

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

PREFÁCIO

AS PME COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DE UMA SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são as maiores produtoras e distribuidoras de riqueza em Portugal, à semelhança do que sucede um pouco por todo o mundo ocidental. Comparativamente com a Europa, o tecido empresarial nacional é constituído por unidades ainda mais pequenas: as PME representam 99,9% do total de unidades empresariais não financeiras, 79,9% do emprego, 63% do VAB e perto de 60% do volume de negócios.

O peso das PME na estrutura empresarial nacional apresenta vulnerabilidades que não convém escamotear, das quais porventura a maior será a fragilidade dos capitais próprios. Mas apresenta também importantes vantagens, como uma maior capacidade de resistência a crises abruptas como a que vivemos agora em tempos de pandemia, maior flexibilidade e capacidade de adaptação aos mercados. Por isso, não é de estranhar que 95% das empresas de crescimento rápido sejam PME. Na verdade, nas PME, mais de 10% das empresas são empresas de crescimento rápido (representando cerca de 17% do emprego nas PME), e destas, 9% são empresas gazela. Outro dado relevante é que embora sejam as empresas de maior dimensão as que têm mais meios e mais facilidade em inovar, arrastando outras empresas mais pequenas no processo, são as PME, como não podia deixar de ser pelo peso que têm na economia, as grandes responsáveis pela alteração da estrutura produtiva nacional.

Porém, a nossa sociedade não tem refletido esta realidade. Nos telejornais e na imprensa, o espaço da economia continua a ser praticamente ocupado por grandes empresas. As escolas continuam a preparar alunos para trabalhar em grandes empresas, embora estas tenham sido, ao longo dos últimos anos, as grandes destruidoras de emprego e só empreguem 20% da população ativa. E a colaboração entre escolas e empresas faz-se essencialmente com grandes empresas, de novo, porque estas têm mais facilidade em ter quadros que pertencem aos dois lados, facilitando assim a interação.

É da maior importância alterar este estado de coisas. Nas empresas de menor dimensão, por maioria de razões, os serviços que conseguem utilizar da sua envolvente estão diretamente relacionados com a sua melhoria competitiva, e quanto menor a dimensão mais relevante é o acesso a serviços de qualidade e adaptados à sua realidade.

Só o empenho conjunto na melhoria competitiva das PME permitirá a melhoria da economia nacional e do bem-estar social, já que são as PME as principais distribuidoras de riqueza na sociedade.

RITA SEABRA

IAPMEI
Facilitadora da Rede Mulher Líder

INTRODUÇÃO

“All business in a democratic country begins with public permission and exists by public approval.”

ARTHUR W. PAGE

Provavelmente em poucos momentos como aquele em que vivemos foi a geração que agora dirige e trabalha nas PME portuguesas confrontada com a necessidade de lidar com o imprevisível, o inesperado ou mesmo o impensável. No meio de todo um conjunto de alterações na forma de trabalhar, temos falado muito de “comunicação”. Curiosamente, contudo, muito poucas vezes de forma adequada, dado estarmos quase sempre a confundir um conceito constitutivo dos processos organizacionais com interações mais ou menos fortuitas ou uma cada vez maior utilização de plataformas digitais. Partindo de uma investigação empírica no seio do tecido empresarial português, os autores deste pequeno trabalho pretendem não só promover uma reflexão sobre os contributos da comunicação para a excelência organizacional como, e essencialmente, oferecer pistas aos que no seio das pequenas e médias empresas se deparam com muitas interrogações sobre como melhorar a sua reputação, como tornar as suas marcas mais conhecidas ou como ser reconhecido pela superioridade dos seus produtos ou pela qualidade do ambiente de trabalho.

Noções como a de resiliência ou de agilidade, concomitantemente com o apelo a formas de gestão resilientes e sustentáveis, são só alguns dos conceitos que têm invadido os nossos quotidianos. Apostar nos designados intangíveis já não é um desiderato para um futuro próximo mas uma necessidade consubstanciada em muitos dos quotidianos das organizações. As PME são, como tão bem expresso no prefácio a esta obra, parceiros fundamentais dos poderes públicos, atores insubstituíveis do desenvolvimento local, elementos chave nas políticas de

exportação ou embaixadores mundiais da qualidade dos produtos portugueses, e porque não dizê-lo, de uma certa maneira de estar no mundo onde conceitos como os de felicidade ou de acolhimento são elementos característicos de um certo saber fazer. Um plano estruturado de comunicação que permita um trabalho com múltiplos *stakeholders* no tempo, isto é, que permita a construção de relações que perduram mesmo em momentos menos bons, é uma variável fundamental na prossecução não só dos propósitos empresariais como da consolidação das marcas ou na gestão da reputação das organizações.

No primeiro capítulo sob o título “Comunicação: identidade e reputação”, Mariana Pereira oferece-nos precisamente uma reflexão sobre a importância dos processos comunicacionais e de um plano estratégico de comunicação enquanto constitutivos da identidade e da reputação empresarial. A boa reputação de uma empresa não pode ser pensada como independente de pelo menos sete parâmetros que emergem como fundamentais, a saber: o desempenho da empresa, a qualidade dos seus produtos e serviços, a inovação, o seu capital social e humano (recursos humanos), e as questões que se deixam subsumir sob três grandes ideias: a de governança, a de cidadania corporativa e a de liderança (Van Riel & Fombrun, 2007).

Se é verdade que tendemos a descurar a comunicação “interna” nas empresas de menor dimensão por a considerarmos desnecessária ou demasiado onerosa, esta emerge como uma força motriz de muito do melhor que estas empresa produzem. Os seus trabalhadores podem mesmo ser designados como públicos “volúveis”, e não meramente como tradicionalmente definidos como “públicos internos” dado serem, ou poderem ser, muitas vezes, em momentos diferentes mas concomitantes, empregados, fornecedores, clientes ou quem sabe interlocutores em organizações da sociedade civil ou dos poderes públicos locais. Ana Raposo, sob o título “Porquê investir na comunicação com os colaboradores de uma PME?”, apresenta não só uma reflexão aprofundada sobre as questões mais clássicas da área, motivação, excelência nos desempenhos profissionais, clima interno, como também um olhar sobre o mundo em que vivemos com as suas incertezas, mudanças constantes, desafios e diríamos mesmo contrariedades. Membro do Conselho de Administração de uma PME familiar e especialista em Comunicação Interna, Conceição Teixeira Martins, traz-nos o olhar sobre toda a questão da comunicação com os colaboradores como poucos o poderiam fazer. Quaisquer palavras de agradecimento serão sempre insuficientes para expressar o agrado com que lemos o seu contributo sobre, em especial, a importância de todas estas questões para os gestores de topo.

O terceiro capítulo redigido por dois profissionais de Comunicação com larga experiência no sector empresarial, o César Neto e a Daniela Ferreira, sublinha a importância de uma planificação estratégica de comunicação que vá muito para lá de uma qualquer comunicação de cariz meramente comercial. Em “PME, RP e a Relação com Clientes B2B e B2C” encontramos uma reflexão não só profunda como francamente inovadora sobre o papel da comunicação propondo pistas de trabalho e consolidação de muito do que esperamos possa vir a ser uma prática habitual em todas as pequenas e média empresas. A autora convidada, Marta Gonçalves, reputada especialista em consultadoria para PME traz o olhar de quem no meio de uma pandemia percebe o valor do experimentar novas ideias, ou o de encontrar nas adversidades o palco para a inovação.

É precisamente Marta Gonçalves que, em co-autoria com Ana Raposo, nos traz o olhar mais atual e diríamos, sem qualquer presunção, incisivo, sobre a realidade portuguesa. Ao longo dos últimos dois anos as autoras têm desenvolvido um trabalho de investigação sobre a realidade do papel atribuído às práticas comunicacionais no seio de um número significativo de PME portuguesas, em especial as mais ligadas à exportação. Qual o entendimento que fazem da comunicação e do seu papel constitutivo das organizações? Como veem o trabalho sobre os intangíveis reputacionais? Mas não são só perguntas que encontramos neste capítulo, pois ele permite-nos perspectivar novos caminhos mais sustentados para o conhecimento e reconhecimento das nossas empresas e das suas marcas. Um apontamento sobre as palavras de Fernando Neves de Almeida, reconhecido gestor de empresas B2B, que partilha a sua visão e experiência sobre a importância da comunicação nestas organizações com um perfil e características tão particulares.

Em “O modelo PESO: canais, táticas e ações” Carolina Freitas Lopes e Mariana Pereira trazem-nos um conjunto de notas com um carácter essencialmente prático e que permitem pensar o mundo das ferramentas de comunicação como um todo, nas suas múltiplas complementaridades e interseções. Diferentes meios que se atualizam em diversos suportes e outros tantos instrumentos, que vão desde as mais recentes aplicações ao serviço da comunicação com os colaboradores, à gestão dos sítios institucionais e da presença nas redes sociais, aos consagrados relatórios de sustentabilidade ou às publicações impressas com carácter ocasional, que retratam ou comemoram grandes momentos na vida destas empresas. Um agradecimento especial ao Diogo Bernardo pelo seu contributo para este artigo que permite perspectivar já um futuro não tão longínquo.

O último capítulo assinado por Tatiana Nunes e Mafalda Eiró-Gomes apresenta uma síntese das principais áreas de intervenção a ter em conta num Plano Estratégico de Comunicação Integral, e claro, dos seus hipotéticos *outcomes*. Provavelmente não refletimos suficientemente sobre questões como as da importância da relação de diferentes empresas de um mesmo sector no “fazer” de mais e melhor pelas nossas comunidades, pelo interesse público, na forma como tecem as suas relações com os poderes públicos locais (e não só) mas não quisemos deixar de oferecer algumas notas sobre a questão do que tem vindo a ser designada como a área de *public affairs*. De igual modo, questões como a de necessidade de uma grande resiliência e de ter planos de comunicação de crise era forçoso serem abordadas, em especial, no momento em que vivemos. Fazendo jus ao título do capítulo, Miguel Ribeirinho oferece-nos as notas conclusivas a esta reflexão, sublinhando que questões como o desenvolvimento sustentável e a inovação são, não só a chave para um cada vez maior sucesso como os elementos base das nossas PME. Uma das áreas mais trabalhadas nos últimos anos e que emerge como uma nova especialização para os profissionais de comunicação, a área da responsabilidade social, da cidadania corporativa, em especial no seu triplo eixo de uma sustentabilidade social, económica e ambiental. A comunicação é não só constitutiva dos processos de mudança organizacional como facilitadora da construção de relações de confiança entre as empresas e as suas envolventes.

Não podemos deixar de agradecer a todos os outros autores convidados, que com o seu saber muito enriqueceram este trabalho, e em especial, à Dra. Rita Seabra que não só assina o prefácio, como tornou o nosso trabalho de investigação possível através da colaboração da Rede Mulher Líder, do IAPMEI. Este projecto de investigação “Médias Empresas e Comunicação Corporativa” foi merecedor de um incentivo por parte do Instituto Politécnico de Lisboa, através do financiamento atribuído no âmbito dos Projetos de Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística (IDI&CA)*, que possibilitou a edição desta obra.

MAFALDA EIRÓ-GOMES E ANA RAPOSO

Lisboa, Setembro de 2021

[†] Investigação financiada pelo IPL - Politécnico de Lisboa como um Projeto de Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística (IDI&CA) - IPL - IPL/2019/MECC_ESCS

I. COMUNICAÇÃO: IDENTIDADE E REPUTAÇÃO

MARIANA PEREIRA

INTRODUÇÃO

As inquietações pessoais sobre o propósito da nossa vida levam-nos, muitas vezes, a outras interrogações sobre quem somos, o que fazemos, para onde vamos ou o que queremos. Se estas questões nos parecem fazer tanto sentido na reflexão do ponto de vista individual, por que razão investimos tão pouco tempo e recursos quando as pensamos para as nossas organizações?

As questões ligadas à identidade de uma organização e à sua expressão nos mais diversos contextos têm vindo a ganhar cada vez mais importância. Hoje, com públicos mais atentos e exigentes, mais do que ouvir o que as organizações têm a dizer, existe a crescente necessidade de conhecer as organizações: saber quem são (o que as define e o que defendem) mas, sobretudo, conhecer o que fazem. É o resultado deste processo de conhecimento e avaliação das várias ações de uma organização, com base na experiência de um conjunto de pessoas, aquilo a que podemos chamar, de forma muito simplista, de reputação.

Numa altura em que gestores de várias empresas internacionais reconhecem que a reputação organizacional representa, em média, 67% do seu valor de mercado (Shandwick, 2020), e no contexto nacional, com um tecido empresarial composto por 99,9% de Pequenas e Médias Empresas (PME) (PORDATA, 2021), parece-nos fundamental compreender melhor o papel da comunicação e dos profissionais desta área na gestão da identidade e da reputação junto dos diferentes *stakeholders*.

Neste capítulo procuramos compreender em que medida a gestão da identidade e da sua expressão representa uma mais-valia para as PME na construção da sua reputação e entender de que forma a gestão estratégica da comunicação contribui para uma melhor perceção sobre a organização e as suas práticas na sociedade.

A gestão da reputação é uma das áreas de trabalho dos profissionais de comunicação das empresas, sendo que é necessário pensarmos que a mesma não é uma área isolada dentro da organização. A gestão da reputação é a gestão da organização como um todo, olhando e agindo sobre a sua identidade, performance, comportamento, comunicação, entre muitas outras áreas na relação com grupos de *stakeholders* distintos (Doorley & Garcia, 2015), não sendo uma área exclusivamente gerida pelos profissionais de comunicação, nem com desafios de gestão somente a este nível.

Muitos são os exemplos que podemos encontrar no mercado de empresas com problemas de reputação que a recuperaram graças a mudanças estruturais na sua forma de atuação nas mais diversas áreas: cadeias de produção, códigos éticos e de conduta, políticas financeiras justas, melhoria de condições de trabalho, redução do impacto ambiental, entre outras.

A comunicação tem, no entanto, o papel central na gestão da reputação ao assumir como responsabilidade a gestão da relação com os diferentes *stakeholders* e ao ser constitutiva dos processos de mudança na organização, desde a sua identidade à sua ação, garantindo a coerência interna e externa que deve ser transversal, podendo a reputação ser vista, depois, como resultado parcial dessa construção.

A comunicação é então o ponto de partida para compreendermos a reputação e o papel central para as organizações que se posicionam num mercado em constante mudança e com desafios enormes, onde os discursos, mas sobretudo as práticas, são hoje o que permite que as empresas se posicionem de forma diferenciadora.

Acreditamos em organizações com direitos e deveres, que mais do que dizerem o que fazem, fazem o que dizem e numa comunicação que não é uma ação meramente discursiva para expressão da identidade, mas sim um elemento constitutivo da organização e das suas práticas. É com base nestes pressupostos que aqui abordamos a gestão estratégica da reputação organizacional.

QUEM SOMOS E COMO NOS COMPORTAMOS?

Não é possível falarmos de gestão da reputação sem considerarmos aquilo que está na sua base: a identidade organizacional. Não é estranho pensarmos que a percepção que alguém tem de nós se baseia naquilo que somos, mas também naquilo que fazemos e, muito também, no que outros entendem sobre cada uma destas dimensões e que não controlamos.

“A identidade de uma organização é algo que ‘nós’ sentimos que é nosso e que ‘nos’ diferencia dos outros, ‘que não são um de nós’. Similarmente, a identidade cria um sentimento de continuidade – a organização é a mesma organização de há um ano atrás, mesmo que há um ano atrás os colaboradores não fossem os mesmos. As pessoas mudam, a identidade continua.” (Aula & Mantere, 2008, p.57)

Embora se encontrem muitas definições da identidade enquanto construção interna da organização, acreditamos que “quem somos não pode ser completamente separado das percepções que os outros têm de nós e que temos dos outros” (Hatch & Schultz, 2000, p. 27). Por essa razão, acreditamos que a identidade é resultado de uma construção individual e coletiva de uma organização, permeável à sua envolvente e com uma evolução ao longo do tempo.

Encontrar uma resposta para a pergunta “Quem somos?” parece-nos complexo em esferas pessoais e profissionais. Nas organizações, a resposta a esta pergunta está na base do seu sucesso. Uma organização com um propósito claro, com forte enraizamento dos seus valores, fiel aos seus princípios e que expressa a sua identidade de forma coerente, numa aliança perfeita entre comunicação e ação – entre os seus discursos e práticas – é uma organização com grande potencial para o desenvolvimento de uma boa reputação.

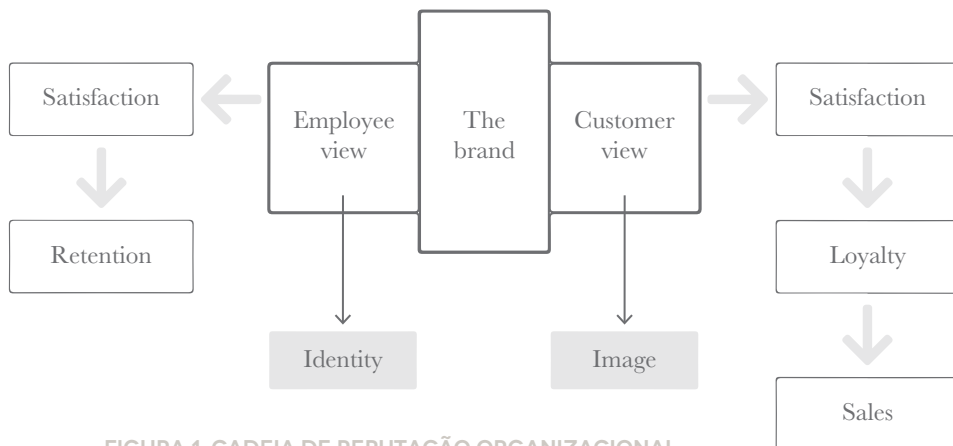


FIGURA 1. CADEIA DE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL
(Davies et al., 2003)

A figura 1 ilustra a cadeia de reputação organizacional pensada por Davies et al. (2003) e ajuda-nos a compreender como a identidade está no centro do processo de gestão da reputação, associada também à imagem. Enquanto a identidade diz respeito à organização, embora não seja uma construção isolada da mesma, a imagem está do lado do público e resulta de uma experiência individual com a organização em determinado momento e num contexto específico. Essa experiência não tem, ainda assim, que ser pessoal. Pode resultar de uma experiência vivida por outro que tem impacto na percepção que eu tenho sobre determinada organização.

