paul Vousden, Diretor da *Compass Consultancy*, a Comunicação B2B é muitas vezes vista como a Cinderela da comunicação. Os clientes e os setores de atividade parecem não valorizar a comunicação das empresas que não estão focadas no cliente final, pese embora a importância da indústria B2B seja muito relevante para as economias (Theaker, 2004).

## QUAIS AS TÁTICAS MAIS USADAS NA COMUNICAÇÃO B2B

A lógica do negócio B2B é diferente do B2C. O cliente não é visto apenas como decisor de compra único. É um parceiro com o qual é necessário construir e gerir uma relação de confiança numa perspetiva de médio-longo prazo. Fará, por isso, mais sentido entender a comunicação como a gestão da relação com parceiros, criando a reputação desejada, e não numa perspetiva de simples fidelização de clientes.

Se o negócio B2B pode ser definido como “estando relacionado com a venda de um produto/serviço com outro fim que não seja o consumo individual” e o comprador deste tipo de empresas pode ser um fabricante, um revendedor, um órgão governamental, uma organização sem fins lucrativos, ou qualquer outra organização que não seja um cliente final” (Cornelissen, 2004:184 em Tench e Yeomans, 2017:432), então a Comunicação em contexto B2B pode ser definida

como a ação comunicacional realizada em qualquer tipo de organização que possua relações de interação com outras organizações ou empresas (Turnbull, 1994), que cumpre o seu objetivo na gestão da reputação corporativa e na criação de conexões significativas, reorientando um foco transacional de curto prazo para a necessidade de assegurar relações duradouras com uma variedade de *stakeholders*. Compreender os princípios desta relação oferece às organizações o potencial para uma vantagem competitiva sustentada (Ellis, 2010 em Milan, 2021) e abre caminho para a identificação das táticas mais usadas.

Se o negócio B2B é acima de tudo uma relação que assenta na reputação, então a Comunicação B2B tem de ser percebida como o valor que a marca aporta aos negócios, construída com narrativas, em torno do produto ou serviço e da história que o envolve. Inevitavelmente, a gestão de relações com os *stakeholders*, não só os clientes, é também distinta e importa adaptar as táticas a este desafio.

Os caminhos são diversos e divergem muito em função do contexto, dos objetivos e dos públicos, mas a criação de uma reputação favorável, capacitando a organização para se mostrar como fonte de informação credível e líder de opinião junto de *stakeholders* prioritários, continua a ser um dos mais eficazes. Esta é uma dimensão crítica para a Comunicação, num momento em que a proximidade, a transparência e a confiança se tornaram fatores de decisão.

## A ORGANIZAÇÃO COMO FONTE

Todas as organizações contam com especialistas técnicos e gestores que se podem tornar líderes de opinião, explorando o espaço aberto pela Comunicação. A mensagem B2B deve envolver os *stakeholders* da organização como “embaixadores da marca” em alternativa à mera apresentação da entidade corporativa. Esta é uma meta que implica o envolvimento dos colaboradores e a sua adaptação a um novo papel, providenciando-lhes informação para que a sua intervenção acrescente valor global a uma mensagem unificada e coerente. Importa aos responsáveis de comunicação assumir também o ónus de se tornarem “especialistas”, no sentido de conseguirem propor a jornalistas ideias para histórias e novos ângulos aos temas abordados.

A relevância é central num contexto de comunicação direcionada. O segmento contactado pode ser reduzido ao indivíduo, aumentando a importância da personalização e da resposta a interrogações e necessidades concretas. É importante garantir a consistência da mensagem e, ao mesmo tempo, adaptá-la às

preocupações específicas do público. No entanto, as organizações com as quais outras organizações comunicam não são homogêneas. A comunicação deve alcançar todos os *stakeholders* da organização com peso na decisão de compra (Smith, 2012).

Conhecendo o decisor e a realidade do mercado, a oferta disponibilizada pode ser apresentada de um modo que a torne apelativa às prioridades do comprador. O desafio está em contar com *unique selling points* que sejam verdadeiramente originais num mercado já plenamente estabelecido e complexo, no qual estes podem ser úteis, mas já não são suficientes.

