

dezembro 2022

**INTERCOMM**

**REPORT B2B**

**THE WAY  
FORWARD**

**22 » 23**



ESCOLA SUPERIOR  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**SAYU**  
CONSULTING

**Sugestão de citação:**

Raposo, A; Gonçalves, M.; Vieira, J. (2021). InterComm Report B2B: The Way Forward. Projeto B2B: Beyond Business Communication, uma parceria da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa e da SayU Consulting.

# Índice

<b>01 Overview</b>	<b>04</b>
<b>02 Starting Point</b>	<b>08</b>
<b>03 Perspectives</b>	<b>12</b>
<b>04 Highlights</b>	<b>20</b>
<b>05 Ficha Técnica</b>	<b>26</b>
<b>06 Fontes</b>	<b>30</b>

0.1

Overview



No mundo atual, altamente globalizado, muitas empresas expandem a sua atividade além-fronteiras. O investimento na internacionalização oferece a perspetiva de conquistar novos clientes, de alcançar lucros mais elevados e de obter maior visibilidade e notoriedade.

Para serem bem-sucedidas, as decisões neste âmbito devem enquadrar-se numa estratégia clara e assertiva, integrando preocupações associadas à definição de processos e redes logísticas, questões de faturação e aspetos legais e conhecimento de normativos e regulação, bem como a capacidade de assegurar reconhecimento e *awareness* através da Comunicação.

Num momento em que as empresas procuram desenvolver os seus negócios, verificam-se condições longe do ideal para que tal aconteça. O contexto é marcado pelo impacto nefasto da diminuição do acesso a matérias-primas, pela inflação e instabilidade económica, política e social em várias geografias e indústrias, causada, sobretudo, pelos efeitos, duradouros, da guerra na Ucrânia.

Uma conjuntura provocada pelos ecos da pandemia, que criou uma preocupação adicional relacionada com a atração e retenção de talento, levanta inquietações também na condução de negócio orientado para o exterior, seja pela contratação de equipas estrangeiras ou pelo estabelecimento de bases de operação e de produção em Portugal para suportar o crescimento a nível global.

Na sequência do InterComm Report B2B – Communication Trends in Global Businesses realizado em 2020 e apresentado em 2021, foram inquiridas, em 2022, 30 empresas com foco na venda a outras empresas - Business-to-Business (B2B) e nos negócios internacionais relevantes. **A segunda etapa deste projeto é um *update* ao trabalho desenvolvido e tem como objetivo compreender o que se alterou, o que se manteve e quais as perspetivas futuras em termos do papel da Comunicação na construção e gestão de relações com os stakeholders.**

# Metodologia

Em termos do desenho de investigação, nesta segunda fase do projeto, privilegiou-se uma abordagem qualitativa na recolha de dados e mista no tratamento de dados, considerando os objetivos previamente definidos. Tal como na primeira fase, foi realizada uma triangulação de dados de diferentes fontes primárias e secundárias, como estudos, notícias publicadas nos media, ou perspetivas de associações empresariais setoriais<sup>1</sup>.

Não existiu a definição de um plano de amostragem prévio pela equipa de investigação, tendo sido contactadas todas as empresas B2B com negócio em mercados internacionais relevantes, que participaram na primeira fase do estudo, seja na resposta aos inquéritos por questionário ou por entrevista<sup>2</sup>. Assim, os dados recolhidos agora através de inquéritos por entrevista

representam uma amostra da população em estudo, sendo esta constituída pelas 30 empresas que se mostraram disponíveis para participar nesta segunda fase do projeto. O objetivo deste trabalho não é, mais uma vez, realizar inferências a partir desta amostra não probabilística por conveniência, mas sim descrever e dar a conhecer a realidade das empresas analisadas.

Colaboraram, nesta segunda fase do estudo, empresas com dimensão distinta e de setores de atividade diversos, sendo que o guião aplicado através do instrumento de recolha de dados foi constituído por questões abertas.