Por exemplo, se um amigo nosso compra um computador e partilha connosco um problema técnico que teve uma péssima resposta por parte do apoio ao cliente de determinada empresa, automaticamente criamos na nossa mente uma imagem daquela organização e, com base nela, fazemos julgamentos e tomamos decisões. Da próxima vez que comprarmos um computador, se tivermos que escolher entre uma marca (a do computador do nosso amigo) e outra marca concorrente, sobre a qual não temos *feedback* negativo, provavelmente vamos optar pela segunda. Não é um processo assim tão linear, mas conseguimos compreender o impacto da imagem no processo de tomada de decisão por parte dos *stakeholders*.

Enquanto a identidade responde à questão “quem somos”, a imagem pode ser entendida como “o que os outros pensam que somos”. Embora a reflexão seja sempre do ponto de vista individual e, por ser uma percepção externa, não poder ser controlada pela organização, cabe aos profissionais de comunicação garantir que a imagem (percepção externa) é coerente e associada à identidade (visão interna).

O que percebemos é que organizações com uma boa gestão da sua identidade conseguem reter talento, ter clientes satisfeitos, altamente comprometidos com a sua missão e, dessa forma, garantir bons resultados para a organização. Numa organização onde estas duas dimensões estão alinhadas, a sua reputação tende a ser positiva, ainda que estes fatores, em exclusivo, não o garantam.

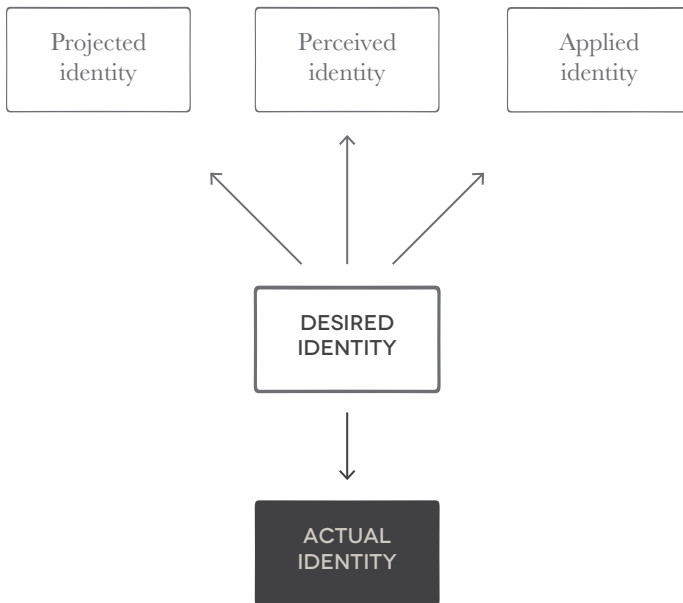


FIGURA 2. TIPOS DE IDENTIDADE: QUATRO ABORDAGENS PARA AVALIAR A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL
(Van Riel & Fombrun, 2007)

Para compreendermos melhor como, na prática, a gestão da identidade se processa, a figura 2 permite-nos distinguir a identidade em 4 tipos (Van Riel & Fombrun, 2007):

Identidade percebida: os atributos que a organização tem e que a tornam distinta face a outras organizações. As características reconhecidas pelos seus membros como centrais e que permanecem com a organização ao longo do tempo;

Identidade projetada: as auto-representações da organização manifestadas de forma implícita ou explícita junto dos seus *stakeholders*;

Identidade desejada: a identidade idealizada pelos líderes da organização;

Identidade aplicada: os sinais que a organização dá, consciente ou inconscientemente, através das suas ações.

É nesta construção complexa que é depois possível fazer a gestão dos vários componentes da identidade organizacional e gerir as suas múltiplas representações e expressões. É no momento em que a identidade percebida e projetada vai ao encontro da identidade desejada e aplicada que existe terreno fértil para uma boa reputação.

QUEM QUEREMOS SER?

Definir quem somos e quem queremos ser é talvez o maior desafio das organizações da atualidade. Num contexto onde os discursos merecem cada vez menos atenção por parte de um público já saturado, as características distintivas e únicas de uma organização são o que lhe permite destacar-se. Mas afinal o que é a reputação organizacional? De onde surge? Como se gere? Como se avalia?

“A reputação é uma representação na mente. Afeta atitudes, que, por sua vez, afetam o comportamento. Nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de ignorar a reputação. A impressão que cria - consciente ou inconscientemente, seja seu desejo ou não - afeta inevitavelmente as pessoas que negociam com a mesma.”
(Bernstein, 1986 citado por Van Riel & Fombrun, 2007, p.48).

35 anos separam esta definição das que encontramos hoje para o conceito de reputação organizacional. No entanto, a sua atualidade mantém-se e os seus princípios permanecem inalterados: a noção de atitudes e comportamentos, conscientes ou não, que afetam uma organização porque invariavelmente condicionam os seus públicos, as suas percepções e, conseqüentemente, as suas decisões. Van Riel & Fombrun (2007), definem a reputação como uma avaliação feita por parte dos *stakeholders*, que tem por base as suas percepções sobre a capacidade da organização cumprir as suas expectativas, sendo que essas expectativas podem ser comprar um produto, investir na empresa ou ser colaborador.

Para Aula & Mantere (2008) a reputação é o resultado das ações passadas, do estado atual, mas também das perspectivas futuras. De um lado, a avaliação sobre todo o histórico da organização e das suas ações passadas, a avaliação da comunicação e ações presentes e, por fim, as expectativas relativamente ao futuro da organização. É nesta tripla relação, segundo os autores, que encontramos a reputação organizacional.

estado atual, mas também das perspectivas futuras. De um lado, a avaliação sobre todo o histórico da organização e das suas ações passadas, a avaliação da comunicação e ações presentes e, por fim, as expectativas relativamente ao futuro da organização. É nesta tripla relação, segundo os autores, que encontramos a reputação organizacional.

Segundo Knecht (1986) a reputação pode ser aplicada a classes de produtos, marcas organizações, setores, países, lojas e pessoas e seria errado pensar que, por exemplo, a reputação de um país não teria influência na reputação de uma empresa desse mesmo país.

Para Grahame Dowling (2001) a reputação fortalece as empresas nos seguintes níveis:

Acrescenta valor aos produtos: um produto vale mais quando a empresa que o lança para o mercado é detentora de uma reputação forte;

Ajuda a reduzir o risco percebido pelos clientes ao comprar produtos ou serviços: a relação de confiança com a empresa, fruto da sua boa reputação, limita a perceção do risco associado à compra dos seus produtos ou serviços;

Ajuda os clientes a escolher entre produtos e serviços: uma empresa com uma boa reputação faz com que, no momento da decisão, o cliente consiga tomar uma decisão mais rápida a seu favor;

Aumenta a satisfação dos colaboradores no trabalho: a retenção de talento nas empresas com melhor reputação é uma realidade. Colaboradores satisfeitos permanecem nas organizações e contribuem para o seu bom nome;

Permite acesso a colaboradores mais competentes durante o recrutamento: uma organização com boa reputação torna-se atrativa para quem está no mercado à procura de oportunidades. Normalmente, pessoas com talento procuram organizações com uma reputação positiva;

Aumenta a eficácia da publicidade e a força das vendas: a reputação funciona como um selo de qualidade que garante maior eficácia no decorrer de campanhas, etc., uma vez que o público já reconhece a empresa e lhe atribui valor;

reputação consolidada no mercado, a introdução de novos produtos é facilitada pelo reconhecimento prévio por parte do público no momento em que algo novo é lançado;

Atua como um sinal poderoso para seus concorrentes: empresas com reputações fortes exercem maior pressão sobre os seus concorrentes;

Melhores oportunidades junto de fornecedores: uma empresa com boa reputação, que cumpre prazos, valores, e os princípios a que se propôs, torna-se atrativa para os fornecedores. As empresas que trabalham com uma organização que detém uma reputação forte beneficiam dessa mesma reputação: é como se estivessem a dizer “se os melhores confiam no nosso trabalho, confie também”.

Aumenta a possibilidade de segundas oportunidades em caso de crise por parte dos públicos: quando existe uma crise que tem efeitos sobre a reputação de uma empresa, o seu histórico e reputação passados têm influência no grau de dano causado a estas empresas. Uma organização com uma reputação forte, quando comete um erro, é-lhe dado mais facilmente o benefício da dúvida por parte dos *stakeholders* tendo em conta as suas ações passadas;

Permite aumentar o capital no mercado de ações: empresas com boa reputação têm melhores oportunidades de crescimento e investimento no mercado;

Aumenta o poder de negociação no mercado: uma organização reconhecida pela sua boa reputação tem maior poder negocial no mercado.

As vantagens de uma boa reputação para qualquer negócio e organização são fáceis de compreender, mas hoje em dia existe um conjunto de fatores a ter em conta quando falamos de reputação e da sua gestão nas organizações atuais. Seria ingénuo pensar que os níveis de reputação são exclusivos e que o controlo sobre o que condiciona a reputação da nossa empresa é total, quando sabemos que tal não acontece. No entanto, é possível gerir variáveis, antecipar cenários, prever possíveis crises e ter uma ação proativa na gestão da reputação. É este o papel dos profissionais de comunicação.

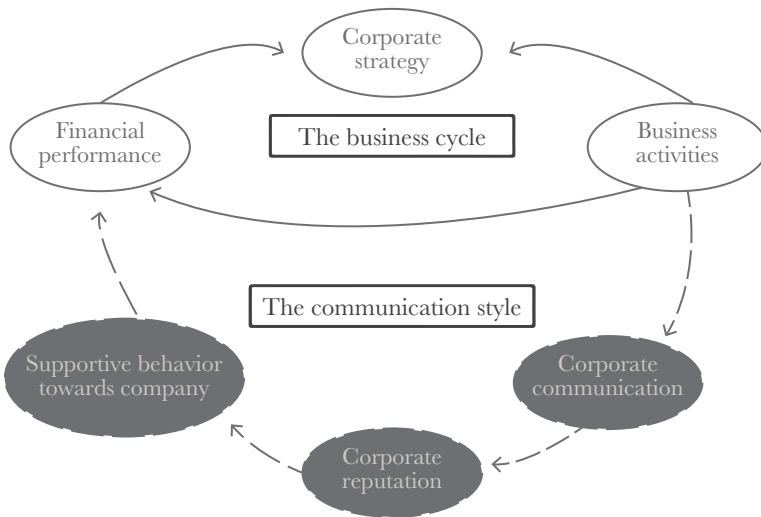


FIGURA 3. LIGAR A COMUNICAÇÃO E A REPUTAÇÃO AO NEGÓCIO

(Van Riel & Fombrun, 2007, p.60)

Na figura 3, Van Riel & Fombrun (2007) apresentam-nos um esquema sobre a interligação da comunicação e da reputação com o negócio da organização, que nos ajuda a perceber de forma muito clara o papel dos profissionais de comunicação no processo de gestão da reputação. Estratégia de negócio e estratégia de comunicação têm que estar perfeitamente alinhadas em qualquer área da organização. Ainda que com objetivos distintos, as metas definidas para a gestão e para a comunicação têm que estar alinhadas. Em último caso, seja o marketing, a comunicação organizacional, as áreas de negócio ou os recursos humanos, todos têm que estar alinhados sobre a identidade, a sua expressão nos mais diversos contextos e junto de todos os *stakeholders*. Só dessa forma o resultado financeiro favorável é acompanhado de uma boa reputação que o torna sustentável.

QUE STAKEHOLDERS SÃO PRIORITÁRIOS?

A definição de *stakeholders* prioritários não é possível se o fizemos no geral. Em cada contexto, para cada situação específica, em determinado momento, e face a determinado assunto, um *stakeholder* ou grupo de *stakeholders* pode ser mais ou menos prioritário, ainda que, por definição, se ao gerirmos a reputação gerimos a organização como um todo, todos os *stakeholders* se tornam fundamentais.

Hoje, mais do que em qualquer outro momento da história, temos dados precisos sobre os nossos públicos, que nos possibilitam a definição de estratégias direcionadas para cada um deles, dando uma resposta cada vez mais ajustada às suas expectativas. Ao olharmos para o mais recente relatório da RepTrak (2021), empresa líder mundial em recolha e análise de dados e *insights* sobre reputação, compreendemos, por exemplo, quais os fatores mais determinantes e valorizados pelos *stakeholders* na construção da sua perceção sobre uma empresa: produtos e serviços (20,1%), integridade (14,8%), cidadania (14,4%), performance financeira (13,2%), inovação (13,1%), liderança executiva (12,9%) e condições de trabalho (11,5%).

A reputação é uma construção frágil e, nessa fragilidade, é preciso compreendermos que os *stakeholders* são cada vez mais o grande desafio. Nenhuma organização gere as suas relações com todos os *stakeholders* de forma perfeita, até porque por vezes eles têm, entre si, interesses contraditórios. O papel do profissional de comunicação é garantir a negociação com os vários grupos, ajustando expectativas e conseguindo os melhores resultados possíveis na relação com cada um.

O foco na identidade é mais uma vez fundamental. Ao definirmos quem somos e o que queremos, definimos também quem não somos e o que não queremos. Nesse processo, percebemos que existem públicos cujas expectativas nunca vamos satisfazer, mas não é por essa razão que o diálogo não é possível ou que não podemos comunicar e ser bem-sucedidos. O fundamental é conhecer e monitorizar regularmente a envolvente, a ponto de perceber o que é expectável, e controlar o maior número de variáveis possível.

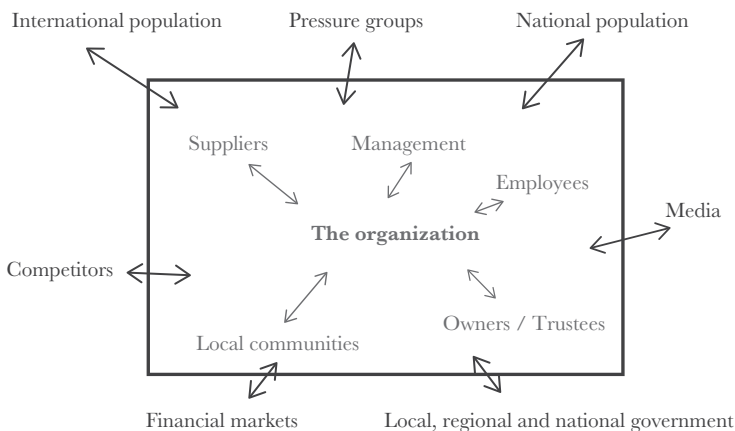


FIGURA 4. UM MODELO DE STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO
(Davies et al., 2003)

Para Davies et al. (2003), os *stakeholders* podem ser categorizados por grau de proximidade em que serão mais ou menos afetados pela organização. Esta categorização varia entre organizações, mas, por norma, os *stakeholders* mais diretamente afetados incluem grupos como clientes, colaboradores e fornecedores que, para além da relação com a organização, interagem entre si. Já os órgãos de comunicação social, os concorrentes e a comunidade, por exemplo, são menos frequentemente envolvidos, daí estarem numa esfera secundária, isto porque “o seu bem-estar tem menos probabilidade de ser determinado pelas ações da empresa” (Davies et al., 2003, p.59). Contudo, isto não implica que, em determinado momento, a comunidade, por exemplo, não seja o *stakeholder* mais prioritário em função de determinada situação ou assunto e a necessidade de acompanhamento mais próximo e diálogo seja maior naquele momento.

A gestão estratégica das relações com os diferentes *stakeholders* é fundamental na construção de uma reputação favorável sendo que é responsabilidade dos profissionais de comunicação a sua monitorização e acompanhamento diário, bem como a construção da relação na negociação com os diferentes públicos e conciliação dos seus interesses, indo ao encontro, sempre que possível, das suas expectativas.

QUE REPUTAÇÃO TEMOS?

A reputação tem um valor económico e a qualidade de ativo intangível para as organizações, contudo, ainda são muitas as empresas que não reconhecem a reputação como um dos seus principais ativos porque, muitas vezes, não sabem calcular o seu valor. Muitas empresas gastam milhares de milhões de euros a proteger os seus ativos, mas muito pouco para manter a sua reputação que, na prática, vale mais do que muitos dos seus ativos tangíveis.

Perceber que reputação temos e fazer uma avaliação rigorosa da mesma é um processo cada vez mais exigente, mas também necessário, que requer um investimento em recursos para essa avaliação. São vários os métodos existentes para medir a reputação e hoje existem muitas ferramentas que nos permitem, com algum investimento, fazer uma análise da nossa reputação junto de diferentes públicos e identificar pontos estratégicos de melhoria.

Embora não seja possível aqui explorar detalhadamente cada método de avaliação da reputação, existem 3 abordagens que podem ser complementar ou isoladamente utilizadas na avaliação da reputação (Van Riel & Fombrun, 2007):

1. Avaliação com base nas expectativas sociais: métodos que medem a reputação com base na avaliação geral dos *stakeholders*, comparando as suas expectativas sociais sobre diferentes “atributos” reputacionais;

2. Avaliação com base nas impressões: métodos que tentam captar a “personalidade” da organização a partir de diferentes impressões e associações subjetivas;

3. Avaliação com base na relação: métodos que comparam a organização com aquilo que é esperado dela e procuram especificamente os “gaps”, por exemplo, entre aquilo que é percepção interna e externa.

Todos os métodos são válidos na avaliação da reputação e as diferentes abordagens têm vantagens e desvantagens que se prendem com a sua aplicação a grupos de *stakeholders* distintos e às características da organização e mercado, devendo ser feita uma análise caso a caso para perceber, consoante o objetivo, quais os métodos mais indicados para a análise da reputação.