Tendo em vista colmatar esta questão, algumas organizações iniciaram já um processo de exploração da sua identidade, criando o que é vulgarmente designado por *brand stories*. Estas conferem, num formato narrativo, uma visão mais rica aos elementos únicos de uma organização, tendo em consideração não apenas os seus produtos ou serviços, mas também os seus valores, voz, herança e características, tornando a marca autêntica, próxima e original (Milan, 2021).

## UMA NOVA REALIDADE DE CONTACTO

A Comunicação B2B encontrou-se, durante um longo período de tempo, sustentada em abordagens editoriais, desenvolvidas em órgãos de comunicação social de natureza especializada – associados às respetivas áreas de atuação da organização em causa – orientados a potenciar a conquista de visibilidade e a criação de *leads* de carácter segmentado.

Alguma pesquisa entretanto desenvolvida aponta para o facto de os media tradicionais não serem já o processo mais eficaz para veicular mensagens para públicos-alvo predeterminados, surgindo neste âmbito, com crescente relevância, fenómenos como os blogs e plataformas digitais (Steyna et al., 2010 em Tench e Yeomans, 2017). É, por isso, fundamental que uma estratégia de Comunicação B2B atual integre esforços de divulgação complementares em canais diversificados.

A Comunicação B2B faz hoje uso do espectro completo de técnicas de Relações Públicas, à medida que o mercado se torna dotado de crescente sofisticação (Gill, 2017). O vínculo dos profissionais no mercado às publicações especializadas mantém-se, uma vez que estas permanecem como repositórios de notícias, novidades e tendências acerca da sua atividade, agora a par da interação e

*networking* possibilitadas pela presença em redes sociais e a demonstração de *expertise* e conquista de reputação conseguidas através de uma estratégia de conteúdos que alimente blogs corporativos e espaços próprios.

A Comunicação assim entendida assume um papel de mecanismo unificador de áreas como a publicidade, o marketing direto e a promoção de vendas (Kelly, 2009 em Tench e Yeomans, 2012), colocando a mensagem junto do público-alvo, excluindo assim o jornalista como intermediário, e apresentando conteúdo promocional a potenciais clientes sem a ação de um agente comercial.

## MÚLTIPLAS SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO

Um plano de comunicação integrado tornou-se numa estratégia essencial necessária. Será ao implementar um conjunto orquestrado de táticas, executadas através de uma ampla gama de canais, que mais eficazmente se conseguirão cumprir objetivos de contacto e envolvimento de clientes e a sua condução ao longo de sua jornada de compra.

Embora em mutação, os órgãos de comunicação social devem ainda fazer parte desta estratégia. O contacto com jornalistas com um conhecimento aprofundado sobre o setor em questão representa quer a hipótese de interação com um público interessado e recetivo, quer a oportunidade de mostrar competência e originalidade.

A migração para o digital verificada no panorama global de negócio ocorre também no que diz respeito ao tratamento da informação. Websites e plataformas especializados surgem como complemento ou alternativa a meios impressos. Eventos, feiras, conferências e apresentações vários veem a sua visibilidade e alcance acrescidos, ou ganham, através do *online*, novos formatos de realização.

As plataformas de social media aparecem hoje como uma questão de darwinismo digital que afeta todas as formas de comunicação das organizações (Solis, 2010 em Tench e Yeomans, 2017). À medida que a comunicação evolui em articulação com a tecnologia, as redes sociais estabelecem-se como canais fundamentais também na estratégia das organizações e o conteúdo corporativo neste ambiente afigura-se como técnica fundamental para partilhar experiência e conhecimento, dinamizar a possibilidade de *feedback* e resposta e alavancar a reputação.

A publicidade reserva a sua relevância ao possibilitar apresentar uma mensagem diretamente ao público-alvo intervencionado, com um grau de controlo que não é possível caso exista a intermediação de terceiros. Convenientemente avaliada e implementada, esta é uma ferramenta de controlo preciso da mensagem, audiência e *timing* de implementação.

Uma vez que o sucesso da Comunicação B2B – em linha, de resto, com a realidade global da comunicação – depende do conhecimento das necessidades dos públicos, a interação de carácter direto é ainda um modo essencial de obter contatos, construir confiança, representar uma marca conferindo-lhe um cunho pessoal e conquistar influência no mercado.