<sup>1</sup> (Howe, 1988)

<sup>2</sup> (Pielsticker e Martin, 2020)

**0.2**

**Starting  
Point**

# As empresas nacionais exportadoras

O ano de 2021 ficou marcado por um aumento do excedente externo de 1.424 milhões de euros, representativo de uma subida de 1.375 milhões de euros face a 2020, segundo dados do Banco de Portugal, publicados em fevereiro de 2022. Esta crescente notoriedade das empresas portuguesas a nível internacional foi suficiente, não só para recuperar o valor perdido em 2020, mas também para superar o de 2019 (pré-pandemia)<sup>3</sup>.

De janeiro a setembro de 2022, as exportações de bens portugueses ascenderam aos 58.637 milhões de euros, um aumento superior a 25% face ao mesmo período de 2021, de acordo com um relatório apresentado pelo AICEP. Portugal ficou, em termos de crescimento, na primeira metade do ano entre os 27 países-membros da União Europeia<sup>4</sup>.

Nos três primeiros trimestres do ano, Portugal melhorou o seu posicionamento relativo como exportador dentro da União Europeia, com uma quota de 1,18% das exportações

totais comunitárias, comparadas com 1,15% e 1,11% em iguais períodos de 2020 e 2021, respetivamente, tal como exposto no mesmo relatório do AICEP.

Dados publicados pelo AICEP, em setembro de 2022<sup>5</sup>, mostram que praticamente 50% das empresas portuguesas exportadoras negociam de forma consistente com um só mercado. **Continuar a apostar na diversificação geográfica das exportações portuguesas é uma temática que faz parte dos desafios para o futuro. Existe ainda espaço para exportar mais e com mais qualidade, aspirando a valores mais elevados neste âmbito.**

O objetivo é claro e foi já anunciado: chegar a 2030 com 53% do PIB representado pelo valor das exportações nacionais, meta expressa pelo Governo, ainda em 2020. Este ponto, integrado na Estratégia Portugal 2030, significa “conquistar mais mercados, aumentar as produções e possuir bens e serviços com maior valor acrescentado”<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> (Banco de Portugal, 2021)

<sup>4</sup> (AICEP, 2022b)

<sup>5</sup> (AICEP, 2021a)

<sup>6</sup> (Governo de Portugal, 2020)

# Os desafios das empresas B2B com foco na exportação

O papel na sociedade e as dinâmicas de negócio das empresas B2B, especificamente as exportadoras, são inquestionavelmente distintos daqueles que associamos às empresas com foco no consumidor final - denominadas B2C<sup>7</sup>.

**O contexto atual apresenta novos desafios, nomeadamente, em termos da gestão da relação com os stakeholders, bem como no modo como as organizações podem contribuir para ajudar a sociedade e o tecido empresarial a olhar para o futuro com mais confiança, com capacidade de implementação e foco.**

O sentimento de resiliência e de transformação pode, assim, extravasar as empresas, de forma a ajudar clientes, consumidores e a sociedade em geral, a ultrapassar esta conjuntura.

Sabemos que os fenómenos de valorização da oferta produzida em Portugal são entendidos como uma forma de mostrar um nível de qualidade e de inovação que rivaliza com o de outras geografias. Em alguns nichos de

mercado, as estratégias made in Portugal têm funcionado como uma alavanca de sucesso na promoção além-fronteiras.