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Ao longo de todo o capítulo compreendemos a importância da gestão da identidade corporativa para a consolidação da reputação organizacional. Van Riel & Fombrun (2007) afirmam que a identidade organizacional é expressa pelas organizações através da sua comunicação (o que dizem), do seu comportamento (o que fazem) e dos seus símbolos (o que mostram). É nesta tripla relação que as empresas têm a oportunidade de gerir a sua identidade e controlar os efeitos da sua expressão, ainda que de forma limitada.

A comunicação corresponde ao discurso, utilizado muitas vezes para destacar aspetos da identidade organizacional junto dos públicos de interesse. O comportamento é a forma mais importante de expressão da identidade, pois é através da percepção dele que os públicos julgam as ações da organização e avaliam se as mesmas vão ou não ao encontro do seu discurso. E, por fim, os símbolos, que abrangem manifestações visuais que dão suporte às ações e ao processo de comunicação. Juntos, esses elementos correspondem ao mix de identidade e são os meios pelos quais a organização expressa a sua personalidade para seus públicos (Van Riel & Fombrun, 2007).

Para os autores, o processo de gestão da identidade compreende 5 etapas a partir das quais é possível obter ganhos ao nível da reputação da organização:

1ª etapa: determinar que características a organização está a projetar e testá-las de acordo com os 3 critérios de Albert & Whetten (1985): continuidade, centralidade e distinção. A continuidade está relacionada com as características que permanecem ao longo do tempo e que ligam as ações passadas às ações futuras; a centralidade tem a ver com as características mais comuns e partilhadas entre todos os membros da organização e, por fim, a distinção, que está relacionada com as características únicas que os membros consideram que diferencia a organização das suas concorrentes;

2ª etapa: perceber a característica de identidade mais desejada pelos gestores de topo e, simultaneamente, o que os colaboradores percebem como características projetadas;

3ª etapa: determinar se existem lacunas entre os vários tipos de identidade (percebida, projetada, desejada e aplicada);

4ª etapa: dependendo das lacunas identificadas na análise, pode ser necessário usar um ou mais elementos do mix de identidade e encontrar os pontos fortes e fracos dentro da organização nessas áreas;

5ª etapa: elaborar um plano de ação para dar resposta às lacunas identificadas.

IDENTIDADE VISUAL

A expressão da identidade organizacional passa, como referimos, pela integração de símbolos na comunicação, que nos levam a fazer associações claras e diretas entre elementos visuais e a identidade de uma organização. Esses símbolos são o que nos leva a não ter que completar frases como “(...) Sabe bem pagar tão pouco”; “ (...) o bom, sai bem!”; ou a saber de forma clara a que cadeia de supermercados nos referimos se mencionarmos as cores azul e amarelo. A identidade visual de uma organização expressa-se através de elementos como o logótipo, a tipografia, as cores, a assinatura, viaturas, fardas, edifícios, estacionamento, entre muitos outros elementos e tem a responsabilidade de integrar e garantir a coerência entre todos eles. O edifício onde uma organização se encontra, por exemplo, pode dizer muito sobre ela.

Atualmente, as empresas contam com manuais de marca elaborados pelos departamentos de comunicação, que especificam todos os elementos da sua

comunicação desde o logótipo, ao estilo e nomenclatura apropriados e que ajudam a orientar a integração dos seus sistemas de comunicação. Esta é uma forma de garantir a coerência da identidade a nível sobretudo externo, junto de *stakeholders* chave que permitem aumentar o reconhecimento das marcas e organizações e atrair, por exemplo, novos investidores ou clientes.

Caímos, contudo, muitas vezes, na tentação de achar que uma identidade visual forte garante uma boa reputação e que se temos um problema de reputação os nossos problemas são resolvidos ao alterarmos aquela que é a nossa identidade visual. Não são raros os casos em que organizações alteram a sua identidade visual na esperança de conseguir melhorar a sua reputação, mas sem sucesso. Isto porque a identidade visual não existe isolada e só pode ser gerida como um todo. De nada vale às organizações terem o logótipo bonito se a sua identidade não estiver alinhada e não for coerente e se as suas práticas não se refletirem. O processo de gestão da identidade envolve mais do que mudanças pontuais na identidade visual e exige mudanças estratégicas ao nível da identidade corporativa.

QUANDO FAZ SENTIDO MUDAR A IDENTIDADE CORPORATIVA?

A mudança da identidade corporativa pode ser motivada por inúmeros fatores: falta de reconhecimento, mudança estrutural de gestão, má reputação, aquisições de novas empresas, entre muitos outros cenários que podem ter impacto sobre a identidade de uma organização. Segundo Mike Wicks (s.d.), existem oito razões que justificam uma mudança na identidade corporativa:

1. Necessidade estratégica de reposicionamento no mercado, que pode ser motivada por uma alteração profunda nos objetivos da empresa, por exemplo;
2. Falta de reconhecimento da marca por parte dos públicos: quando não se lembram do nome da empresa ou a confundem com outras empresas;
3. Empresa não tem o registo da marca;
4. A marca está desatualizada;
5. A missão da empresa e as suas promessas não se cumprem, quando há um desajuste entre aquilo que a empresa diz que faz e o que efetivamente consegue fazer;

6. Má reputação. Quando a empresa não consegue construir uma reputação positiva é necessário reavaliar as suas práticas e fazer mudanças estruturais;
7. Colaboradores não se identificam com a marca, desconhecem o seu propósito e não são capazes de se identificar com a missão;
8. A posição da empresa no mercado está desgastada. Os mercados alteram-se rapidamente e é necessário ir ajustando a empresa a essas mudanças, de forma a não haver um desgaste que não permite à empresa crescer.

Estas são algumas das razões pelas quais as empresas devem apostar numa mudança da sua identidade corporativa, contudo é importante perceber que o rebranding não é uma solução para a má reputação em si mesmo. Não basta mudar o nome e a identidade visual para sermos uma nova empresa com práticas coerentes. Quando pensamos numa mudança estrutural a este nível, é preciso considerar custos (tempo e investimento); ter cuidado para não prejudicar o reconhecimento e a distinção da empresa; não prejudicar a relação com os *stakeholders*; pensar muito bem e avaliar as motivações para o *rebranding* e o momento em que o mesmo acontece na empresa; testar anteriormente; e, o mais importante, não esquecer a comunicação deste processo de mudança a todos os públicos, inclusivamente e especialmente ao público interno.



FIGURA 5. OITO RAZÕES PARA FAZER UM REBRANDING
(Mike Wicks, s.d.)

A GESTÃO DA REPUTAÇÃO HOJE

Muitas vezes caímos na tendência de falar dos desafios de qualquer área da comunicação e referir sempre o digital. A verdade é que quando falamos da era digital e das mudanças por ela impulsionadas, esquecemo-nos, muitas vezes, que falamos de mudanças que têm vindo a acontecer nos últimos 30 anos. As fronteiras entre o *online* e o *offline* estão hoje esbatidas com o crescimento das redes sociais e das comunidades *online*, a personalização cada vez maior de conteúdos, a utilização de lojas *online* e apps de pagamento, bem como todas as alterações ao nível da produção e consumo de conteúdos, horas e lugares onde estão os nossos públicos, lógicas de interação e criação de relação totalmente diferentes.

Mais do que pensar em *online* e o *offline*, é essencial compreender que o mais importante são os públicos e as suas expectativas, independentemente do lugar onde estão ou de como a relação com eles se desenvolve. Hoje, “as empresas precisam não só de agir enquanto boas cidadãs corporativas, mas também comunicar o seu papel mais amplo a mais *stakeholders* e de forma mais direcionada. No ambiente de hoje, os *stakeholders* querem informações confiáveis comunicadas de forma clara e direta para minimizar a incerteza” (RepTrak, 2021, p.15). A importância da coerência entre discursos e práticas é cada vez mais preponderante para o sucesso das organizações, mas até que ponto estão as empresas dispostas a alinhar essas duas realidades?

As iniciativas *Environmental, Social and Governance* (ESG) são hoje consideradas fundamentais para o sucesso de qualquer organização e para a consolidação da sua reputação enquanto componentes mais valorizadas pelos públicos na construção da imagem das empresas (RepTrak, 2021). Quando falamos em ESG, o “E” refere-se ao ambiente e está relacionado com as práticas ambientais das empresas, o “S” está relacionado com medidas sociais e a relação que as empresas têm com as pessoas e comunidades onde atuam e o “G” tem a ver com os sistemas internos de governança na tomada de decisões, cumprimento de leis, resposta a necessidades dos *stakeholders*, etc. Estes são atributos essenciais à gestão de qualquer empresa.

Com públicos mais informados e exigentes, torna-se urgente garantir a coerência das práticas e dos discursos da organização em áreas como a transparência, as condições laborais, as políticas e procedimentos internos, etc. Seja qual for a área, todas as ações têm que reforçar a identidade da organização, contribuindo para a sua coerência. É importante que as empresas comuniquem, cada vez mais, as suas práticas nestas áreas. Por vezes assiste-se a um sentimento coletivo de incerteza e

medo neste ponto, parece que tudo o que é feito a nível de ESG não é genuíno ou tem por base, por exemplo, o lucro ou um acréscimo de visibilidade, mas nunca o interesse genuíno da empresa em ser melhor e fazer melhor.

“Se deseja que os seus *stakeholders* confiem em si, é necessário garantir que está a comunicar de forma clara e consistente as suas iniciativas ESG aos mesmos” (RepTrak, 2021, p.17). Mais do que promover práticas desalinhas e desajustadas da realidade, a empresa tem que definir quem é e onde se quer posicionar em cada uma destas áreas, construindo uma relação de confiança com base em iniciativas sustentáveis que representam efetivamente um contributo para a empresa, mas sobretudo para a sociedade.

NOTAS CONCLUSIVAS

Neste capítulo compreendemos a importância da gestão da reputação para as empresas e explorámos os principais desafios que se colocam aos profissionais de comunicação num contexto em constante mudança, numa reflexão em que entendemos que a reputação não pode ser controlada pela organização, mas existem múltiplas variáveis que podem ser geridas estrategicamente. Compreendemos a necessidade das empresas comunicarem o que são e o que fazem mas, mais importante, definirem a sua identidade e propósito, orientando as suas ações nesse sentido, fazendo com que comportamentos e discursos estejam alinhados e garantindo a coerência das suas práticas e narrativas.

Às organizações do futuro pede-se que saibam olhar cada vez mais para o contexto e a envolvente onde existem, não ignorando a sua própria identidade, percebendo que as exigências se prendem cada vez mais com uma gestão eficaz da relação com os *stakeholders* numa base de negociação das suas expectativas, agindo sempre para o bem da própria empresa, dos seus públicos e da sociedade.

LEITURAS COMPLEMENTARES

VAN RIEL, C. & FOMBRUN, C. (2007)

Essentials of Corporate Communications: Implementing practices for effective reputation management.

New York: Taylor & Francis Group.

A obra de referência em comunicação corporativa. Uma concepção constitutiva da noção de comunicação. A comunicação é nesta obra posicionada ao nível da decisão estratégica e entendida como uma função chave para o bom desempenho organizacional.

AULA, P. & MANTERE, S. (2008)

Strategic reputation management: Towards a company of good.

New York: Routledge.

As empresas são elementos fundamentais nas nossas sociedades e devem não só promover o bem comum como construir relações construtivas com todo um conjunto de *stakeholders*. Os autores desenvolvem algumas das principais estratégias para um bom desempenho organizacional e para a gestão da sua reputação de acordo com os seus objectivos, a sua missão ou o seu propósito. Alguns estudos de caso servem de exemplo para muitas das reflexões apresentadas.

DOWLING, G. (2001)

Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance.
Oxford: Oxford University Press.

Partindo de conceitos muitas vezes mal compreendidos ou mesmo erradamente utilizados Dowling oferece-nos nesta obra um trabalho aprofundado sobre os conceitos de identidade, imagem e reputação. Um clássico para todos os que se interessam pela Comunicação Corporativa / Relações Públicas e muito em especial para os que pretendem entender de uma forma mais aprofundada como a comunicação é um elemento chave tanto no desempenho organizacional como na expressão desse mesmo desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. & Whetten, D. (1985) *Organizational Identity in L.L. Cummings and B.M. Shaw* (eds), *Research in Organizational Behavior*, pp. 263–295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. New York: Routledge.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation Competitiveness*. New York: Taylor & Francis Group.
- Doorley, J. & Garcia, F. (2015) *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). *Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture organizations*. In M. Schults, M. H. Hatch, M. H. Larsen, & (eds), *The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (pp. 11-35). New York: Oxford University Press.
- Knecht, J. (1986) “Zin en onzin over images en reclame, Toespraak tijdens corporate image/ identity symposium”, *georganiseerd door esprit/motivaction*, Amsterdam: Amstel Hotel.
- Mike Wicks (s.d.) *The right time to rebrand*. Disponível em: <https://www.kauaidesign.com/post/the-right-time-to-rebrand> (Acedido a 5 de setembro de 2021).
- PORDATA (2021) Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859> (Acedido a de 2 setembro de 2021).
- RepTrak (2021). A 2021 Global RepTrak 100. Disponível em: https://ri.reptrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf (Acedido a de 5 setembro de 2021).
- Shandwick (2020) *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now*. Disponível em: <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/> (Acedido a de 5 setembro de 2021).
- Van Riel, C. & Fombrun, C. (2007) *Essentials of Corporate Communications: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Taylor & Francis Group

II. PORQUÊ INVESTIR NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UMA PME?

ANA RAPOSO

INTRODUÇÃO

O presente Livro tem como propósito contribuir para uma clarificação do papel da Comunicação nas Pequenas e Médias Empresas, sendo que este segundo capítulo se centrará nas questões associadas à comunicação com os colaboradores, ou na também designada como comunicação interna da empresa.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas (...)”. Dentro do universo das PME encontramos empresas com dimensões distintas, que se podem subdividir enquanto microempresas (menos de 10 colaboradores), como pequenas empresas (menos de 50 colaboradores) e, ainda, médias empresas (menos de 250 colaboradores). Desta forma, o número de efetivos de uma empresa, ou se preferirmos o número de trabalhadores, assim são designados aqueles que detém uma relação contratual com uma empresa de acordo com o Código do Trabalho, é um dos critérios base para a definição de uma PME.

Embora sabendo que a automação começa a ser uma realidade em alguns contextos e que as novas tecnologias possibilitam uma substituição da intervenção humana em certas tarefas, os colaboradores continuam a ser um elemento chave para o sucesso de uma organização, seja para empresas focadas na produção de produtos ou serviços, com um perfil B2B ou B2C, são os colaboradores que dão corpo à atividade da empresa.

É hoje evidente que uma empresa, independentemente da sua dimensão, é tanto mais eficiente se integrar no seu modelo de gestão três pressupostos. Em primeiro lugar, que as ações de comunicação não se podem focar apenas nos clientes e nos demais interlocutores externos, como sejam os meios de comunicação social, os parceiros, a comunidade, entre outros. Os colaboradores, ou em alguns contextos, designados também como empregados, funcionários ou trabalhadores, têm um impacto fundamental no sucesso da organização, sendo essencial comunicar e estabelecer relações de confiança com este grupo em particular (Argenti, 2007; Theaker, 2008; IC Kollektiv, 2018). Em segundo lugar, a relação com os colaboradores não pode ser entendida como algo que se esgota no vínculo formal, que é gerido pelas equipas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal e que está expresso no contrato de trabalho. Os colaboradores vivem num equilíbrio entre o vínculo contratual que têm com a empresa e está associado a uma remuneração e o envolvimento, para a qual contribuem outros fatores para além do salário e que estimulam os colaboradores, nomeadamente: a estima dos pares, a pertença a uma comunidade, o reconhecimento, entre outros (FitzPatrick e Valskov, 2014; Neill, 2015). Por fim, a alocação de recursos em comunicação interna, sejam eles de tempo, humanos ou financeiros, não pode ser vista como um custo, mas sim como um investimento a médio longo prazo, com benefícios para a motivação e produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, para os resultados da empresa (Gatehouse, 2019).

Deste modo, serão colocadas em evidência as principais questões associadas à gestão da comunicação com os colaboradores no contexto das Pequenas e Médias Empresas, sendo que ao falar de PME em Portugal, importa lembrar que estas representam a larga maioria do tecido empresarial português (99%), estando presentes nos mais diferentes sectores de atividade e apresentando perfis de maturidade muito distintos, incluindo desde as designadas startups a empresas centenárias. Dentro deste grupo podemos também encontrar estruturas de governo muito diferentes, sendo que as estruturas familiares são umas das mais representativas do nosso país, embora não existam estudos que nos permitam obter um número exato sobre a sua preponderância.

Num primeiro momento será partilhada a visão de alguém que está na gestão de uma média empresa de natureza familiar sobre a comunicação com os colaboradores, que será complementada com a exploração de quatro eixos - em que consiste, o que envolve, qual o contributo e quais as tendências da comunicação com os colaboradores, que nos permitem responder à pergunta principal que orienta este capítulo - Porquê investir na comunicação com os colaboradores numa PME?

A PERSPETIVA DE QUEM ESTÁ NA GESTÃO DE UMA PME SOBRE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES^[1]

CONCEIÇÃO TEIXEIRA MARTINS

Administradora responsável pela Comunicação na Fapil - Indústria, S.A.

Nasci e cresci a acompanhar a evolução e o desenvolvimento de uma PME portuguesa, cujos principais fundadores são os meus pais, e na qual as pessoas são, desde sempre, um elemento central. Criada da necessidade de proporcionar sustento às famílias que regressavam das ex-colónias e que não conseguiam encontrar trabalho, foi fomentada, desde o princípio, uma relação de proximidade com e entre os colaboradores.

Aquilo que aqui me proponho a fazer, é uma partilha de experiências vividas ou contactadas, de desafios que se colocam, de questões que se levantam e de um caminho onde ainda há muito para percorrer.