Importa, neste contexto, saber diferenciar as potencialidades e metas de cada uma destas ferramentas ao dispor da Comunicação, facilitando a tomada de decisão e integrando-as numa metodologia de resposta abrangente a tendências diversificadas. Uma aplicação eficaz da Comunicação B2B é planeada estrategicamente, integrando e unificando ações em torno de objetivos de negócios mais amplos para construir reputação entre os principais *stakeholders*.

## A BASE ESTÁ NA HISTÓRIA

Para dar cartas importa saber contar uma história atraente, empolgante e convincente, onde as narrativas assentes na história da marca, nos processos de fabrico e nos detalhes que envolvem os diversos produtos, serviços ou protagonistas, são o centro da comunicação B2B. É aqui que entra o poder da utilização do conteúdo ao serviço da comunicação das empresas B2B. As ações em que estas demonstrem autoridade, expertise e prova de resultados (num formato não comercial) e que pode facilmente ser explicado e partilhado com *stakeholders*, influenciadores e outros prescritores, é o caminho a trilhar. Bons exemplos serão:

- | Blogues que mostrem expertise no setor
- | Conteúdo que ajude a criar oportunidades de compra para terceiros
- | Testemunhos e *reviews*
- | Infográficos e vídeos informativos sobre os produtos e serviços e como beneficiam o público-alvo
- | Presença na Comunicação Social, junto de jornalistas e a utilização de Comunicados de Imprensa
- | Prémios e parcerias

- | Narrativas sobre a cultura, história e valores da organização
- | *Case studies e White papers*
- | Histórias que evidenciem pontos fortes de forma competitiva
- | Conteúdo orgânico que transforma os clientes e parceiros de negócio em embaixadores.

Em suma, contar uma história atraente, empolgante e convincente é tão importante hoje como sempre foi. Uma boa e muito bem contada história continua a fazer a diferença, seja qual for a natureza da marca ou da organização, estejamos a falar de negócios B2B ou B2C.

## O COVID-19 E A MUDANÇA NA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS B2B

Perante o impacto da pandemia SARS-COV-2 declarada em 2020, que poucos ou nenhuns tinham antecipado e que não vinha nos “manuais de crise”, os desafios vividos diariamente pelas empresas multiplicaram-se. Foi neste contexto que surgiu o projeto “Business-to-Business: Beyond Business Communication (B2B-BBC)”, que tinha como objetivo compreender, pós pandemia, qual o papel da comunicação na forma como as empresas nacionais B2B envolvem os *stakeholders*, assunto que até à data pouco ou nada tinha sido explorado, seja na academia, seja ao nível do mercado da consultoria em comunicação.

Este foi o primeiro projeto de investigação na emergente disciplina da Comunicação B2B realizado em Portugal e será a partir da análise dos resultados do “InterComm Report –B2B Communication Trends inGlobal Businesses” que advogamos o futuro do papel da Comunicação na construção e gestão de relações com os *stakeholders* das organizações que têm um foco na venda a outras empresas, nomeadamente em contexto de exportação. Da investigação conduzida e do trabalho exploratório desenvolvido até ao momento, há uma conclusão que se destaca de todas as outras: chegámos à era da Comunicação nas empresas B2B.

Se a Comunicação era, até há bem pouco tempo, encarada como uma questão menor, surge agora como uma função com importância crescente, assumindo uma nova posição prioritária entre o pensamento estratégico de várias empresas. Considerada como a “voz” das marcas, a Comunicação é entendida como uma âncora para inspirar confiança com os diferentes *stakeholders*.

Esta é uma aparente evolução, progressiva, no entendimento da relevância da Comunicação. Começando por ser uma preocupação com produtos e clientes, passando depois para com as pessoas e equipas e, previsivelmente e de forma natural, para uma compreensão da Comunicação como uma inovação da forma como a empresa apresenta a sua marca e estabelece uma relação próxima e de confiança com os seus *stakeholders*.

A importância da Comunicação encontra-se associada à capacidade de diferenciação. Para se distinguirem e não serem apenas “mais uma”, verifica-se uma consciência da necessidade de uma comunicação melhorada, repensando a forma como a mensagem é transmitida aos públicos e como a empresa se apresenta.

Muito do trabalho incluído na forma como as empresas se apresentam no mercado consistirá em apontar as suas vantagens, perceber quais as suas características únicas e diferenciadoras, identificar os diferentes públicos a envolver em cada momento, indo para além da comunicação comercial focada nos clientes e parceiros comerciais.