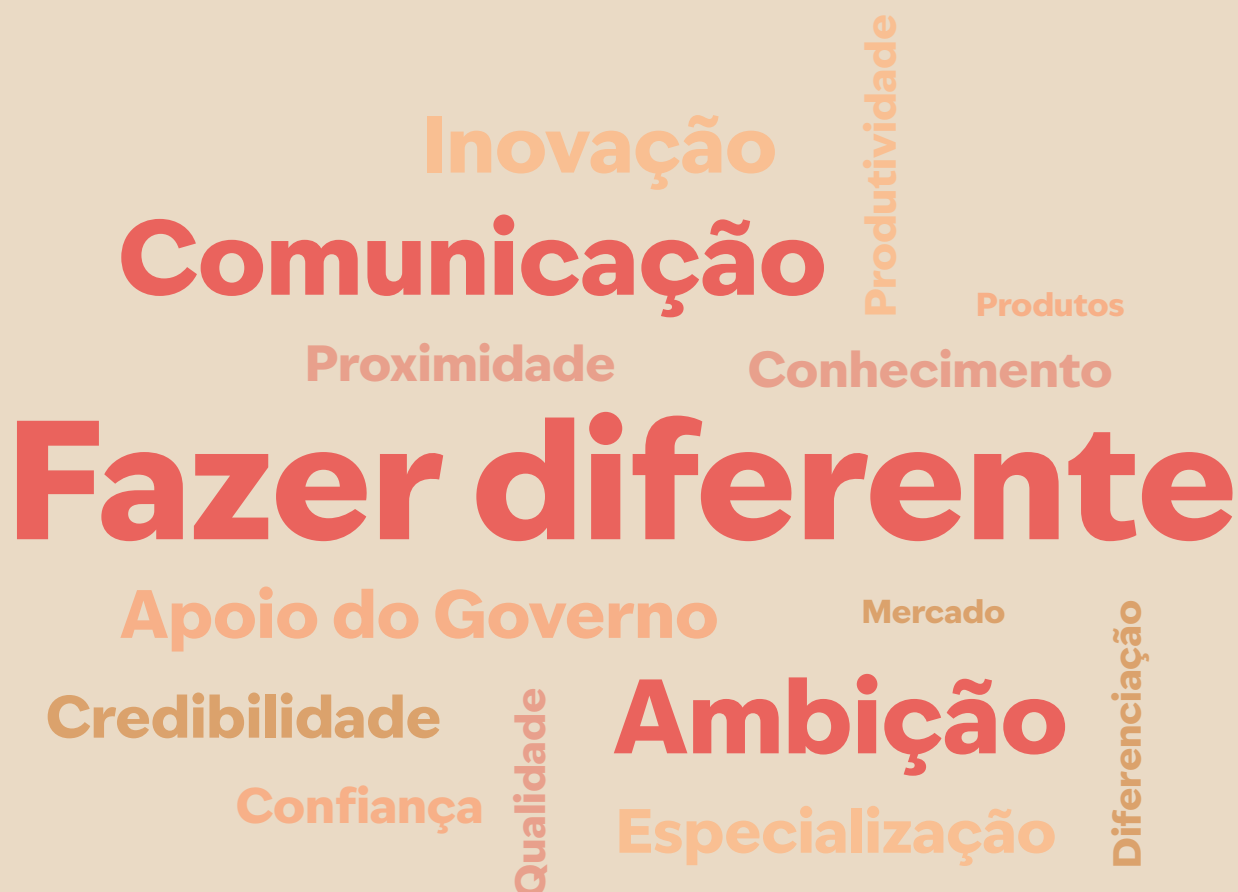
No entanto, a pandemia trouxe um público mais atento, que valoriza tendências associadas à produção local e com ligação à “terra”, ou seja, privilegia uma oferta entendida como mais genuína e a dinamização do que entende como sendo “seu”. Os consumidores nacionais valorizam hoje mais as marcas do seu país e podem até estar dispostos a pagar mais pelos produtos por terem origem no seu território.

Perante este cenário, surgiu a necessidade de compreender as mudanças ocorridas no papel da Comunicação na gestão da relação com os *stakeholders* das empresas nacionais B2B com foco na exportação, em contexto pós-pandémico, complementando o InterComm Report B2B - Communication Trends in Global Businesses (2021).

<sup>7</sup> (Coulon and Eloy, 2018)<sup>8</sup> (AICEP, 2022b)

0.3

**Perspectives**



Fatores determinantes de Internacionalização / Exportação Portuguesa pós-pandemia

Num momento em que a pandemia de SARS-CoV-2 estava praticamente controlada, sendo possível desenvolver a atividade das empresas sem restrições do ponto de vista de saúde pública e, em simultâneo, a Rússia invadia a Ucrânia, destabilizando o equilíbrio mundial, procurámos perceber como é que as 30 empresas que se mostraram disponíveis para participar nesta segunda fase do estudo perspetivam no curto e médio prazo o papel da comunicação nas organizações. Partilham-se de seguida as principais conclusões das entrevistas realizadas.