Na gestão de uma empresa somos constantemente levados a questionarmo-nos sobre qual a melhor decisão a tomar do ponto de vista económico, social e ambiental. Neste processo de decisão mistura-se ciência e intuição, aprendizagem técnica e experiência acumulada, cautela e ousadia, ponderação e rapidez. A isto acresce que, numa gestão partilhada, se multiplicam todos estes fatores pelo número de gestores da empresa, tendo em conta a diversidade de formação e de experiências de cada um. Aquilo que, por vezes, para uns é claramente uma

^[1] Não posso terminar, sem deixar de agradecer à Prof^a Doutora Ana Raposo o convite a participar na elaboração deste capítulo, juntando duas realidades que me são muito queridas e na qual me envolvo diariamente: as PME e a comunicação com os colaboradores.

necessidade e uma prioridade, para outros não. E vice-versa. Acontece também que estando alinhados na necessidade, ou prioridade, existem diferentes visões de como o fazer. Acresce ainda, na realidade das empresas familiares, o facto de que, mais do que proprietários, somos zeladores de algo que nos foi entregue e que, na nossa vez, devemos entregar à geração seguinte, acrescido de valor.

À gestão de uma empresa chegam muitas solicitações, de diversas áreas, com diferentes níveis de investimento. Para a tomada de decisão torna-se relevante a análise do impacto, tendo em conta os custos e os benefícios. Algumas são fáceis de tomar, outras exigem uma ponderação cuidada e exigente, e outras ainda permitem que, de alguma forma, se experimente sem causar um elevado custo ou risco. Nem sempre é claro o momento em que se deve investir em determinadas áreas e, muitas vezes, nem se dá conta de que é necessário questionar, analisar, pensar e repensar, estruturar e reestruturar. Assim, acaba-se por agir de forma reativa e não proativa, o que pode criar alguns dissabores, desencontros ou desafios acrescidos. É necessário estar atento e antecipar.

A comunicação interna é uma destas áreas.

Na fase inicial da empresa e durante algum tempo, dada a sua reduzida dimensão e a presença do fundador, esta não é sentida como necessária. O fundador conhece todos os colaboradores e, de forma natural e próxima, incute em cada um a cultura da empresa. Muitas vezes o seu exemplo é suficiente para que os colaboradores adquiram e absorvam essa cultura. A bidirecionalidade da comunicação é feita diretamente com o fundador e o envolvimento acontece com base no carisma deste. Todos estão envolvidos e empenhados em fazer a empresa crescer. No entanto, a informalidade pode proporcionar o défice de informação, porque se parte do princípio de que todos sabem, pode potenciar os mal-entendidos, porque se subentende que todos estão alinhados, e pode, ainda, facilitar a livre interpretação segundo as percepções de cada um, porque não se comunica de forma clara, explícita e adequada. Nesta fase da empresa a comunicação interna pode ter um papel determinante no alinhamento entre todos, no direcionamento dos esforços e no nível de compromisso. Pode, ainda, ter um papel muito relevante no cimentar da cultura organizacional, bebendo do próprio fundador o propósito da organização e os seus valores basilares, transmitindo-os de forma clara a toda a empresa, nas suas mais diversas formas. Isto permite ainda que ao longo da vida desta se perpetue o cariz fundador da empresa e a visão do fundador, não como forma de limitar a ação e o futuro, mas como potenciador de atualização, não esquecendo, nem desvirtuando as suas raízes.

Com o crescimento da organização, caso ainda não a tenham estruturado, vai-se tornando cada vez mais claro para a gestão a necessidade de formalizar e estruturar a comunicação interna. O aumento do número de colaboradores traz consigo novos desafios aos quais é necessário dar uma resposta de qualidade.

Numa empresa familiar, como a nossa, onde o cariz humano e social é uma marca central desde a sua génese, uma das dores do crescimento ao nível interno é a incapacidade de conhecer a todos tão profundamente quanto se desejaria. Com cerca de 160 colaboradores, atualmente, a relação de proximidade é um desafio para o qual se necessita de encontrar uma resposta contextualizada à realidade da organização e das pessoas. O crescimento a nível interno, não só traz um aumento no número de colaboradores, como também traz um aumento da diversidade. Na nossa realidade de indústria, onde existe uma grande diversidade de colaboradores, torna-se de facto desafiante comunicar para pessoas com origens, idades, histórias, experiências, recursos, expectativas, formações, sensibilidades, entre outras características, diferentes. Isto despoleta ao nível da comunicação interna duas questões base de bidirecionalidade e simetria - Como é que chegamos até todos? e Como é que todos chegam até nós? – que por sua vez se subdividem em várias questões, como por exemplo:

| Como garantir que a comunicação chega a todos e que por sua vez, a comunicação dos colaboradores chega até a nós?

| Que canais utilizar?

| Como comunicar as mensagens de forma a que todos, independentemente das suas características ou recursos, compreendam realmente o que se quer transmitir?

| Como comunicar ao mesmo tempo, de forma apelativa e estimuladora da participação, com os colaboradores mais jovens e com os colaboradores mais velhos?

| Como somos nós, comunicação interna, capazes de auscultar as necessidades de cada pessoa e de compreender o que cada um quer realmente transmitir, uma vez que também nós estamos condicionados pelas nossas próprias vivências, percepções e experiências?

| Como preparar e treinar adequadamente as chefias diretas para a comunicação com os colaboradores e para a comunicação com a gestão de topo?

| Como preparar a gestão de topo para a comunicação com as chefias e com os colaboradores?

Outra questão que se coloca com o crescimento da organização relaciona-se com a capacidade de motivar os colaboradores e de impulsionar o sentimento de pertença. Conforme referido anteriormente, quando a empresa é mais pequena, ambas as situações ficam facilitadas pela presença e proximidade do fundador. O seu exemplo e proximidade é, quase sempre, contagiante e envolvente. Com o crescimento é importante encontrar formas de estimular a motivação para que cada um se sinta como elemento único, essencial ao desempenho da organização e é, também, importante alimentar a cultura de modo a que se mantenha viva e que cada um se identifique com esta, fomentando-se assim o sentimento de pertença. Mais uma vez, também aqui, como em toda a comunicação, a bidirecionalidade, assim como o conhecimento da realidade de cada colaborador e da organização, é de grande importância para que se possa adequar as ações e as mensagens. Para além das características já mencionadas, importa ter presente a ligação do colaborador à organização: por que motivo trabalha nesta e não noutra, há quantos anos lá trabalha, se tem outros familiares a trabalhar na mesma organização, entre outros.

Outro ponto crítico no crescimento do número de colaboradores é ao nível dos relacionamentos. Conforme a empresa cresce, as relações vão-se tornando menos próximas e menos interligadas, o que dificulta a partilha quer da informação, quer do conhecimento e, por vezes, facilita a existência de atritos. Também o facto de se começar a subdividir mais a estrutura em vários departamentos proporciona um afastamento entre as diversas áreas e gera por vezes um sentimento de pertença apenas a uma área e não a toda a organização. As vitórias e os sucessos acabam por ser partilhados apenas nos pequenos grupos e esquece-se de comunicar de forma transversal a toda a organização, perdendo-se a celebração conjunta dos sucessos alcançados que poderiam ser um fator de união e de aumento do sentimento de pertença. Torna-se assim um desafio para a comunicação interna, fomentar relacionamentos saudáveis interpessoais e interdepartamentais dentro da organização e potenciar a partilha, quer de informação, quer do conhecimento, entre estes.

Mais uma vez, uma comunicação de qualidade, estruturada e adequada tem um papel determinante para o funcionamento e para o desempenho da organização, direcionando os seus colaboradores para o bem comum.

Crescimento implica mudança e como todos sabemos a mudança nem sempre é fácil. Estamos tão habituados à forma como se fazem as coisas que nem nos lembramos que é necessário mudar, que é necessário adaptar a novas realidades, que é necessário atualizar. Geralmente a primeira reação a propostas de

mudança é um posicionamento à defesa. Aqui, a comunicação interna pode ser um poderoso aliado estratégico, identificando, analisando e propondo formas de antecipação que reduzem, ou até mesmo eliminam, a sensação de insegurança causada pelo desconhecido, comunicando de forma atempada, clara e assertiva com os colaboradores, bem como, disponibilizando canais de comunicação bidirecionais.

Também com o crescimento, a informação começa a ficar cada vez mais dispersa, o que pode levar ao esquecimento de informação relevante e aumentar o nível de tempo despendido à procura da mesma em diversos locais. Torna-se, assim, relevante quer para os colaboradores quer para a própria organização encontrar uma estrutura partilhada comum da informação, que seja acessível de forma fácil, rápida e clara, proporcionando uma mesma fonte de informação, reduzindo, assim, a possibilidade de informações deficitárias ou deturpadas.

Nas PME a entrada de um novo colaborador pode ser um verdadeiro desafio. Por um lado, os seus pares, que muitas vezes, o olham com desconfiança, por outro, o próprio recém-chegado que traz consigo incertezas, expectativas e ansiedade e, por outro ainda, as empresas que habituadas a agir de modo informal não preparam devidamente o processo de *onboarding* dos novos colaboradores. Um processo de integração desenhado de forma estratégica, com uma comunicação clara, transparente e coerente com aquilo que a empresa é, com o que tem para oferecer e com o que espera do novo colaborador, pode fomentar uma boa integração deste, quer para o próprio, quer para os seus pares, quer para a organização. A primeira impressão causada pelo contacto inicial pode facilitar e promover uma boa relação entre o novo colaborador e a organização, potenciando o seu desempenho e deixando nele uma marca positiva.

Um problema que é transversal a todos, quer nas organizações, quer na vida e que também atinge a comunicação interna, é a falta de tempo. Nas PME é comum o acumular de funções como forma de rentabilizar os recursos e os custos, o que implica que muitas vezes se atue de forma reativa e não proativa, sem uma análise detalhada. Se por um lado, por vezes, esta rentabilização é suficiente e adequada, muitas vezes, ela não nos permite medir e avaliar o impacto das decisões e ações, desconhecendo o verdadeiro custo-benefício das mesmas. É importante avaliar para rever, repensar e ajustar o que for necessário para que os objetivos sejam atingidos com o menor custo possível.

Quando falamos em comunicação interna, é habitual pensarmos apenas na comunicação com os colaboradores, no entanto parece-me que esta deve ir mais além, procurando dar resposta às necessidades de comunicação ao nível da gestão

de topo assim como na propriedade da empresa. Sei que este tema pode ser extremamente específico e delicado, no entanto, é uma das grandes lacunas que verifico ao nível da comunicação. Para o sucesso e continuidade da organização é essencial que também a este nível as relações sejam saudáveis, que estejam alinhados, que conheçam as suas raízes e se reconheçam na cultura da organização, que definam de forma clara e explícita os objetivos e a estratégia a seguir, que se sintam motivados e envolvidos e que comuniquem de forma adequada e clara. Também a este nível, há o desafio da comunicação intergeracional, entre as novas gerações que chegam cheias de ideias frescas, envolvidas em muita tecnologia, e as gerações mais antigas repletas de experiência. Uma comunicação estratégica pode ajudar a proporcionar o encontro entre estas, a promover a compatibilização e a potenciar os resultados da sinergia entre ambas.

A comunicação interna é um pilar base para o bom funcionamento e desempenho da organização, podendo marcar a diferença entre o alinhamento e o desalinhamento, o comprometimento e o descomprometimento, o empenho e o desleixo, a pertença e o alheamento dos colaboradores. Assim, é fundamental cuidar e investir de forma estratégica nesta, potenciando, desta forma, o sucesso da organização.

EM QUE CONSISTE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

Ao abordar a temática da “Comunicação Interna” no contexto das micro, pequenas e médias empresas, existe por vezes a ilusão de que por estarmos a falar de estruturas organizacionais que podem ter dimensões reduzidas esta é vista como algo natural, que flui de forma informal e que, por isso, não exige uma alocação de recursos específicos. Contudo, se é certo que não se pode escolher se a comunicação existe ou não dentro da organização, porque ela vai existir sempre (Grunig, 1992), cabe à equipa de gestão da empresa optar por intencional e estrategicamente fazer uma gestão formal da mesma. Caso contrário, será dado espaço para que os fluxos de comunicação informal dominem como fontes de informação dos colaboradores, uma vez que estes surgem exatamente para dar resposta às necessidades de informação sentidas pelos mesmos (D’Aprix, 1982; Cutlip et al., 2006; Yeomans, 2006; Theaker, 2013).

Ao falar de comunicação dentro de uma organização, poderemos distinguir níveis de comunicação distintos, como o interpessoal, de grupo ou organizacional, ou fazer referência aos fluxos de comunicação vertical (*top-down e bottom-up*), horizontal e multi direção existentes numa organização (Argenti, 2007; Smith e Mounter, 2008). Por outro lado, é essencial fazer a distinção entre dois tipos de comunicação que fluem dentro da estrutura organizacional, nomeadamente: a comunicação técnica e a comunicação motivante. Em primeiro lugar, a comunicação técnica é aquela que faz funcionar a organização, estando focada na produtividade da mesma e tendo em vista assegurar o desempenho desta. Complementarmente, fluem na organização esforços de comunicação que podem ser caracterizados como motivantes, que fomentam o espírito de pertença à organização, garantindo o envolvimento dos colaboradores (Theaker, 2008).

Quando se toma a decisão de não gerir formalmente a comunicação interna da organização, não quer dizer que ela não exista. Como referido, estes fluxos de partilha de informação vão continuar a existir, mas de uma forma desestruturada, podendo criar entropia na organização e ter impactos negativos na produtividade e sucesso da empresa.

Ao propor a gestão da comunicação com os colaboradores de uma forma intencional, importa num primeiro momento compreender o que se entende por comunicação. Assume-se aqui como válida uma definição abrangente de

“comunicação”, que excede o entender da mesma enquanto processo meramente discursivo, de troca de informação, de persuasão ou de codificação/descodificação. O conceito de “comunicação” é definido na esteira dos trabalhos de teóricos da comunicação-intenção, enquanto um processo intencional que visa a concretização de efeitos, e que implica a compreensão e a criação de significados, permitindo uma prática que tem em vista assegurar o compromisso entre a organização e o ambiente e, em última análise, com o bem comum (Eiró-Gomes, 2006). Assim, falar de comunicação com os colaboradores é mais do que transmitir um conjunto de informações internamente, fazemos referência a uma função estratégica da empresa em que se procura “ identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus colaboradores de quem depende o seu sucesso” (Cutlip, Center e Broom, 1985:315).

Certamente que uma empresa pode sobreviver sem investir comunicação com os seus colaboradores, mas através desta alocação de recursos poderá ser mais produtiva e obter a sua licença para operar – *licence to operate* (Theaker, 2008). Complementarmente, é hoje cada vez mais evidente que sendo reconhecida a competência das empresas, estas precisam de captar e reter os colaboradores com as qualificações mais adequadas ao desempenho das suas funções e com características que estejam alinhadas com a identidade da empresa que diariamente representam. Esta dinâmica deve estar alicerçada na construção e gestão de uma relação entre o trabalhador e a empresa, que vai para além do seu vínculo contratual, e que inclui o vínculo emocional ou também designado por envolvimento. Deste modo, as interações baseadas na confiança, na negociação e no diálogo, potenciadas pela comunicação com os colaboradores, serão um contributo para uma equipa motivada e produtiva.

A formalização e institucionalização da comunicação com os colaboradores, não deverá ser entendida enquanto uma complexificação de processos e um trabalho adicional, mas como um caminho que acrescenta valor à organização, na medida em que se atribui maior qualidade à informação (mensagens mais simples e claras), se potencia os canais de comunicação existentes, reduz a quantidade de informação, limitando o número de editores e distribuidores e, por fim, contribui para que de um modo eficiente se alcancem os objetivos da empresa (Quirke, 2001 em Theaker, 2013).

Cabe à gestão de topo da organização a definição da estratégia de negócio da mesma, no âmbito da qual são tomadas um conjunto de decisões que afetam a empresa no seu todo. Deste modo, a comunicação com os colaboradores está

diretamente dependente da visão da gestão relativamente ao modo como a comunicação deve ser gerida no seio da organização. O posicionamento, o papel, o reconhecimento e o espaço de ação desta função, está associado ao compromisso e relevância que a gestão apresenta para com a mesma (Smith e Mounter, 2008).

É necessário relacionar a comunicação com os colaboradores com o negócio, com os problemas, desafios e assuntos da empresa (Theaker, 2013), devendo existir uma relação entre os objetivos da Comunicação Interna e os objetivos da gestão, estando estes relacionados com o estado de desenvolvimento da organização e com o modelo de gestão existente (Welch e Jackson, 2007).

Em função do contexto da organização, poderão ser objetivos específicos da comunicação com os colaboradores, de entre outros:

- | manter relações de confiança/credibilidade com o empregado;
- | promover a circulação da informação dentro da empresa;
- | fomentar a participação dos colaboradores, procurando a sua satisfação com o seu lugar na empresa;
- | procurar uma continuidade no trabalho;
- | procurar condições de trabalho saudáveis;
- | manter um clima de confiança no futuro;
- | promover atitudes favoráveis do colaborador face à organização;
- | receber feedback dos colaboradores.

Uma vez que a área de Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é responsável pelos assuntos relacionados com os colaboradores, muitas organizações optam por integrar a função de Comunicação Interna dentro deste departamento. Contudo, estudos recentes demonstram que 80% das organizações nos Estados Unidos da América enquadram a comunicação com os colaboradores como uma responsabilidade das equipas de Comunicação. Esta decisão demonstra que as organizações estão conscientes de que a forma como são geridas as relações com os seus colaboradores deve ser em tudo semelhante à forma como o fazem com os restantes *stakeholders* (Grunig, 1992; Argenti, 1998; Neill, 2015).