Com as restrições impostas à circulação de pessoas, a proximidade com os *stakeholders*, seja em feiras ou em visitas comerciais, torna-se um desafio para as empresas B2B, pois grande parte dos pontos de contacto para o estabelecimento de relações e a construção de confiança parecem ter desaparecido. Sabendo que a Comunicação nas empresas B2B deve ser relacional, personalizada, genuína e sustentada na proximidade, as empresas tiveram de se reinventar em formatos diferentes de relacionamento aos quais não estavam habituadas. Começam a surgir novas ferramentas como feiras digitais, visitas virtuais e aplicações, que permitem evidenciar experiência, *know-how* e *expertise*. Por outro lado, começam a explorar-se novas formas de potenciar a visibilidade destas organizações através das redes sociais, da publicação de artigos de opinião e de contactos comerciais de carácter mais focado e personalizado.

Os desafios específicos trazidos pelo presente contexto vieram introduzir uma profunda digitalização na atividade empresarial. Este *boost* tecnológico já estaria no horizonte de muitas organizações, mas surgiu agora com premência e rapidez de implementação reforçadas e promete deixar para trás quem não realizar um esforço neste sentido. À aposta no e-Commerce e às soluções de apresentação e comercialização da oferta *online* junta-se uma crescente digitalização também dos processos de Comunicação. A procura por alternativas de aquisição de produtos e serviços potenciou um consumidor que procura a inovação e que anseia por soluções mais disruptivas e eficientes.

Esta transformação tornará impossível regressar ao passado. A abertura agora criada promete mais oportunidades para trabalhar em parceria e de forma holística, com contactos estabelecidos com *stakeholders* distintos, através de múltiplos setores, diferentes geografias e em inúmeras plataformas. O compromisso para o futuro consiste em comunicar mais, de forma diferente e proativa. O caminho deve ser encurtado para alcançar e manter a proximidade com os *stakeholders*. Comunicar não é meramente interagir; é criar relações de confiança potenciando o trabalho de todos os envolvidos.

No novo quadro onde vivemos as relações continuam e continuarão a ser a base do negócio. Contudo, é necessário compreender nesta nova equação, em que o digital surge com uma relevância superior, como é possível manter a humanização e a proximidade. Em suma, as relações e o seu conteúdo são os mesmos, mas a frequência e a forma das interações alteraram-se profundamente. Como sempre, em cada crise surge uma oportunidade. Talvez este novo panorama permita uma redução de custos (como tempo, viagens, alojamentos) e uma maior eficiência, o que permitirá investimentos distintos em outras áreas relevantes para o sucesso das organizações. E provavelmente passarão a existir estes dois modelos de interação com critérios de escolha.

Procuram-se, então, formas de minorar o impacto e as consequências da crise, algo em que o digital tem papel central. Este será o meio para tentar manter um contacto ativo com clientes, parceiros e fornecedores. Mas a ausência do contacto presencial dificulta estas interações e a realidade tenderá a não pender totalmente para este espaço, embora estejamos numa fase de transição e a oportunidade está em complementar o físico com o digital.

Num mundo global, onde os “grandes” grupos empresariais ocupam um espaço significativo no mercado, os mais “pequenos” questionam como se podem diferenciar e conseguir ganhar o seu espaço. A pandemia revelou novas dimensões de contacto e interação. Vivemos hoje todos num mundo interconectado, algo que as empresas B2B têm bem presente. É agora o momento de compreender como atuar nesta nova equação, tirando partido do melhor que ela oferece.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto pós-pandemia SARS-CoV-2 continuará a desafiar a resiliência de pessoas e organizações, mas há um futuro focado na (re)construção em conjunto,

baseado em ferramentas, instrumentos e equipas que consigam fazer o que podemos chamar de “*restart*” das empresas num novo ambiente económico, social, político, ambiental e de saúde pública.

Estabelecer e gerir uma relação de confiança com todos os *stakeholders* é, atualmente, o grande desafio que se apresenta às organizações dos mais diferentes setores e atividade. É fundamental gerir a identidade da organização, através de campanhas de Comunicação institucional que expliquem quem é, quais os valores da empresa e porque devem confiar na organização. A proposta de valor tem de ser criativa e disruptiva. Importa (re)avaliar as relações com todos os *stakeholders* e os canais onde existem mais resultados. A forma de nos relacionarmos mudou com a digitalização das relações. Os canais de comunicação têm de acompanhar esta transformação.