Durante os últimos dois anos, por diversas vezes, foi feita referência a uma nova normalidade. Perante a experiência de uma pandemia global, que nos obrigou a alterar, adaptar e a redescobrir rotinas durante um período mais alargado do que o inicialmente previsto, as fronteiras entre o que era assumido como normal ou passou a ser o novo normal encontram-se esbatidas.

**As empresas relataram nas entrevistas que o contexto, as práticas e as dinâmicas de mercado dificilmente se vão manter iguais. Existe um consenso relativamente à exigência de reestruturação, reorganização e consolidação das alterações com impacto na vida das estruturas organizacionais e das suas cadeias de valor, o que, não obstante a volubilidade inicial, terá os seus benefícios a médio-longo prazo.**

Alguns dos entrevistados classificam a realidade que vivemos como uma fase de transição, na qual coexistem o aumento da procura e o crescimento de resultados com um novo período de reservas e incertezas associadas à instabilidade do contexto político, económico e social, motivado pela escassez de matérias-primas, custos elevados da energia e uma guerra cujo fim ainda não é possível perspetivar.

A pandemia deixou claro que quanto mais rápido as organizações se adaptarem à mudança, mais e melhores resultados alcançarão. As empresas não querem perder o que conseguiram conquistar ao longo do tempo, quer em termos de negócio, quer em termos da relação com os *stakeholders* e com a sociedade. De 2020 para 2022, foi constante a necessidade de, diariamente, lidar com desafios sucessivos e inesperados e de encontrar soluções originais para a sua resolução.

Para além das enunciadas, existe uma questão para a qual as empresas parecem ainda não ter encontrado uma resposta cabal: “Como vamos trabalhar daqui para a frente?”. Os colaboradores conheceram um novo mundo, com um equilíbrio diferente entre vida pessoal e profissional. Fala-se em teletrabalho, em modelos híbridos e remotos, mas é, todavia, incerto qual o caminho neste âmbito.

# Os ingredientes de sucesso para a operação

Quando questionadas sobre os elementos determinantes para a continuidade da operação nestes tempos voláteis, as empresas identificam um conjunto de questões que são relevantes.

A resiliência, associada à capacidade de adaptação, agilidade e flexibilidade das estruturas organizacionais, mas, acima de tudo, dos colaboradores, surge como um fator chave em todo o processo. Esta demonstração de capacidade para a continuidade serve como fator reputacional e de conquista de confiança entre os clientes, no sentido de conseguir dar uma resposta efetiva às suas necessidades, quaisquer que estas sejam.

A diferenciação e o carácter especializado da oferta disponibilizada, conjugada com a qualidade dos produtos e serviços made in Portugal e a competitividade da mão de obra, constituem elementos de atratividade numa perspetiva global.

A volatilidade do contexto, a monitorização da envolvente e das tendências, bem como a aposta na inovação, foram também apontadas como preocupações relevantes. Para além da manutenção da atividade normal da empresa, a atenção dos *stakeholders* no mercado, perante um conjunto de novos desafios, dirigiu-se para a procura por soluções inovadoras.

Se é certo que os tempos de pandemia foram descritos como incertos, esta incapacidade de prever o amanhã parece permanecer, tornando-se por isso a consistência e a confiança dois ingredientes para nortear a ação em tempos em que há poucas certezas do que será o contexto futuro. Para além da necessidade constante de construção e ação com base em cenários, as empresas, particularmente em alguns setores, enfrentam hoje o desafio de encontrar soluções para a falta de mão de obra qualificada e/ou especializada.

# O momento da comunicação

Nesta conjuntura, as perspetivas para a função de comunicação afiguram-se bastante positivas. As empresas inquiridas são consensuais ao considerar que é hoje atribuída igual ou maior importância à gestão da comunicação nas organizações. Estas afirmam que, durante e após a pandemia, os departamentos de comunicação ganharam, efetivamente, mais espaço e importância, tendo maior proximidade à liderança, deixando de ser o subdepartamento dos recursos humanos ou o subdepartamento do marketing, para assumir uma identidade própria.