Independentemente da sua localização na estrutura da organização, a função de Comunicação Interna tem de conseguir ultrapassar fronteiras e trabalhar com toda a empresa, sendo transversal, interagindo com todos e operando num modelo de parceria (FitzPatrick e Valskov, 2014). Em suma, através desta função estratégica pretende-se num primeiro momento divulgar informação e dar

a conhecer, mas, acima de tudo, potenciar e estimular à ação/comportamento dos colaboradores (Theaker, 2008), sendo fundamental a existência de uma relação próxima entre a equipa que gere a comunicação com os colaboradores e a gestão de topo da organização, para que se defina um alinhamento das prioridades de ação.

O QUE ENVOLVE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

Através da gestão da comunicação com os colaboradores de uma forma intencional e poderemos dizer, profissionalizada, que sai da lógica de que algum dos colaboradores que assume outras funções que pouco ou nada estão relacionadas com a comunicação irá ter também estas funções, pretende-se que a comunicação no seio da organização seja estratégica e, acima de tudo, tenha significado para os colaboradores.

A comunicação com os colaboradores não pode ser entendida como uma função isolada, esta implica um trabalho em parceria e em conjunto com as diferentes áreas ou departamentos da empresa, que além de destinatários dessa mesma comunicação, assumem também um papel como fontes e validação da própria informação.

A gestão da comunicação com os colaboradores implica que seja realizado um planeamento onde se define (Smith e Mounter, 2008; Barton, 2016):

- | Qual o desafio de comunicação interna existente;
- | Qual a meta que se pretende atingir;
- | Com quem pretendemos comunicar;
- | Quais os objetivos específicos para cada grupo com o qual queremos comunicar;
- | Qual a(s) mensagem(ns) a transmitir;
- | Que canais vão ser utilizados;
- | Como vou avaliar o sucesso da intervenção da comunicação interna.

Pese embora a grande maioria das PME se enquadre na categoria de micro e pequena empresa, apresentando estruturas organizacionais pequenas, é essencial antes de realizar o planeamento de qualquer ação de comunicação que se leve a cabo uma auditoria de comunicação, para que se possa conhecer em

profundidade quais são as características da empresa (Hargie e Tourish, 2009). Questões como a identidade, a cultura, a reputação, a dimensão, a área de negócio, o portfólio de produtos/serviços, a estrutura organizacional ou história da empresa são determinantes na forma como uma organização comunica. Assim, este deve ser o primeiro passo a ser dado, caracterizar e descrever a organização. Simultaneamente, é relevante compreender qual é o contexto que se vive a nível interno, isto é, qual o ambiente vivido. Está a empresa a viver um período de crescimento ou está a lidar com resultados negativos? Está a investir em novos mercados ou mantém uma oferta estável? Tem uma nova equipa de gestão com novas visões? Existe um elevado nível de rotatividade dos colaboradores ou elevados níveis de antiguidade? Todas estas questões são determinantes para compreender qual o contexto em que se vai atuar. Por outro lado, embora focados nas questões da comunicação com os colaboradores, no quadro da comunicação interna da empresa, não deixa de ser também relevante conhecer qual o contexto externo que se vive em termos económicos, sociais e políticos e também em termos das empresas concorrentes. O conhecimento desta realidade pode contribuir para um planeamento e tomada de decisão mais eficaz em termos da comunicação com os colaboradores. Assim, antes de comunicar, é essencial investigar, fazer uma recolha sistemática de informação em diferentes fontes, conseguindo descrever de forma precisa a empresa e o contexto.

Conhecidos os traços distintivos, as características únicas da empresa e o contexto que se vive a nível interno e externo, é necessário delimitar qual é o desafio de comunicação com os colaboradores que será trabalhado. Poderemos aqui estar a falar de situações em que é necessário informar, motivar ou envolver os colaboradores sobre diferentes assuntos ou projetos, gerir processos de gestão da mudança, dar a conhecer uma nova equipa de gestão, introduzir novas políticas em termos de Segurança Higiene no Trabalho, Recursos Humanos, entre muitas outras questões. Importa neste momento que o desafio seja claramente definido para que a ação seja focada e eficiente.

Determinado o ponto de partida, é importante definir qual é o estado final desejado após a ação de comunicação com os colaboradores, nomeadamente a meta ou objetivo geral do planeamento. De seguida, será necessário categorizar os colaboradores da empresa. Embora possamos pensar que os colaboradores são um grupo homogéneo com o qual poderemos comunicar de forma semelhante, tal facto não se confirma. Apesar de todos possuírem um vínculo contratual com a empresa, é possível e desejável que se segmentem os colaboradores nos planeamentos de comunicação interna em função de diferentes critérios, que podem ir desde questões sócio-demográficas, antiguidade, estilos e experiências de

vida, níveis de conhecimento e atitude face a um assunto, nível de tomada de decisão, departamentos, entre muitos outros, consoante a situação que está a ser trabalhada. Deste modo, os destinatários devem estar categorizados de acordo com o seu nível de envolvimento e do papel que podem assumir em todo o processo (FitzPatrick e Valskov, 2014).

Do mesmo modo, devem ser definidos objetivos específicos para cada um destes grupos, para que a ação esteja estruturada em função dos mesmos. Não basta definir um objetivo geral, é preciso também compreender o que precisamos de concretizar em relação a cada grupo que me possibilite atingir com sucesso a meta previamente definida.

Estando decididas as alterações que se pretendem introduzir nos níveis de conhecimento/informação, atitude/predisposição e comportamento dos colaboradores, importa determinar de forma clara quais as mensagens a transmitir, bem como os canais que serão utilizados para comunicar com os colaboradores. Neste momento, é relevante que se pense de uma forma integrada sobre qual o melhor canal ou quais os canais a utilizar para transmitir os diferentes conteúdos. Sabemos que um trabalhador recebe diariamente um sem números de solicitações e de informações que necessita de priorizar e assimilar, não só dentro como fora da organização. Assim, é determinante a seleção do momento e do meio que vou utilizar para transmitir uma mensagem. Poderemos recorrer às tradicionais conversas/reuniões *face-to-face*, que assumem grande relevância no contexto as PME, ou optar por outras alternativas como jornais e revistas internas, eventos, ou os canais digitais, estando a incluir desde a intranet, o e-mail, mensagens escritas, grupos de *whatsapp*, redes sociais internas, entre muitos outros. Sabemos que em função das suas características distintas, os colaboradores poderão ter maior apetência para prestar mais atenção e reter o conteúdo em determinado canal. Deste modo, poderá ser relevante equacionar a transmissão de um mesmo conteúdo por diferentes canais, encontrando o melhor “mix de canais de comunicação” (Barton, 2016). Em suma, no que diz respeito à operacionalização e ao momento da comunicação importa encontrar a melhor combinação entre as características dos destinatários, o conteúdo a transmitir e as características e possibilidades do canal que vai ser utilizado (FitzPatrick e Valskov, 2014).

Por fim, o planeamento e a ação de comunicação com os colaboradores só fica completa quando realizada uma monitorização e a avaliação do processo. É preciso acompanhar e ajustar a implementação do planeamento, como no final é determinante que se conheçam os resultados que foram atingidos, descrevendo

quais as mudanças introduzidas e qual a mais valia da intervenção da comunicação interna para o sucesso da empresa. Neste ponto, é importante recordar que a ação ao nível da comunicação com os colaboradores está relacionada com questões intangíveis, como o envolvimento e a reputação, cuja medição é possível, embora desafiante, e a ação está na maioria das vezes associada a processos de mudança de comportamentos que exigem uma intervenção a médio-longo prazo.

A comunicação interna envolve um planeamento lógico e racional orientado por objetivos claros, onde se pretende a construção e gestão de relações entre os colaboradores e a empresa, baseadas na confiança, no diálogo e na negociação, e que vão muito além da simples difusão de informação de uma forma unidirecional.

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO COM COLABORADORES PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA

A comunicação com os colaboradores ou a comunicação interna está a fazer o seu percurso, estando a evoluir de uma função técnica para uma função estratégica, sendo progressivamente reconhecida como um *business partner* na organização (Smith e Mounter, 2008) e existindo maior maturidade e profissionalismo no seu desempenho (Paolo Nelli, 2018). Para que exista uma comunicação efetiva dentro da organização, a Comunicação Interna tem de estar envolvida nos processos desde o seu início e não ser uma função que é chamada quando é necessário transmitir um conteúdo a um grupo numa situação específica, ou num momento menos positivo da organização.

A centralização e gestão estratégica da comunicação dentro da organização numa estrutura independente conduz a processos mais eficientes, evitando o desperdício de recursos. Contudo, é essencial estarmos conscientes de que a criação de espaços de diálogo e de comunicação simétrica dentro da empresa, onde são auscultadas as necessidades dos colaboradores e onde existe a partilha de informação de forma periódica com este grupo específico, abre portas a um modelo que deve assentar na transparência e que aumenta consequentemente o grau de escrutínio dos colaboradores. Neste contexto, é fundamental garantir que é possível corresponder às expectativas criadas e que existe uma coerência entre a

comunicação e as ações da organização, para que não exista uma perda de confiança dos colaboradores face à mesma.

Os líderes de todo o mundo compreendem que uma boa comunicação é parte do sucesso de qualquer organização, pois a história do sucesso começa no interior da mesma (Gregory em FitzPatrick e Valskov, 2014), sendo que, por outro lado, uma boa Comunicação Interna contribui para uma comunicação externa efetiva (Theaker, 2008). O colaborador, que é o motor das organizações, pode ser visto como um “embaixador”, que enquanto fonte de informação, é mais credível do que as *Media Relations* ou a Publicidade (Theaker, 2008; Smith e Mounter, 2008; Neill, 2015). De acordo com o estudo anual *TouchPoints Pulse* realizado desde 2010 pela ON STRATEGY, que identifica e avalia a eficácia e eficiência de mais de 200 *touchpoints* em 28 indústrias/sectores de atividade da economia portuguesa e junta um painel de 40.000 cidadãos representativos, os colaboradores surgem em 2017 identificados como o 3º *touchpoint* mais relevante de uma organização. Deste modo, é fundamental que o colaborador conheça a empresa, o seu papel e esteja comprometido com os objetivos da mesma.

Por outro lado, em todo estes processos de comunicação com os colaboradores as Lideranças da organização, sejam a gestão de topo/Administração, como as chefias intermédias assumem um papel relevante e, simultaneamente, a própria comunicação interna pode ajudá-los a ser mais eficientes nesta sua função. Assumindo funções de liderança, que implicam a gestão de equipas, a comunicação surge como uma das tarefas mais importantes, embora não seja vista como tal.

Em momentos de Gestão do Risco e Comunicação da Crise, a comunicação com os colaboradores revela-se também particularmente relevante. Por um lado, porque nestes momentos inesperados se estiverem previamente institucionalizados os canais formais de comunicação todo o processo de gestão da crise se torna mais ágil. Por outro, se existem relações de confiança entre a empresa e os colaboradores, estes poderão assumir o papel de *key advocates*, que ajudaram a esclarecer as diferentes partes interessadas da organização (Smith e Mounter, 2008; Barton, 2016). Em situações de crise, uma organização bem preparada e com apoio dos colaboradores pode sair fortalecida (Barton, 2016).

Em suma, a gestão da comunicação interna da empresa, quando realizada de uma forma estratégica, considerando as suas características e particularidades, impactará o seu funcionamento a diferentes níveis e apresentará benefícios para o seu sucesso.

AS TENDÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

As organizações modernas precisam de responder e adaptar-se rapidamente para sobreviver, fala-se hoje em estruturas organizacionais que devem ser ágeis e flexíveis nos seus processos e procedimentos. Para serem competitivas, as organizações têm continuamente de melhorar a sua produtividade e qualidade, por diferentes razões – melhorar a performance operacional, melhorar o atendimento ao cliente, necessidade de mudança tecnológica, aquisição/fusão, corresponder a leis. Por isso, como afirma Elving (2005) “*The only thing constant within organisations is the continual change of those organisations*” (em Theaker, 2008: 238).

Diversos estudos demonstram que cerca de 70% dos programas de mudança falham, sendo a falta ou fraca. A Comunicação Interna é vista como uma das principais razões para que tal aconteça (Harrison, 2015). Assim, a comunicação com os colaboradores é uma função crítica para o sucesso dos projetos de transformação que são atualmente constantes nas organizações, independentemente do seu sector de atividade, dimensão ou maturidade (Barton, 2016).

Não entrando em detalhe sobre os diferentes tipos de mudança (nomeadamente se são positivas/negativas, planeadas/não planeadas, de grande ou pequena dimensão) (FitzPatrick e Valskov, 2014), a gestão eficaz destes processos implica o envolvimento dos colaboradores (Theaker, 2008). A transformação é impossível se as pessoas não estiverem informadas sobre a mudança, mas acima de tudo, estas têm de compreender a razão para esta acontecer, o que esta envolve e como os vai afetar (FitzPatrick e Valskov, 2014). Assim, durante um processo de mudança é fundamental começar a comunicação no momento certo, ter os recursos certos e as práticas implementadas (tradição, rotina, canais), bem como um plano de implementação da mudança bem definido (Harrison, 2015). Muitas vezes os processos de transformação implicam perdas de produtividade, por isso, estes devem ser geridos de forma minuciosa, não existindo espaço para improvisar, devendo ser seguido um plano e não esquecendo as expectativas que são criadas aos colaboradores envolvidos na mudança e que devem ser correspondidas (Barton, 2016).

Se é certo que os processos de transformação das organizações passaram a fazer parte da rotina das empresas, os profissionais de comunicação em geral e, especificamente os de Comunicação Interna, nunca tiveram tantas oportunidades de escolha em termos de canais de comunicação.

À comunicação *online* poderão estar associadas muitas vantagens, na medida em que esta permite uma distribuição rápida de informação (Theaker, 2013), possibilita a existência de uma comunicação verdadeiramente bidirecional simétrica e oferece muitas vezes oportunidades de comunicação mais económicas e mais sustentáveis ambientalmente. Contudo, esta levanta desafios nomeadamente ao nível da leitura em ecrã, que de geração para geração pode ter resultados muito distinto (Smith e Mounter, 2008), cria volumes de informação massivos que o ser humano não tem a capacidade de processar, para além de suscitar uma noção de que existe um conhecimento partilhado por todos, quando muitas vezes, estamos é perante níveis de desinformação e de falta de conhecimento superiores. Ter a informação na palma da mão em qualquer momento e lugar, não é sinónimo de um maior conhecimento de todos sobre tudo. Estamos hoje perante novas rotinas, novas tipologias de espaços de trabalho e, conseqüentemente, novas ferramentas de comunicação interna. Falamos de redes sociais digitais específicas para a comunicação com os colaboradores - *SharePoint, Yammer, Jive, and Chatter* – que se constituem como espaços de partilha de informação, mas também de colaboração e construção de conhecimento (Neill, 2015)

Não podemos de uma forma simplista assumir que comunicar hoje é mais simples. É provavelmente mais rápido, mas o processo de conceção e divulgação de mensagens é igualmente desafiante (Raposo, 2017), sendo preciso encontrar um equilíbrio entre as possibilidades da comunicação digital e as características da audiência.

Por fim, sabemos que as questões associadas à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, ou de *Work Life Balance/Wellbeing* surgem no mercado como uma tendência que não pode ser ignorada pelas empresas com características como as PME. Simultaneamente, é hoje evidente que o mercado laboral mudou e os colaboradores procuram experiências e aprendizagens e não empregos para a vida. Neste contexto, a comunicação com os colaboradores poderá ser uma mais valia contribuindo para a definição de estratégias que permitam à empresa corresponder a estes novos desafios.

NOTAS CONCLUSIVAS

Depois de anos em que o seu desenvolvimento foi lento a Comunicação Interna atravessa um momento de crescimento acelerado, estimulado por um novo contexto onde as redes sociais digitais dão, de uma forma rápida e simples, visibilidade ao que a organização quer intencionalmente comunicar para o exterior, mas também ao que se passa no seu interior. As ações são parte da equação da Comunicação Interna, mas é hoje reconhecido que esta função vai muito além da sua operacionalização. O seu verdadeiro impacto consubstancia-se no contributo para os resultados de negócio, a partir de uma correta definição de caminhos estratégicos (IC Kollektiv, 2018).

Perante um contexto dinâmico, onde a mudança é constante, a incerteza, associada à tomada de decisão e sempre presente nas nossas vidas, surge como uma variável cada vez mais relevante. Urge que as organizações sejam ágeis, para responder atempadamente às transformações necessárias, mas torna-se também mais relevante neste ambiente investir numa comunicação dos valores e identidade da organização para os colaboradores, uma vez que surgem como elementos constantes e confiáveis, e ainda, permitem abrir canais de conversação com os colaboradores que possibilitam um acompanhamento dos processos de mudança. Deste modo, a Comunicação Interna é a função que poderá contribuir para atingir estes objetivos, sendo em todo o processo fundamental que se mantenha a coerência com a comunicação que é veiculada para os *stakeholders* externos da organização (Institute of Internal Communication, 2017).

Se é verdade que a perceção positiva da gestão de topo sobre a importância da Comunicação Interna tem vindo a aumentar nos últimos anos, na realidade não existe uma verdadeira intervenção dos profissionais enquanto consultores estratégicos, e ainda, não foi realmente conquistada a confiança da gestão de topo (é uma exceção quando tal acontece). Por outro lado, as chefias intermédias continuam a ser um “missing link”, mas deixaram de ser uma prioridade. Se os profissionais declaram reconhecer a importância deste grupo para o sucesso da Comunicação Interna, os líderes continuam a apresentar fracas competências em termos de comunicação e a falta de investimento na formação a este nível persiste (Gatehouse, 2019).

No que às PME diz respeito, estamos conscientes que existe um caminho a percorrer, num primeiro momento em termos do conhecimento sobre o impacto da comunicação interna nos seus resultados, para que num segundo momento se

consiga alcançar o reconhecimento da sua importância para o sucesso da mesma. Ao longo deste capítulo, procurou-se dar resposta à questão - porquê investir na comunicação com os colaboradores numa PME - através da apresentação de quatro eixos - em que consiste, o que envolve, qual o contributo e quais as tendências da comunicação com os colaboradores.