O mundo pós-pandemia irá exigir maior transparência e mais confiança. Será essencial às empresas B2B, aumentar a sua reputação e construir e consolidar as suas relações com todos os agentes da cadeia de produção, desde o fornecedor de matéria-prima de base até ao último cliente (o comprador), passando por todas as outras partes interessadas, como colaboradores, parceiros, entidades reguladoras ou governo. É certo que as empresas B2B dependem da venda de produtos/serviços, dando primazia e, por vezes, até hegemonia à comunicação comercial ou de marketing. Nesta tipologia de organizações a Comunicação do “conhecimento” que detêm, ou também designada de Comunicação técnica, é um elemento fundamental que acrescenta valor a todo o processo de negociação e distingue empresas entre si. Contudo, a Comunicação institucional, ou de identidade, a confiança e a unicidade da empresa é aquilo que permite fechar os negócios e contribuir para o sucesso da mesma.

O sucesso futuro precisa de parcerias sólidas que agreguem todos os parceiros de forma que todos possam beneficiar. Com isso obtém-se o compromisso e criam-se os recursos suficientes para a aposta estruturada na Comunicação, para apoiar iniciativas que fazem sentido com o alinhamento global da marca, e que garantam a coerência da mensagem. O investimento das empresas terá de passar pela cultura e alinhamento com os valores da marca. Todos os *stakeholders* – sejam colaboradores, fornecedores, parceiros ou clientes, devem ter uma história comum e falar a uma só voz. O foco terá de estar na capacidade para reforçar parcerias e transformar relações – uma oportunidade que exige agilidade, a todos os níveis, e uma grande dose de flexibilidade, adaptação e persistência, que só será possível com uma Comunicação gerida estrategicamente.

O cenário recente e o impacto que ainda se faz sentir, tornou evidente que é tempo para que a gestão de topo das empresas compreenda qual o contributo que a comunicação pode dar para que as empresas sejam mais competitivas. É possível uma empresa sobreviver sem comunicar, mas esta será mais eficiente se intencional e estrategicamente gerir os processos de comunicação com os diferentes *stakeholders*. Se o objetivo for o de criar (recuperar) notoriedade, a experiência ensina-nos que abdicar de comunicar tem as suas repercussões. Numa perspetiva de contraciclo a aposta na Comunicação é decisiva para ocupar o espaço no mercado. Uma marca que não comunica é uma marca que se “esquece”.

A Comunicação transformou-se como poucas vezes na História e parece certo que a sociedade, as empresas e as pessoas já não voltam à casa de partida. Chegámos ao reinado da Comunicação, no qual cada vez mais vai ser percecionado o valor que as características únicas de cada empresa (a marca) aportam aos negócios B2B.

## LEITURAS COMPLEMENTARES

---

RAPOSO, A; EIRÓ-GOMES, M.; GONÇALVES, M.; SILVESTRE, C. (2021)

***InterComm Report – B2B Communication Trends in Global Businesses. Projeto B2B: Beyond Business Communication***

Uma parceria da aicep Portugal Global, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL) e SayU Consulting – Evoke Network. (<http://hdl.handle.net/10400.21/13323>)

*InterComm Report – B2B Communication Trends in Global Businesses. Projeto B2B: Beyond Business Communication* apresenta as conclusões de um estudo sobre o papel da Comunicação na construção e gestão de relações com os stakeholders das organizações portuguesas que têm um foco na venda a outras empresas - *Business-to-Business* (B2B) - e negócios internacionais.

---

MILAN, L. (2021)

***“Business-to-business public relations”, in A. Theaker (ed.)***

The Public Relations Handbook, Routledge, 295-306.

O artigo aborda as características particulares das relações públicas para organizações cujos públicos são outras empresas, apontando estudos de caso que ilustram histórias de sucesso e demonstram a variedade de técnicas utilizadas neste contexto.

---

GILL, H. (2017)

***“Business-to-business public relations” in R. Tench e L. Yeomans (eds.) Exploring Public Relations***

Global Strategic Communication, Pearson Education Limited, 378-391.