**Começa a existir um entendimento de que a gestão da comunicação vai para além da promoção de atributos de produtos e serviços ou da divulgação de preços, pressupondo a construção e a gestão de uma relação com os stakeholders, que necessita de ser alimentada e trabalhada ao longo do tempo, tendo por base a apresentação da identidade da empresa.**

comunicação comercial e técnica junta-se a necessidade de investir na comunicação dos traços distintivos da organização, que possibilite criar um capital de confiança junto dos seus públicos - a comunicação institucional. Esta questão volta a adquirir uma significativa importância para os entrevistados nesta segunda fase do estudo.

Complementarmente, a comunicação com os colaboradores ganhou também espaço nestes últimos anos. Se, durante a pandemia, a comunicação nas empresas ficou limitada ao digital, o que gerou certos problemas de alinhamento no espírito de equipa e sentimento de pertença entre colaboradores, importa agora reforçar o papel da comunicação no reforço da cultura e da identidade corporativa. A perspetiva é de que a sua importância continue a crescer, como resposta aos problemas de atração e de retenção de talento que as empresas não poderão deixar de endereçar.

Tal como referido no InterComm Report B2B - Communication Trends in Global Businesses, à

# A comunicação com as partes interessadas

Considerando a importância da gestão de relações com os *stakeholders*, as empresas procuram definir as melhores estratégias neste âmbito. Depois da experiência da pandemia, em que as rotinas de interação com as partes interessadas tiveram de ser inevitavelmente repensadas, procura-se perceber qual será o futuro.

**As empresas inquiridas são unânimes nas respostas a este ponto: a comunicação com os *stakeholders* mudou para sempre, sendo que o caminho será um modelo híbrido caracterizado pela conjugação e integração do tradicional contacto presencial com as novas soluções da comunicação, nomeadamente, digitais ou híbridas.**

Os contactos pela via digital assumiram uma maior proporção, possibilitando a poupança de tempo e de investimento, facilitando igualmente o contacto com outras geografias. Apresentam-se como uma boa combinação com as formas tradicionais de comunicação e, em alguns casos, dificilmente serão substituíveis sem que se comprometa a sua eficácia global.

Há hoje uma nova visão para as deslocações ao estrangeiro

que, pese embora continuem a ser vistas como parte essencial do processo de contacto para as empresas B2B com negócios além-fronteiras, são hoje definidas com maior qualidade e menor quantidade. Se a proximidade continua a ser determinante no sucesso da operação, é hoje possível gerir este ativo de uma forma distinta do passado.

Apesar de os modelos de contacto híbrido permitirem uma cadência de contactos mais frequente, bem como uma mais fácil e melhor comunicação, estes exigem o desenvolvimento de novas competências e de *soft skills*, principalmente na gestão da interação em ambientes online.

O cenário ideal é que a relação e a comunicação continuem a acontecer, sempre que possível, de uma forma pessoal e estreita, podendo ser transpostas para outros meios, mas sempre garantindo a proximidade do contacto e a resposta às expectativas dos *stakeholders*. Neste processo, o envolvimento das equipas de comunicação torna-se essencial, com o objetivo de definir as melhores estratégias e abordagens para cada *stakeholder*.

0.4

**Highlights**



Depois de um período desafiante e incerto, a totalidade das empresas inquiridas reconheceu uma maior importância no papel da comunicação, considerando-a crítica na gestão da relação com todos os *stakeholders*. Mais de 70% destas organizações tem planos para investir em Comunicação num futuro próximo.

As empresas nacionais exportadoras são reconhecidas pela sua capacidade de inovação e na apresentação de propostas diferenciadoras e disruptivas, mas falham quando entram no campo da gestão da comunicação. Para uma maior eficácia da ação em mercados externos e conseqüente aumento de competitividade e conversão de oportunidades em negócios, a Comunicação desempenha um papel fundamental, como tão bem demonstraram os resultados desta segunda etapa do projeto.

**A análise empreendida nas duas etapas deste estudo permite relacionar o sucesso das empresas B2B com a existência de uma comunicação eficaz. Eficácia esta**

**que passa pela gestão estratégica da reputação das empresas e pela construção e consolidação das suas relações, com os objetivos de dar a conhecer a inovação, estabelecer sinergias, confiança e cooperação num espaço de diálogo e negociação. Torna-se, assim, possível identificar os caminhos a seguir para uma ação de sucesso em mercados globais.**

O presente exige cada vez maior transparência e mais confiança. Será essencial às empresas consolidar a sua reputação, construir e manter as suas relações com todos os agentes da cadeia de produção. Este processo passa por adicionar valor, desde o fornecedor de matéria-prima de base até ao cliente final (o comprador), passando por todas as outras partes interessadas, como colaboradores, parceiros, entidades reguladoras ou governo.