Acreditamos que depois de dar os primeiros passos ao nível da comunicação interna e de reconhecer aqueles que são os seus benefícios, ficará claro que investir estrategicamente na comunicação com os colaboradores não significa tornar mais complexas as rotinas da empresa e ter um custo adicional, mas sim atribuir um novo significado ao conceito de comunicação dentro da empresa.

LEITURAS COMPLEMENTARES

BARTON, P. (2016)

Maximizing Internal Communication – Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results.

1ªEd. Aviva Publishers. NY.

Na obra “*Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*”, publicada em 2016, Paul Barton procura contribuir para que os profissionais que desempenham funções ao nível da comunicação com os colaboradores o façam com a máxima eficácia, a partir da utilização de ferramentas, modelos, metodologias e boas práticas.

VERČIČ, A.; VERČIČ, D; SRIRAMESH, K (2012)

“Internal Communication: Definition, parameters, and the future”

Public Relations Review, 38(2), 223-230.

Este artigo publicado na reconhecida revista científica internacional da *Public Relations Review*, apresenta de uma forma simples a definição e o que envolve a função de comunicação com os colaboradores.

VEIGA, I. (2019)

A comunicação interna como uma função estratégica das organizações: proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna.

(Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas não publicada, Escola Superior de Comunicação Social-IPL, Lisboa, Portugal). Disponível no Repositório Científico do IPL <http://hdl.handle.net/10400.21/11379> [Acedido em março 31, 2020].

Tratando-se de um trabalho final do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, neste trabalho encontra-se para além de uma revisão de literatura sobre o tema da comunicação com os colaboradores, uma apresentação de quais os caminhos seguidos em organizações de diferentes sectores de atividade e, por fim, um “Guia de Boas Práticas de Comunicação Interna” útil para todos os interessados na área da comunicação interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. (2007). “Internal Communications” em *Corporate Communication*. 3ª Edição. New York: McGraw Hill/Irwin, Pp. 137-156
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199-206.
- Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication – Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. 1ª Ed. Aviva Publishers. NY
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2006). “Internal Relations and Employee Communication “ em *Effective Public Relations*. 9ª ed. Prentice-Hall. New Jersey, pp. 222 -250)
- D’Aprix, R. (1982). “The oldest (and the best) way to communicate with employees”. *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro 1982.
- Eiró-Gomes, M. (2006). “Relações Públicas ou a Comunicação como acção”, lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006
- FitzPatrick, L. and Valskov, K. (2014). *Internal Communication: A Manual for practitioners*. 1ª ed. Kogan Page
- Gatehouse (2019). *State of the Sector – The definitive global survey of the internal communication profession*. Volume 11 – 2019 Disponível em https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_content=Download+your+copy+of+State+of+the+Sector+2019&utm_campaign=State+of+the+Sector+2019+Launch [Consult. 13 de janeiro 2019]
- Grunig, J. (1992). “Symmetrical Systems of Internal Communication” em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 531-575
- Hargie, O.; Tourist, D. (2009). “Auditing communication to maximize performance” em Hargie, O.; Tourist, D. ed. *Auditing Organizational Communication*. New York: Routledge, pp. 27-52
- Harrison, P. (2015). “Communion Change” em Ruck, K. ed. *Exploring Internal Communication - Towards Informed Employee Voice*. New York: Taylors and Francisc, pp. 117-124
- IC Kollektiv (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. [Internet] Disponível em <https://www.ickollektiv.com/report> [Consult. 15 de janeiro 2019]
- IC Kollektiv (2017). *Disrupting the function of IC – A Global Perspective*. [Internet] Disponível em <https://www.globalalliancepr.org/news/2017/7/6/ebook-disrupting-the-function-of-ic-a-global-perspective> [Consult. 1 de janeiro 2019]
- Institute of Internal Communication (2017). *The path ahead for internal communication – Experts views on IC trends for 2017*. Disponível em <https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-e-book-on-ic-trends-in-2017> [Consult. 5 de janeiro 2019]
- Neill, M. (2015). “Emerging Issues in Internal Communications: Generational Shifts, Internal Social Media & Engagement”. *Public Relations Journal*, 9(4).

Paollo Nelli, R. (2018). *Internal Communication in Europe: Key success factors and managerial approaches*. Vita e Pensiero. Milão

Raposo, A. (2017). “Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: elementos constantes numa equação dinâmica”. Dito Efeito, Curitiba, v. 8, n. 12, p.109-121, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rde>>. [Consult. 1 de janeiro 2019]

Smith, L. e Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. 2ªEd. CIRP. UK

Theaker A. (2013). “Internal Communication” em Theaker A. e Yaxley, H. (Eds). *The Public Relations Strategic Toolkit*. 1ª Edição. Londres: Routledge. pp. 260 – 283

Theaker, A. (2008). “Internal Communications” em Theaker (Ed.) *The Public Relations Handbook. 3rd Edition*. Routledge: London. Pp. 228-252

Yeomans, L. (2006). “Internal Communication” em Tench, R., Yeomans, L. (2006). (Eds.) *Exploring Public Relations*. 1ªedição. Prentice Hall. London. Pp. 332-353

Welch, M. e Jackson, P. (2007). “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 12, nº2

[1] Não posso terminar, sem deixar de agradecer à Profª Doutora Ana Raposo o convite a participar na elaboração deste capítulo, juntando duas realidades que me são muito queridas e na qual me envolvo diariamente: as PME e a comunicação com os colaboradores.

III. PME, RP E A RELAÇÃO COM CLIENTES B2B E B2C

CÉSAR NETO E DANIELA FERREIRA

INTRODUÇÃO

Abordar-se-á neste capítulo o trabalho das Relações Públicas na gestão da relação com os Clientes em Pequenas e Médias Empresas (PME), um *stakeholder*/ público^[1] ainda pouco trabalhado por esta área disciplinar por considerar-se muitas vezes, na nossa perspetiva e de forma errónea, um público exclusivo das áreas Comercial e de Marketing.

Não sendo o objetivo deste capítulo determinar as fronteiras conceptuais entre as áreas disciplinar do Marketing e das Relações Públicas, importa sim começar por analisar o estado da arte das Relações Públicas em Pequenas e Médias Empresas e explorar o papel das Relações Públicas na relação com os Clientes. Partindo deste enquadramento, aprofundaremos os conceitos de B2B e B2C, assim como o papel das Relações Públicas na relação com Clientes nestes dois contextos numa Pequena e Média e Empresa, baseando esta análise numa revisão de literatura de algumas obras e artigos que abordam este tema, bem como na experiência profissional dos dois autores deste capítulo.

^[1] *Stakeholders* e Públicos são conceitos diferentes, no entanto, a gestão da comunicação com ambos é uma das responsabilidades das Relações Públicas. *Stakeholders* são pessoas, grupos ou organizações que podem influenciar e/ou ser influenciados pela atividade da organização (Freeman citado por Mitchell, Agle e Wood, 1997). Grunig e Hunt (1984) consideram que públicos são os *stakeholders* que são afetados por determinado problema ou assunto e que podem ser ativos, podem ter comportamentos relativamente a essa questão (Grunig e Hunt, 1984). Tendo em conta os objetivos deste capítulo, a utilização de ambos os conceitos ao longo do texto em nada prejudica a análise.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As Pequenas e Médias Empresas (PME) estão regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 372/2007^[2], de 6 de novembro e podem ser definidas como: “(...) empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”, ou seja, o conceito é determinado tendo em conta 3 variáveis: número de efetivos, volume anual de negócios e balanço total anual.

No que toca às Relações Públicas, apesar de serem vários os estudos que se debruçam sobre esta área disciplinar nas grandes empresas, são poucos os que analisam a prática das Relações Públicas nas PME.

“Embora nas duas últimas décadas se tenham visto avanços marcantes no desenvolvimento da teoria de Relações Públicas, tanto nos EUA como mais recentemente na Europa, muito pouco se sabe sobre o uso e a prática de Relações Públicas em Pequenas e Médias Empresas (PME). O desenvolvimento da teoria em Relações Públicas concentrou-se quase exclusivamente em examinar o papel das Relações Públicas nas grandes empresas, governo e organizações do setor público e, em menor grau, no setor voluntário”. (Moss, Ashford e Shani, 2003: 197)

Além desta lacuna ao nível da investigação, existe também uma lacuna ao nível da práticas nas PME, especialmente se falarmos das micro e pequenas empresas, como é possível verificar na tabela apresentada abaixo:

NUMBER OF PEOPLE	FREQUENCY	PERCENTAGE	CUMULATIVE PERCENTAGE
none	84	83	83
1 - 5	16	16	99
6 - 10	1	1	100
	101	100	

TABELA 1. NÚMERO DE COLABORADORES EM FUNÇÕES DE COMUNICAÇÃO - ESTUDO PME EM INGLATERRA (2003)

Fonte: “*The forgotten sector: Uncovering the role of public relations in SMEs*” (Moss, Ashford e Shani, 2003).

^[2] Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro de 2007 publicado no Diário da República n.º 213/2007, Série I.

Os investigadores Danny Moss, Ruth Ashford e Najani Shani (2003) referem ainda que “é difícil determinar quais as competências específicas de Marketing e Relações Públicas que podem existir; ou como são tomadas as decisões de Marketing e Relações Públicas no âmbito dessas empresas.” (Moss, Ashford e Shani, 2003: 198). Apesar dos dados apresentados acima serem de 2003 e espelharem a realidade inglesa (consideramos fundamental realizar um estudo do mesmo género adaptado à realidade portuguesa), a nossa experiência permite-nos afirmar inclusive que, apesar do mercado ter sofrido algumas alterações nos últimos anos (Lopes, 2013), este cenário ainda é uma realidade em Portugal.

Podemos mesmo definir a falta de recursos e de expertise como o maior desafio ao nível da Comunicação neste tipo de empresas. Se, por um lado, a falta de recursos pode ser associada ao facto das pequenas e micro empresas terem um orçamento limitado e, por isso, todas as ações têm de ser bem analisadas e as decisões tomadas com base no possível retorno do investimento; poderá também ser esta limitação orçamental geral a origem da falta de profissionais de Relações Públicas. Nas PME, a (...) preocupação de um gestor com a luta quotidiana pela sobrevivência geralmente resulta numa abordagem de 'combate a incêndios' na abordagem à atividade de Marketing, em vez de se envolver em qualquer plano estruturado de longo prazo (Cannon, 1980, Churchill e Lewis, 1983, em Moss, Ashford e Shani, 2003: 198) e consideramos que o mesmo acontece na abordagem à atividade de Relações Públicas.

Por outro lado, apesar de tudo levar a crer que, com a evolução do mercado, os gestores destas empresas estão cada vez mais consciencializados para a importância das Relações Públicas, sabemos também que o desconhecimento sobre o trabalho e as funções associadas ao profissional de Relações Públicas, bem como sobre os resultados inerentes ao seu trabalho, geram ainda algumas incertezas. Exatamente por isso, a decisão de se apostar num departamento de comunicação ou até mesmo num profissional de Relações Públicas, pode ser deixada muitas vezes para segundo plano.

Neste sentido, Moss, Ashford e Shani (2003) afirmam que uma das principais diferenças, provavelmente a mais óbvia, entre as PME e as grandes empresas, principalmente as microempresas, é a não existência de um profissional de comunicação, sendo este trabalho muitas vezes desenvolvido pela Direção, mesmo não tendo formação na área.

“Nas PME, a concentração de poder no gestor é particularmente pronunciada (Thrassou e Vrontis 2006; Wittmeyer 2003). Estas empresas tendem a ser independentes e geridas pelo proprietário, e o proprietário-gestor é frequentemente o principal decisor e preenche muitas das funções desempenhadas na empresa. Ele ou ela é geralmente responsável quando se trata de determinar a missão e os objetivos da empresa e de alocar recursos às suas diferentes funções” (Einwiller e Boenigk, 2011: 6).

É possível, por isso, afirmar que a realidade das Relações Públicas nas PME é muito diferente da realidade de algumas grandes empresas. De acordo com o artigo “The Forgotten Sector: Uncovering the role of public relations in SMEs”, os autores concluem que

“(…) embora com base numa amostra regional relativamente pequena de PME, sugere que o entendimento e a abordagem fundamentais para o uso das Relações Públicas encontradas em muitas PME possam ser bastante diferentes dos encontrados em organizações empresariais de maior dimensão. De fato, o estudo sugere que muitas PME podem ter um entendimento bastante limitado e, às vezes, ingénuo do conceito de Relações Públicas.” (Moss, Ashford e Shani, 2003: 207).

Em suma, é possível concluir que o trabalho de Relações Públicas não é ainda visto como uma prioridade neste tipo de empresas, e esta ideia pode também ser explicada pelo facto de os empresários e diretores de estas empresas não terem conhecimento do papel que as Relações Públicas podem desempenhar nas suas empresas, dos contributos que podem ter e do valor que lhes podem acrescentar, nomeadamente na relação com os Clientes – um público que, do nosso ponto de vista, deve ser visto como prioritário, principalmente em empresas que lutam para sobreviver.

A nossa experiência no mercado de trabalho permite-nos também concluir que a relação com os Clientes muitas vezes é deixada à responsabilidade dos Comerciais, Gestores de Clientes e, em alguns casos, do Marketing, sendo poucas vezes trabalhada de forma pró-ativa e estratégica pelas Relações Públicas.

Partilhamos da ideia de Evatt, Ruiz e Triplett (2005 em Einwiller e Boenigk, 2011) que defendem que a excelência na gestão comunicacional não está diretamente associada à dimensão da empresa, mas sim à relação proporcional entre o número de profissionais de Relações Públicas e a força de trabalho. Se os recursos forem assegurados, então será mais fácil garantir a eficácia comunicacional.

Por isso, é de extrema importância que os gestores e decisores das PME tomem conhecimento do verdadeiro impacto da Comunicação, especialmente enquanto função de apoio à gestão, até porque "(...) as empresas com bom desempenho económico têm orçamentos de comunicação mais generosos do que aquelas que enfrentaram dificuldades nos últimos anos" (Einwiller e Boenigk, 2011: 21).

A falta de consciencialização pode também ser responsabilidade dos Profissionais e Académicos de Relações Públicas, nos quais nos incluímos, pois muitas vezes não se comunica a pertinência do papel das Relações Públicas na gestão da relação com os Clientes, fator que pode ser de elevada importância para muitas empresas e, especialmente, para as PME.

Esta é ainda uma área sub-explorada na literatura e investigação de comunicação em Portugal, como confirmam Sabine A. Einwiller e Michael Boenigk:

“A maior parte da pesquisa nas áreas do Marketing e da Comunicação Corporativa concentra-se em grandes empresas, geralmente multinacionais; a pesquisa sobre a comunicação de PME com menos de 250 funcionários é escassa” (Einwiller e Boenigk, 2011: 5).

Tendo em conta o panorama acima apresentado, e que serve como ponto de partida deste capítulo, tudo leva a concluir que é vital o desenvolvimento de contributos para a integração de profissionais e a adoção de estratégias de Relações Públicas nas PME portuguesas, nomeadamente no que diz respeito à gestão da relação com Clientes.

RELAÇÃO COM CLIENTES: UMA VISÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Durante décadas foi difícil encontrar uma definição de Relações Públicas (RP) que reunisse algum consenso (Grunig, 1992; L'Etang, 1996; White e Mazur, 1996; Moloney, 2000 In Edwards, 2009). Hoje em dia, apesar de continuar a existir uma grande variedade de definições, é possível dizer-se que existe já um corpo teórico alargado e bem estruturado no que diz respeito à definição do conceito de Relações Públicas.

O *Chartered Institute of Public Relations* do Reino Unido define Relações Públicas como a disciplina que tem como objetivo promover a compreensão e apoio, bem

apoio, bem como influenciar opiniões e comportamentos para alcançar a compreensão mútua entre a organização e todos os seus públicos (Chartered Institute of Public Relations, 2014).

Ao promover a compreensão mútua entre a organização e todos os seus públicos, as Relações Públicas procuram tornar possível a partilha de significados, interpretações e objetivos para poder construir e manter relações mutuamente benéficas entre públicos e organizações, baseadas numa orientação a longo prazo (Botan e Taylor, 2004).

Consideramos então, no seguimento da análise às definições acima apresentadas, que as Relações Públicas

(...) consistem na gestão estratégica através da comunicação da relação de interdependência entre a organização e os stakeholders e públicos, tendo o objetivo de construir e manter relações mutuamente benéficas, o que só é possível se existir entendimento entre os vários atores envolvidos (Neto, 2015: 65).

Tendo em conta que a noção de *stakeholder* envolve todo o conjunto de pessoas ou organizações ligadas a uma organização, e mesmo sendo os *stakeholders* de cada organização “particulares e diferentes”, é possível fazer uma listagem de *stakeholders* típicos, nomeadamente: os empregados/colaboradores, fornecedores, investidores/acionistas, sindicatos, organismos reguladores, governos, autarquias, comunidades locais, media, concorrência, clientes/ utilizadores, entre outros (Eiró-Gomes e Duarte, 2004).

Ao considerar esta lista de *stakeholders* típicos e ao defender que as Relações Públicas são responsáveis pela gestão da relação com os *stakeholders* através da comunicação, podemos afirmar que os Clientes são um dos *stakeholders* a ser trabalhado pelas Relações Públicas e, neste sentido, exploraremos neste capítulo a importância da comunicação na gestão das relações com os Clientes, tanto B2B como B2C.

No entanto, e não sendo nosso objetivo iniciar uma discussão conceptual, o trabalho de comunicação com Clientes é muitas vezes associado, quase de forma exclusiva, à área disciplinar do Marketing, que podemos definir como a

(...) função de gestão que identifica as necessidades e desejos humanos, oferece produtos e serviços para satisfazer essas necessidades, e origina transações que oferecem produtos e serviços em troca de algo de valor para o fornecedor (Cutlip, Center e Broom, 1985: 7).