O artigo define e descreve as relações públicas B2B, distinguindo-as das direcionadas para o consumidor, reconhecendo o papel-chave dos media na formação da percepção do público e a evolução do impacto dos media de âmbito digital e social media na reputação e na relação B2B.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. e Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, First Published January 1, 1990, Vol.55 Issue 1, 42-58, disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252172?seq=1>
- Argenti, P. (2003). *Corporate Communication*. 3ª Edição. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. 3ª Edição. Londres : Sage Publications.
- Coulon, S. e Eloy, B. (2018). La communication B to B, em *Communication – L'ouvrage de toutes les communications*. Magnard-Vuibert. 395-410
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations*, 8th ed., Prentice Hall, NJ.
- Ehling, W., White, J. e Grunig, J. (1992). Public Relations and Marketing Practices, em *Excellence in Public Relations and Communication Management*. 1ª Edição. Routledge. 327-356
- Eiró-Gomes, M. e Nunes, T. (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? In: CONGRESSO SOPCOM, VIII, Lisboa, 2013 – Comunicação global, cultura e tecnologia: livro de atas. Lisboa: SOPCOM/ESCS, 2013. ISBN 978-989-20-3877-3. Pp 1050-1057
- Fombrun, C. e Rindova, V. (2000). The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell In Schultz, M. et al. (Ed.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and corporate brand*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press, pp. 77-96
- Gesell, C.; Glas, A & Essig, M. (2018). Business-to- Business communication in a dynamic environment: A systematic adductive analysis referring to ramp-up management, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25:4, 339-355, DOI: 10.1080/1051712X.2018.1532664
- Gill, H. (2017), “Business-to-business public relations”, in R. Tench e L. Yeomans (eds.) *Exploring Public Relations – Global Strategic Communication*, Pearson Education Limited, 378-391.
- Global RepTrak® 100” (2021). *The RepTrak Company™*, “2021, disponível em <https://www.reprtrak.com/rankings/>.
- Hatch, M. e Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations” In Schultz, M et al. (ed.) *The Expressive Organization*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press.
- INE e Pordata (2021a) “Empresas: total e por dimensão”, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857-246182.....>
- INE e Pordata (2021b) “Volume de negócios das empresas: total e por dimensão”, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2914>
- INE (2021) “Sistema de contas integradas das empresas”, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0010307&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0010307&contexto=bd&selTab=tab2)

- Milan, L. (2021), “Business-to-business public relations”, in A. Theaker (ed.) *The Public Relations Handbook*, Routledge, 295-306.
- Schultz, M. et al. (2000). Introduction: why expressive organization? In Schultz, M; et al. (Ed.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and corporate brand*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press, pp. 1-10
- Skinner, C. et al. (2004) *Handbook of Public Relations*. 7ª Edição. África do Sul: Oxford University Press.
- Smith, L. (2012), “Business-to-business public relations”, in A. Theaker (ed.) *The Public Relations Handbook*, Routledge, 379-386
- Tench, R. & Yeomans, Yeomans, L. (2006). Business-to-business Public Relations, em *Exploring Public Relations*. 1ª Edição. Pearson. 378-390
- Theaker, A. (2004). Business-to-business Public Relations, em *The Public Relations Handbook*. 2ª Edição. Routledge. 249-255
- Turnbull, P. W. (1994) Organizational buying behaviour, em M. J. Baker (ed.) *The Marketing Book*. 3ª Edição. Heinemann
- Yaxley, H. (2013). *Business to business, em The Public Relations Strategic Toolkit - an essential guide to successful Public Relations Practice*. 1ª Edição. Routledge. 284-298
- White, J. e Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management – making Public Relations work*. Singapore: The Economist Intelligence Unit.
- Wolton, D. (2018). Communication em Hermès, La Revue, 2018/1 n°80, pp.103-113, C.N.R.S., Editions.
- Wolton, D. (2019). Introduction: Manifeste em, La communication au coeur des connaissances, Hermès, La Revue, 2019, n° 85, pp.11-18, C.N.R.S., Editions.
- Wood, E. e Somerville, I. (2008). Public relations and corporate identity, em Theaker, A. (Ed.) *The public relations handbook*. 3ª Edição. Routledge: London.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries. Brussels: EUPRERA/EACD, disponível em: [https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM2020-Results-ChartVersion.pdf](https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2020-Results-ChartVersion.pdf)