# A Comunicação facilita a entrada num determinado mercado.

Contar uma história atraente, empolgante, verdadeira e convincente é tão importante hoje como sempre foi. E uma boa e muito bem contada história continua a fazer a diferença, seja qual for a natureza da empresa ou da marca.

# Uma Comunicação que compreenda o mercado e os *stakeholders* está cada vez mais assente nos dados.

Modelos sustentados em *data* - incluindo a previsão de tendências, necessidades, comportamentos e a utilização de *insights* para personalizar estratégias de comunicação para segmentos de clientes e clientes individuais, especificadas em estudos como o desenvolvido pela Accenture (2022) - vão conquistar um peso crescente no sentido de gerir recursos, gerar *leads*, melhorar taxas de conversão e potenciar o retorno.

# A Comunicação dá voz aos produtos e serviços, representa as marcas e cria notoriedade em mercados globais.

Em tempos de ruído acrescido, a Comunicação assume-se como a “voz” das marcas, incluindo as empresas e produtos/ serviços, inspirando confiança em momentos de incerteza e servindo como âncora da relação das organizações com o mercado. Em mercados externos, nos quais ainda se procura um espaço, é fundamental trabalhar a notoriedade e a boa reputação com ações de Comunicação que contribuam para o sucesso da operação de uma forma integrada.

# Pensar estratégias de Comunicação com foco nas partes interessadas e mensagens mais humanizadas.

As formas tradicionais de comunicação B2B estão a evoluir e a adaptar-se ao mundo digital e a novos formatos de interação. No futuro esperamos ver um papel mais preponderante de uma “narrativa humanizada” neste contexto, uma vez que esta é fundamental para a construção de ligações com significado. Exige-se às empresas que mostrem o seu lado autêntico e humano para se conectarem de forma eficaz com os seus públicos.

# A preocupação com a responsabilidade social corporativa por parte do mercado vai impulsionar a agenda ESG para a maioria das marcas B2B.

As empresas terão de desenhar uma estratégia clara e transparente para comunicar informações acerca destes eixos – *Environmental, Social e Governance* (ESG) – a clientes, investidores, colaboradores e demais partes interessadas. Estes públicos, tal como exposto num estudo desenvolvido pela EY (2022), esperam que as empresas estabeleçam, de forma proativa, práticas neste campo, sendo que a comunicação da realidade ESG das organizações pode ajudar as marcas a criar ligações e a assegurar a fidelização.

# A gestão e consolidação da reputação faz também parte deste caminho, dando a conhecer a identidade e os valores da empresa a todos os *stakeholders*.

No contexto B2B, o cliente 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 de relação com parceiros, criando a reputação desejada.

# A instabilidade económica e social continuará a desafiar a resiliência de pessoas e organizações.

Mas há um futuro focado na construção em conjunto da recuperação, baseado em ferramentas, instrumentos e equipas orientados a um novo contexto. O foco terá de ser na capacidade para reforçar parcerias e para transformar relações com os *stakeholders*. 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 bem estruturada e focada.

# A Comunicação é determinante para as empresas B2B em mercados globais.

A gestão de topo reconhece o contributo que a Comunicação pode dar para que as empresas sejam mais competitivas. A gestão intencional e estratégica dos processos de comunicação com os diferentes *stakeholders* ajuda a uma maior eficácia e eficiência.

0.5

**Ficha**

**Técnica**

# Sobre a ESCS - Escola Superior de Comunicação Social

A Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), é uma instituição de ensino superior pública de referência no ensino e investigação na área da comunicação, assentando a sua missão em três pilares: Investigação, Ensino e Aprendizagem e Serviço de Valor à Comunidade. A Secção de Estudos em Relações Públicas e Comunicação Empresarial é constituída por investigadores, docentes de carreira e profissionais de comunicação de topo de organizações dos mais diversos setores de atividade. Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidos diversos projetos de investigação aplicada, tendo em vista compreender o papel da comunicação em organizações de diferentes setores e contribuindo para o conhecimento e reconhecimento das Relações-Públicas / Comunicação Corporativa, a nível nacional e internacional. Para mais informações, consulte [www.escs.ipl.pt](http://www.escs.ipl.pt).