O facto de o Marketing ter uma vertente mais comercial, focada no produto - pesquisa, design, preço, promoção, distribuição - e no Cliente (Skinner, Von Essen e Mersham, 2001; Seitel, 1998), faz com que, muitas vezes, o papel das Relações Públicas na gestão da relação com os Clientes seja esquecido ou que as Relações Públicas sejam reduzidas a uma disciplina dentro do Marketing, associada à promoção:

“Para comunicar estas mensagens e para atrair interesse e consciencialização para os seus produtos e serviços, as empresas usam uma combinação de disciplinas - incluindo publicidade, promoção de vendas, e-mail direto e Relações Públicas - para alcançar as audiências desejadas” (Willis, 2006: 417).

Consideramos redutora a visão de Paul Willis quando refere que “as Relações Públicas [se] tornaram uma parte valiosa do que é conhecido como Marketing mix” (Willis, 2006: 417) e defendemos neste capítulo que o papel das Relações Públicas na gestão da relação com o Cliente vai muito para além desta visão meramente operacional.

Entendemos a gestão da relação com o Cliente como um trabalho conjunto, não só entre as Relações Públicas e o Marketing (Skinner, Von Essen e Mersham, 2001), mas também entre todas as áreas e departamentos de uma organização. Em comum, nesta visão, existe a preocupação sobre a forma como a relação com os Clientes pode afetar o interesse pelos produtos e serviços, bem como contribuir para a criação da própria reputação da organização.

Assim, ao considerar que as Relações Públicas vão muito além da promoção, defendemos que estas devem assumir um papel estratégico e fundamental na gestão e manutenção da relação com os Clientes, baseada sempre nos princípios definidos como base das Relações Públicas: a construção e manutenção de relações mutuamente benéficas, a longo prazo, o que se revelará fundamental para que as empresas alcancem um dos seus principais objetivos - a fidelização^[3] dos Clientes, sejam eles empresas ou particulares.

As Relações Públicas ao trabalharem com o intuito de influenciar as percepções, atitudes e os comportamentos dos Clientes, podem contribuir para criar um

^[3] Podemos entender Fidelização a uma empresa como a "(...) uma crença positiva, gerada ao longo de múltiplas interações, no valor que uma empresa e os seus produtos ou serviços proporcionam, o que leva a interações e compras contínuas ao longo do tempo" (Oracle, 2005: 5); é a "soma de sentimentos ou atitudes que levariam um Cliente a considerar a recompra de um determinado produto, serviço ou marca ou visitar uma determinada empresa ou loja. Afeta o sucesso e a rentabilidade das empresas" (Khan, 2013: 173).

ambiente de venda mais favorável para uma empresa, facilitando assim o processo de compra (Willis, 2006).

Mas consideramos que a transação comercial é apenas uma parte da relação, uma consequência de um trabalho constante de relação e de construção de uma reputação positiva. Esta ideia é também defendida por Seitel (1998) quando o autor refere que “(...) o Marketing se foca no processo de venda do produto, enquanto as Relações Públicas vendem a organização como um todo” (Seitel, 1998: 5).

É essencial pensar nos “Clientes como investimentos a longo prazo”. Criar uma relação com o Cliente é fundamental, até porque só com uma relação é possível conseguir confiança e satisfação (Marken, 1997 em Benigni, Cheng e Cameron, 2004).

E para criar esta relação e esta identificação é fundamental que a empresa consiga comunicar os seus valores, a comunicação deve ser motivada “pela necessidade de comunicar uma personalidade e conjunto de valores. Se uma empresa conseguir comunicar estas qualidades, poderá diferenciar-se da concorrência (Willis, 2006: 422).

Compreende-se assim que Relações Públicas podem

(...) ser utilizadas para demonstrar que uma marca simpatiza com as preocupações, necessidades e aspirações de determinados grupos de pessoas, permitindo-lhe conectar-se e alinhar-se com os consumidores numa associação indireta mas poderosa (Willis, 2006: 423).

O trabalho de construção de uma reputação positiva é fundamental, o que vai ao encontro da ideia defendida por Dennis Kelly quando refere que “o uso mais eficaz das Relações Públicas de um ponto de vista organizacional é para construir uma reputação favorável com os principais *stakeholders*” (Kelly, 2006: 442).

E no que toca à reputação, elemento essencial no processo de compra B2B (Kelly, 2006) mas também B2C, assumindo que “representa um julgamento sobre um conjunto de percepções que gera uma reação emocional e valorativa dos públicos para com a organização” (Jorge, 2010: 10), acreditamos que os Clientes são um dos *stakeholders* que podem assumir maior importância neste total de percepções, pois fazem parte de uma cadeia onde um dos aspetos fundamentais é a satisfação (Davies, et al., 2003 em Jorge, 2010).

Trata-se de uma oportunidade para a construção de relações e para a fidelização dos Clientes. E esta fidelização é possível, pois numa perspetiva de Relações Públicas, os objetivos desta relação entre empresa e Cliente vão além da venda ou aumento da faturação da empresa de forma imediata. O que se pretende é compreender os Clientes, com o objetivo de aumentar a preferência e a lealdade à organização (Gonçalves, 2013). E nunca esquecendo que, como refere Whitney (1997 em Benigni, Cheng e Cameron, 2004), a maioria das vendas são a Clientes existentes ou resultado de recomendações de Clientes e/ou Consumidores, ou seja, estes desempenham um papel fundamental também como “prescritores” e influenciadores.

Por isso, consideramos que este trabalho de gestão da relação com os Clientes, conjugado com a construção de uma reputação positiva, são elementos-chave para a fidelização do Cliente. Afinal, uma relação benéfica com os Clientes é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Para alcançar estes objetivos, ou seja, para gerir de maneira mais eficaz a comunicação com este público, tratando-se de Clientes atuais ou potenciais, o trabalho dos profissionais de Relações Públicas pode ter diferentes abordagens. Por exemplo, para os atuais Clientes acreditamos que o foco deverá estar centrado na fidelização, enquanto no que toca a potenciais Clientes, a abordagem deverá estar baseada em outros aspetos, como o conhecimento e reconhecimento da empresa e dos seus produtos, serviços e valores.

E pensando agora de uma forma mais operacional, como podem as Relações Públicas trabalhar as relações com os Clientes?

Paul Willis (2006), quando aborda a relação entre Relações Públicas e Consumo, aspeto importante mas não o único na relação com os Clientes, explora em específico ferramentas e técnicas como relações com os *media*, eventos, patrocínios, bem como a comunicação “*person to person*”, por exemplo.

Consideramos que as técnicas e ferramentas enunciadas por Paul Willis (2006) são importantes na relação com Clientes, tanto numa perspetiva B2B como B2C, contudo defendemos que todas as técnicas e ferramentas de Relações Públicas podem ser utilizadas na relação com os Clientes. Por exemplo, a comunicação via *Social Media* ganha cada vez mais importância, mas também a comunicação direta com o Cliente via *e-mail* ou telefone é fundamental. Os eventos, os patrocínios, o *website*, bem como toda a documentação institucional podem desempenhar um papel importante nesta relação. Contudo não nos podemos esquecer de um aspeto

também ele fulcral: todo o contacto entre a empresa e o Cliente pode influenciar a sua perceção e a relação - seja logo no serviço pré-venda, durante a venda, a entrega, o acompanhamento pós-venda ou o apoio ao Cliente.

RELAÇÕES PÚBLICAS & CLIENTES B2B E B2C

Embora as Relações Públicas Business-to-business (B2B) e as Relações Públicas Business-to-consumer (B2C) sejam semelhantes, as suas diferenças podem ser vistas em quem é o público-alvo e como esse público-alvo é alcançado (Heather Ripley^[4]).

OS CONCEITOS DE B2B E B2C

Entendemos neste capítulo os conceitos de *Business-to-business* (B2B) e *Business-to-consumer* (B2C) como conceitos que não são mutuamente exclusivos, pois muitas vezes as empresas têm modelos de negócio que exploram estas duas vertentes.

Ambos os conceitos se debruçam na relação de uma empresa com o Cliente e no tipo de Cliente final da organização, sendo que B2B se refere às empresas que comercializam os seus produtos ou serviços com outras empresas, enquanto B2C diz respeito a uma relação de compra-venda com um Cliente particular (Kolis e Jirinova, 2013, Rėklaitis e Pilelienė, 2019).

Importa ainda referir que num negócio B2B o segundo interlocutor pode ser um fabricante ou revendedor, ou até mesmo uma organização da sociedade civil ou organismo público, como refere Cornelissen (2004):

“Business-to-business (B2B) é definido como ‘relacionado à venda de um produto para qualquer uso que não seja o consumo pessoal. O comprador pode ser um fabricante, um revendedor, um órgão governamental, uma instituição sem fins lucrativos ou qualquer organização que não seja um consumidor final’ (Cornelissen 2004: 184 em Kelly, 2006: 432).

^[4] B2B Public Relations and B2C Public Relations: What’s the Difference? Disponível em: <https://www.ripley-pr.com/blog/b2b-public-relations-and-b2c-public-relations-whats-the-difference/>

RELAÇÕES PÚBLICAS B2B E B2C

Entrando no campo das Relações Públicas, nomeadamente na gestão da relação com os Clientes, a grande diferença reside igualmente no tipo de Cliente: enquanto nas Relações Públicas B2C o foco está num Cliente particular, não empresarial; nas Relações Públicas B2B o trabalho centra-se na gestão da relação entre duas empresas.

Loretta Milan (2016) apresenta uma definição mais completa de Relações Públicas em empresas B2B:

As Relações Públicas Business-to-business (RP B2B) tratam da construção de uma reputação favorável com as organizações, a fim de alcançar objetivos estratégicos. O alvo das organizações pode ser fornecedores, fabricantes, revendedores ou distribuidores, por exemplo, e as RP B2B podem ter o objetivo de alcançar muitas coisas, tais como influenciar as suas decisões de compra, aumentar a lealdade, incentivá-los a revender para atingir metas/objetivos de vendas ou criar uma reputação para prática ética (Milan, 2016: 405).

Ao analisar esta definição de Relações Públicas B2B podemos concluir que a base do trabalho das Relações Públicas B2B é a mesma das Relações Públicas tradicionais, nomeadamente o seu contributo para a organização, adaptando, no entanto, este trabalho à relação com o Cliente e a uma empresa cujo Cliente - um dos públicos principais - é outra empresa.

Esta conclusão é reforçada ao realizar uma revisão de literatura sobre Comunicação B2C. Encontramos muito pouca informação e literatura com referências diretas a este tipo de Relações Públicas, o que nos leva a crer que este facto sucede, uma vez que os princípios de Relações Públicas são pensados e definidos, desde logo, para uma empresa que atue num mercado B2C, sendo o B2B a novidade e a exceção.

No entanto, uma vez que falamos de diferentes mercados, importa explorar as similaridades, bem como as principais diferenças no trabalho de Relações Públicas B2B e B2C.

O artigo “*Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*” (Rèklaitis e Pilelienè, 2019) explora as diferenças entre os dois mercados, o que, a nosso entender, ganha especial relevância, uma vez que é fundamental conhecer bem estas diferenças entre as duas realidades para adaptar o trabalho de comunicação.

CRITERION	BUSINESS-TO-CONSUMER	BUSINESS-TO-BUSINESS
Target	End user	Enterprise
Market size	Large	Smaller
Sales volume	Low	High
Decision making	Individually	By committee
Risk	Low	High
Purchasing process	Short	Longer
Payment	Often instant	Instant payment may not be required
Transaction	Can be cash, by card	Requires more complex system
Consumer decision	Emotional	Rational
Demand	Based on wish	Based on need
Usage of mass media	Essential	Avoidable

FIGURA 1. DIFERENÇAS ENTRE OS MERCADOS B2C E B2B

Fonte: “*Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*” (Réklaitis e Pilelienė, 2019).

Como referido, ao analisar as Relações Públicas B2B e B2C percebemos que em comum existe um elemento-chave: a orientação ao Cliente, mesmo que, como referido, este Cliente seja distinto em cada um dos mercados (Réklaitis e Pilelienė, 2019: 78).

Contudo, e mesmo sabendo que o conceito de Cliente é o centro das definições de B2B e B2C, verificámos que no estudo do mercado B2C esta análise é, por vezes, focada em visões estereotipadas e redutoras, com as quais não nos identificamos. Vários autores referem que o mercado B2C pode ser caracterizado por se basear nas emoções dos Clientes e na irracionalidade associada à tomada de decisão de compra (Milichovský, 2013 em Réklaitis e Pilelienė, 2019), bem como no facto dos Clientes comprarem “(...) com base nas emoções associadas ao status, desejo ou preço” (Ripley ^[5]).

Compreendemos que num mercado B2C o Cliente possa ter, em algumas situações, uma decisão de compra mais emocional, podendo ser irracional e impulsivo em alguns casos, e que num mercado B2B, as empresas Clientes estão mais focadas na lógica do produto e nas suas características, facto justificado pela natureza da relação ser profissional (Réklaitis e Pilelienė, 2019) e neste sentido, a

^[5] B2B Public Relations and B2C Public Relations: What's the Difference? Disponível em: <https://www.ripley-pr.com/blog/b2b-public-relations-and-b2c-public-relations-whats-the-difference/>

compra neste tipo de mercado normalmente visa contribuir para o sucesso e rentabilidade do negócio.

No entanto, as relações de comunicação num mercado B2C não podem ser baseadas nesta premissa, uma vez que tudo depende do conhecimento sobre os interesses, características e comportamento do público - pontos fundamentais para a gestão da relação, seja num mercado B2C ou B2B. O Cliente particular também pode estar, por exemplo, interessado nas características e benefícios dos produtos ou serviços, por isso é impossível generalizar - o importante é conhecer muito bem o Cliente.

Por isso, uma vez mais verificamos que, independentemente do tipo de Cliente, uma das premissas em comum nos dois mercados é a importância da comunicação entre a empresa e o Cliente e as relações estabelecidas entre eles e, nesse campo, as Relações Públicas assumem especial destaque.

Por outro lado, uma das principais diferenças entre os mercados prende-se com o processo de tomada de decisão de compra.

“Observando a partir da perspectiva do consumidor, no B2C sempre há uma pessoa em particular que está a tomar uma decisão de comprar um item. Considerando as vendas B2B, na maioria dos casos haverá mais do que uma pessoa para decidir; portanto, conhecer os decisores e o processo de tomada de decisão no B2B é muito importante.” (Réklaitis e Pilelienė, 2019: 76).

Por isso, nas relações B2B, tradicionalmente, o processo de tomada de decisão será mais longo e complexo do que no mercado B2C (Réklaitis e Pilelienė, 2019). Contudo, as Relações Públicas também podem ter um papel fulcral no processo de decisão de compra. Consideramos que é importante conhecer todos os *stakeholders* que podem ter influência no processo de tomada de decisão de compra, não apenas o Cliente, mas também quem influencia a sua decisão de compra. Por isso defendemos que as Relações Públicas, tanto em B2B como B2C, assumem especial importância uma vez que, devido à sua visão abrangente de toda a empresa e a sua envolvente, estarão em condições de analisar e gerir toda a rede de relações, conhecendo e comunicando com todas as partes envolvidas no processo.

Analisando agora as técnicas de Relações Públicas, após verificar a revisão de literatura, foi possível constatar que existem referências às técnicas a utilizar pelas Relações Públicas B2B e poucas referências diretas a B2C. Por isso, somos levados

a crer que os vários autores consideram que as técnicas e ferramentas tradicionais das Relações Públicas foram pensadas tendo em conta a realidade do mercado B2C.

Neste sentido, e explorando em concreto as técnicas de Relações Públicas *Business-to-business*, verifica-se um enfoque nas relações com os *media* (desde envios de comunicados, a reuniões, artigos especializados, estudos de casos, visitas a instalações ou eventos) (Kelly, 2006), mas este autor identifica também outras técnicas e ferramentas que podem ser usadas em campanhas de Relações Públicas B2B como: “*newsletters*, documentação, internet, seminários, briefings, conferências, roadshows, prémios e competições, apresentações, patrocínios e *endorsements*” (Kelly, 2006: 440). Além disso, algumas disciplinas definidas por Dennis Kelly (2006) como “disciplinas de promoção utilizadas no Marketing Business-to-business” (ver figura abaixo) podem e devem ser utilizadas pelas Relações Públicas na gestão da relação com os Clientes.

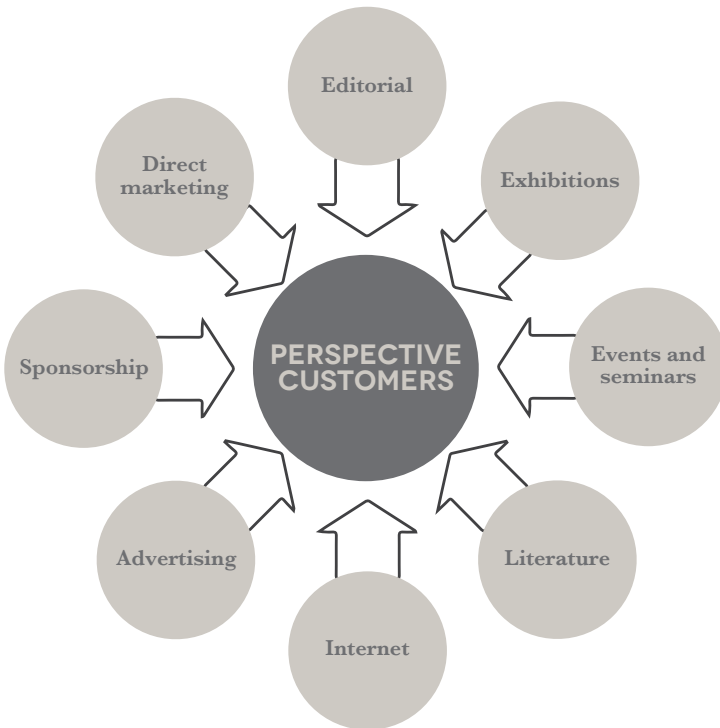


FIGURA 2. TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO EM B2B

Fonte: “*Business-to-business Public Relations*”, Exploring Public Relations.