## **ANA RAPOSO**

***Pró-presidente***

***Politécnico de Lisboa***

***araposo@sp.ipl.pt***

- Pró-presidente para a Comunicação Estratégica do Politécnico de Lisboa
- Prof. Adjunta da ESCS-IPL
- Experiência como Gestora de Comunicação em Organizações Públicas e Privadas
- Coautora e Investigadora no primeiro projeto de investigação na área da Comunicação B2B - Business-To-Business: Beyond Business Communication
- Doutorada em Ciências de Comunicação pelo ISCTE-IUL

# Sobre a SayU Consulting

## **MARTA GONÇALVES**

***Managing Partner***

***SayU Consulting***

***marta.goncalves@say-u.pt***

- Fundadora e Managing Partner da SayU Consulting
- Consultora com mais de 20 anos de experiência em Marketing e Comunicação em diversos mercados e setores
- Prof. Adjunta Convidada da ESCS-IPL
- Coautora e Investigadora no primeiro projeto de investigação na área da Comunicação B2B - Business-To-Business: Beyond Business Communication
- Autora de Artigos de Opinião em Marketing e Comunicação e colaboradora regular na Comunicação Social
- Licenciada em Relações-Públicas e Comunicação Empresarial - ESCS

A SayU Consulting surge em 2009 com um propósito bem definido: potenciar a Reputação e Notoriedade de marcas e organizações através de uma miríade de serviços implementados e operacionalizados com metodologias inovadoras, que se traduzem em estratégias e ferramentas de Marketing e Comunicação customizadas, eficientes e eficazes. Com o compromisso de otimizar o desenvolvimento empresarial dos seus Clientes integrou em 2011 a Evoke Network, uma rede internacional de Agências de Marketing, Digital e Relações Públicas independentes e especializadas em negócios B2B. Para mais informações, consulte [www.say-u.pt](http://www.say-u.pt).

0.6

**Fontes**

AICEP (2022a). Número de empresas exportadoras ultrapassa 22 mil em 2021. <https://portugalexporta.pt/noticias/numero-empresas-exportadoras-22-mil-2021>

AICEP (2022b). Exportações de bens portuguesas crescem 26 por cento. <https://portugalexporta.pt/noticias/exportacoes-bens-portuguesas-crescem-26-por-cento>

Alexandre, F. (coord.) (2021). Do made in ao created in: um novo paradigma para a economia portuguesa.

Banco de Portugal (2021). Balança de pagamentos: nota de informação estatística de dezembro de 2021. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1546/>

Coulon, S. e Eloy, B. (2018). La communication B to B, em Communication - L'ouvrage de toutes les communications. Magnard-Vuibert. 395-410

Governo de Portugal (2020). Programa Internacionalizar 2030 visa aumentar a importância das exportações. <https://portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=programa-internacionalizar-2030-visa-aumentar-a-importancia-das-exportacoes>

Guerzoni, A., Mirchandani, N. & Perkins, B. (2022). EY 2022 CEO Outlook Survey - Will bold strategies fuel market-leading growth?. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/ceo/ey-ceo-survey-global-report.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ceo/ey-ceo-survey-global-report.pdf)

Howe, K. (1988) "Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard", Educational Researcher, Volume 17, Issue 8, <https://doi.org/10.3102/0013189X0170080>

Moffat, D., Copeland, S., Gilbert, N., & Jones, D. (2022). Drive growth in the front office with smarter data. <https://www.accenture.com/id-en/insights/operations/unlocking-data-transform-front-office>

Pielsticker, D. I., & Hiebl, M. R. (2020). Survey Response Rates in Family Business Research. *European Management Review*, 17(1), 327-346.

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.

**SAYU**  
CONSULTING



ESCOLA SUPERIOR  
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**