Analisando esta figura destacamos o papel das Feiras (“*exhibitions*”), uma vez que é uma atividade que se revela vital nas relações B2B e que vem perdendo força nas relações B2C. Todo o trabalho de contacto direto adquire importância nas relações B2B e, por isso, as feiras ganham relevância quando comparadas com os denominados mass media, por exemplo, que têm mais importância nas relações B2C.

Contudo, o elemento mais diferenciador em relação às Relações Públicas em contexto B2C são as mensagens de comunicação, uma vez que no mercado B2B a abordagem se baseia em aspetos “mais de negócio”, como lançamentos de novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos, mas também temas como novos contratos, nomeações, mudança de instalações, parcerias, associações, fusões e aquisições, entre outros (Kelly, 2006). Estas mensagens de comunicação derivam diretamente do perfil de Cliente em B2B e dos critérios que alimentam a relação entre a empresa e o Cliente neste mercado. Um Cliente B2B é uma empresa e, por isso, preocupa-se mais com temas relacionados com o negócio, a atividade e de que forma o produto ou serviço poderá contribuir para a sua rentabilidade.

Por exemplo, e voltando a explorar as Relações com os *Media*, estas podem ter um papel muito importante tanto na comunicação de uma empresa B2C ou B2B, contudo este trabalho será distinto. Uma empresa B2C e uma empresa B2B irão trabalhar com diferentes meios e órgãos de comunicação social, comunicarão diferentes mensagens e até mesmo os objetivos serão diferentes, porque o tipo de relação não é igual, os Clientes são muito diferentes e por isso, a comunicação será bastante distinta, embora os princípios base das Relações com os *Media* não mudem.

Em suma, independentemente do tipo de mensagens de comunicação, o foco do trabalho das Relações Públicas, seja numa empresa B2B ou B2C, é acima de tudo na construção de relações e na construção de uma reputação positiva. Afinal, “(...) o verdadeiro poder das Relações Públicas é visto quando aplicado como uma ferramenta de planeamento estratégico apoiando os principais objetivos da organização” (Kelly, 2006: 440), seja numa realidade B2B ou B2C.

Partilhamos assim a ideia de Renee A. Robinson e Nicholson Kovac (2011) quando referem que “do ponto de vista da gestão, as atividades dos gestores de Relações Públicas Business-to-business e Business-to-consumer são semelhantes (...)” (Robinson e Kovac, 2011: 240), ou seja,

“(...) a função de Relações Públicas numa organização B2B tem as mesmas atribuições/a mesma missão/responsabilidade que as aplicadas numa organização de consumidores ou do setor público - estabelecer e manter um entendimento mútuo entre a organização e seus públicos” (Kelly, 2006: 442).

Conclui-se por isso que, mesmo tendo em conta as principais características diferenciadoras entre os modelos de negócio B2B e B2C - particularmente o foco nas empresas como Cliente no primeiro - os princípios orientadores do trabalho de Relações Públicas não diferem, nomeadamente os princípios de construção de relação, com uma visão abrangente e de longo prazo, gerindo a reputação e comunicando os valores da empresa.

Associada a esta ideia defendemos neste artigo uma conceção global da comunicação numa empresa, onde todos os departamentos têm um papel fundamental na comunicação e construção da relação com os Clientes, mas também com todos os *stakeholders*/públicos.

BUSINESS AS UNUSUAL

FUTURO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO B2C E B2B PARA PME

MARTA GONÇALVES

Founder & Managing Partner SayU Consulting

Se tivéssemos de atribuir uma palavra ao ano 2020, diria que anormal iria assentar que nem uma luva. O contexto pandémico e o ambiente alargado de incerteza obrigaram as empresas a adaptar e a antecipar. Seja elas *business-to-business* (B2B) ou *business-to-consumer* (B2C); Microempresa, Pequena e Média Empresa ou Grande Empresa, é quase impossível encontrar uma não tenha tido necessidade de se adaptar, em menor ou maior escala.

Mas começemos pelo bê-á-bá. A definição comumente adotada para distinguir organizações B2B e B2C, classificadas na medida em que comercializem os seus bens e serviços exclusivamente para outras empresas e organizações ou para o cliente individual, respetivamente, pode indiciar desafios específicos e estanques. Tal é verdade, se pensarmos que num contexto B2B as operações implicam, regra geral, valores mais elevados, interlocutores de carácter especializado e um ciclo de venda mais longo e complexo do que o que verificamos na interação com o consumidor final. Os objetivos de atuação nestas duas realidades exibem, contudo, diversos pontos de contacto. A meta é sempre a venda, a par da conquista de reconhecimento e reputação.

Em contexto de uma PME, mais do que possíveis distinções quanto aos destinatários da sua atuação, contam os desafios próprios e os entraves originados pela sua natureza. As limitações relativas aos recursos e conhecimento especializado disponíveis são sérios constrangimentos à ao desenvolvimento eficaz

da atividade. Face a uma reduzida amplitude de ação, a estratégia de uma PME encontra-se diretamente relacionada com o seu grau de maturidade. Uma PME num estado inicial de atividade dependerá de ações reativas, respondendo às necessidades do seu público e a mudanças no mercado. Já um negócio mais evoluído poderá procurar a experimentação e a inovação, ao passo que uma organização madura terá a sua estratégia perfeitamente definida e apreendida através da experiência operacional.

O que parece subsistir é uma abordagem de carácter mais empírico do que aquela que é sugerida por modelos teóricos. O percurso de uma PME pode não ser fixo e claro, com momentos sucessivos de desenvolvimento, resultando, na verdade, num ciclo de tentativa e erro perante um ambiente de mudança acelerada e elevada incerteza.

Esta perspetiva não tem de ser, contudo, um motivo de preocupação, uma vez que a dimensão e estrutura de uma PME originam também benefícios. Uma estrutura organizacional informal e menos complexa permite reagir de forma mais célere a oportunidades identificadas no mercado, por comparação a modelos altamente hierarquizados e burocráticos presentes numa organização de maior dimensão. As PME tendem a desenvolver relações mais próximas com os *stakeholders*, uma monitorização mais atenta do *feedback* obtido e um maior dinamismo no trabalho efetuado, que criam uma oferta de valor acrescentado e que as grandes organizações dificilmente poderão reproduzir.

A pandemia trouxe novas pressões, desafios e restrições. No entanto, também gerou uma nova confiança no valor da comunicação. É expetável que continuem a existir ameaças com impacto na reputação e na confiança de médio prazo. Endereçar este problema com capacidade acrescida para comunicar de forma transparente, regular e credível, dispondo dos canais de comunicação adequados aos desafios e às necessidades de todos os *stakeholders* pode ser um caminho.

No Futuro a inovação será um desafio sempre presente, onde a flexibilidade e a capacidade de adaptação tornam-se vantagens competitivas e ser “pequeno” pode traduzir-se em ser mais ágil, eficaz e bem-sucedido. Se a esta equação juntarmos o ingrediente comunicação, teremos uma eventual fórmula para navegar com sucesso no “*Business As Unusual*”.

NOTAS CONCLUSIVAS

A primeira grande conclusão que é possível retirar deste capítulo é que a gestão das relações com os Clientes, bem como as Relações Públicas nas Pequenas e Médias Empresas, são áreas ainda pouco exploradas pelas Relações Públicas, o que se reflete na escassez de literatura científica sobre estes assuntos.

E, neste sentido, tudo leva a crer que as Pequenas e Médias Empresas não aproveitam todas as potencialidades das Relações Públicas, seja na relação com os Clientes ou com os restantes *stakeholders*/públicos da organização. Antes de pensarem sobre o papel das Relações Públicas nas PME em mercados B2B e B2C, é fundamental que estas empresas compreendam o contributo que as Relações Públicas podem ter para o seu sucesso.

Explorando em específico o papel das Relações Públicas na gestão da relação com os Clientes num contexto B2B e B2C, é possível concluir que os princípios base das Relações Públicas são os mesmos, sendo que a adaptação do trabalho de Relações Públicas tendo em conta a empresa, o Cliente e o contexto é fundamental, seja numa empresa B2C ou B2B. Além disso, um trabalho com uma visão mais de longo prazo focada na fidelização, e menos apoiada nos objetivos comerciais a curto prazo, poderá ter um contributo importante para a sustentabilidade de uma PME.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O B2B

Do ponto de vista académico, a investigação realizada permite-nos concluir também que, por defeito, os principais autores de Relações Públicas sempre tiveram como ponto de partida para a sua análise uma visão de B2C, sendo que as Relações Públicas em contexto B2B só mais recentemente começaram a ser mais analisadas e trabalhadas. Acreditamos que isto se deve ao "(...) reconhecimento que a maioria das organizações vende para outras empresas e não diretamente para o consumidor" (Kelly, 2006: 431).

Esta ideia é reforçada ao explorar livros como "The Public Relations Handbook" e "Exploring Public Relations", por exemplo, onde é possível consultar capítulos sobre *Business-to-business Public Relations* e nenhum sobre *Business-to-consumer Public Relations* em particular, o que permite validar a ideia explorada no parágrafo anterior.

Autores como Renee A. Robinson e Nicholson Kovac (2011) chegam mesmo a afirmar que

As Relações Públicas Business-to-business - ou a comunicação Business-to-business - são muitas vezes ignoradas e subestimadas quando comparadas aos seus “irmãos” focados no consumidor. Muitos consideram as Relações Públicas Business-to-business como não exigindo o mesmo conjunto de habilidades ou sofisticação que as Relações Públicas Business-to-consumer, mas eu encontrei o contrário para ser honesto/verdadeiro (Robinson e Kovac, 2011: 240).

Estamos de acordo que existe uma lacuna em relação ao trabalho das Relações Públicas numa empresa B2B, contudo defendemos que o facto de ser subestimado se deve a um desconhecimento que existe desta realidade, uma vez que se trata de uma área ainda sub-explorada pelas Relações Públicas.

LEITURAS COMPLEMENTARES

DANNY MOSS, RUTH ASHFORD E NAJANI SHANI (2003).

The forgotten sector: Uncovering the role of public relations in SMEs
Journal of Communication Management

Tendo como ponto de partida o facto de que as Relações Públicas nas Pequenas e Médias Empresas são uma área ainda pouco explorada, este artigo apresenta os resultados de um estudo exploratório sobre a prática de Relações Públicas em Pequenas e Médias Empresas do Noroeste de Inglaterra.

SABINE A. EINWILLER E MICHAEL BOENIGK (2011),

Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises
Journal of Marketing Communications - Routledge

Tendo como base um quadro de gestão integrada da comunicação (ICM), este artigo explora a ligação entre ICM e a eficácia da comunicação, analisando 642 empresas suíças, sendo que o principal enfoque está nas médias empresas.

KĘSTUTIS RĘKLAITIS E LINA PILELIENĘ (2019)

***Principle Differences between B2B and B2C Marketing
Communication Processes Management of Organizations***

Systematic Research | Volume 81: Issue 1

Este artigo explora as diferenças, bem como os aspectos em comum do processo de comunicação em mercados Business-to-consumer e Business-to-business. Este artigo analisa estes os mercados de uma perspectiva de Marketing, distinta da abordagem apresentada neste capítulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benigni, V., Cheng, I-H., Cameron, G.T. (2004). “The Role of Clients in the Public Relations Campaigns Course”, *Journalism and Mass Communication Editor*, pp. 259-277.
- Botan, C. e Taylor, M. (2004). “Public Relations: State of the field”, *Journal of Communication*, Vol. 4, pp. 645-661.
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (1985). *Effective Public Relations*, 6ª Ed. New Jersey, PrenticeHall.
- Edwards, L. (2009). “Public relations origins: definitions and history”, em Tench, R. e Yeomans, Liz. (ed.), *Exploring Public Relations*, 2ª Ed. Harlow, Person Education Limited, pp.3-18.
- Einwiller S.A. e Boenigk, M. (2011). “Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises”, *Journal of Marketing Communications*. Routledge, pp. 1-27.
- Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2004). “Que públicos para as Relações Públicas?”, ACTAS DO III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBERICO – Vol. II, Braga, Universidade do Minho.
- Gonçalves, C. (2013). *As Relações Públicas para Além das Guest Relations: Relatório de Estágio no Grupo Porto Bay Hotels & Resorts*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/3400>.
- Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Jorge, N. (2010). *Reputação: Um Elemento Diferenciador e Protector Face a Crises Organizacionais*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/1998>.
- Kelly, D. (2006). “Business-to-Business Public Relations”, em Tench, R. e Yeomans, Liz. (ed.), *Exploring Public Relations*, Harlow, Person Education Limited, pp. 430-444.
- Khan, M.T. (2013). “Customers Loyalty: Concept & Definition (A Review)”, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 5, No.3, pp. 168-191.
- Kolis, K., Jirinova, K. (2013). “Differences between B2B and B2C customer relationship management. Findings from the Czech Republic”, *Proceedings 1st Global Multidisciplinary eConference*, European Scientific Institute, ESI (publishing), pp. 22-27.
- Lopes, C. (2013). *Public Relations in Part-time: Full-time Service*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/3395>.
- Milan, L. (2016), “Business-to-Business Public Relations”, em Theaker, A. (ed.), *The Public Relations Handbook*, 5ª Edição, Routledge, pp. 405-421
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22, (4), pp. 853-886.

FONTES

Moss, D., Ashford, R. e Shani, N. (2003). “The forgotten sector: Uncovering the role of public relations in SMEs”, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, 2, pp. 197-210.

Neto, C. (2015). *O Poder Comunicacional da Maratona: Uma Perspectiva de Relações Públicas*. Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/9678>.

Oracle (2005). *Ensuring Customer Loyalty: Designing Next-Generation Loyalty Programs*. Oracle White Paper.

Rėklaitis, K. e Pilelienė, L. (2019). “Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes”, *Management of Organizations: Systematic Research* | Volume 81: Issue 1, pp. 73-86.

Robinson, R. A. e Kovac, N. (2011). “Business-to-Business Public Relations Agency Practice”, em Moss, D. e DeSanto, B. (ed.), *Public Relations, A Managerial Perspective*, SAGE, pp. 222-242.

Seitel, F.P. (1998). *The practice of public relations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Skinner, C., Von Essen, L & Mersham, G. (2001). *Handbook of public relations*. 6th ed. Cape Town: Oxford University Press.

Willis, P. (2006). “Public Relations and the consumer”, em Tench, R. e Yeomans, Liz. (ed.), *Exploring Public Relations*, Harlow, Person Education Limited, pp. 414-429.

Chartered Institute of Public Relations (2014), Official website of CIPR (the professional body for public relations practitioners in the UK): <http://www.cipr.co.uk/>

Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro de 2007. Diário da República n.º 213/2007, Série I de 2007-11-06. Lisboa.

B2B Public Relations and B2C Public Relations: What’s the Difference?: <https://www.ripleypr.com/blog/b2b-public-relations-and-b2c-public-relations-whats-the-difference/>

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

- 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

V. O MODELO PESO: CANAIS, TÁTICAS E AÇÕES

CAROLINA FREITAS LOPES E MARIANA PEREIRA

INTRODUÇÃO

Numa realidade empresarial que é composta, quase na sua totalidade, por Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam o principal pilar da economia portuguesa e que são as maiores responsáveis pela criação de emprego, a comunicação ganha cada vez maior importância, com a crescente consciencialização da gestão de topo para a sua relevância e para o papel decisivo na gestão das relações com os diferentes *stakeholders*.

Mais do que nunca, os nossos *stakeholders* estão dispersos. Não há um só canal, uma só escolha, uma receita, uma só fórmula... com a sua presença em plataformas cada vez mais diferenciadas, com necessidades também elas diferentes e cada vez mais exigentes, o maior desafio das organizações, mas também a sua maior vantagem competitiva, é compreender onde estão os seus públicos e conseguir construir e manter relações duradouras, estáveis e de confiança com os mesmos.

Enquanto há vários anos o cenário a que assistíamos era totalmente diferente da realidade atual, numa altura em que eram as empresas e organizações que tinham o controlo sobre os seus conteúdos, os canais e os meios em que eram divulgados, hoje assistimos cada vez mais a uma multiplicação de canais e meios que levam a que a gestão da comunicação se tenha tornado, para os profissionais, mais exigente e muito menos controlável e previsível.

A comunicação era gerida numa lógica sobretudo unidirecional e os *stakeholders* quase não tinham voz neste processo, o que facilitava a gestão da comunicação de qualquer empresa. Contudo, com a evolução a que temos assistido, com públicos

cada vez mais informados e exigentes, com mais canais disponíveis e com a presença nesses canais de uma multiplicidade de *stakeholders* diferentes, a gestão da comunicação é totalmente bidirecional e o que está em causa é a coerência das mensagens nos mais diferentes canais e meios que uma organização hoje tem à sua disposição.

Neste capítulo pretendemos refletir sobre como os profissionais de comunicação das PME podem gerir a comunicação de forma cada vez mais integrada para garantir o sucesso das suas organizações. Para nos ajudar nessa compreensão, apresentamos um modelo desenvolvido por Gini Dietrich, fundadora e CEO da Arment Dietrich, uma agência de comunicação integrada em Chicago, e autora do *blog* número 1 de Marketing e Comunicação do Top 50 da Cision, e ainda autora de várias publicações na área das Relações Públicas (RP), entre elas a obra *Spin Sucks* (Dietrich, 2014), onde apresenta o Modelo PESO (*Paid Media, Earned Media, Shared Media e Owned Media*), que nos permite compreender como agilizar a comunicação de uma empresa nos seus mais diversos níveis e junto dos diferentes *stakeholders*.

O Modelo PESO é um modelo de gestão integrada da comunicação que agrupa, de forma a sistematizar a gestão feita pelas organizações, todos os canais e meios de comunicação à sua disposição: desde os meios e canais onde as empresas pagam para ter o seu próprio conteúdo divulgado (*paid media*); os meios e canais onde conteúdos da organização são divulgados de forma espontânea e sem custos (*earned media*); os meios e canais onde são partilhados conteúdos de e sobre a organização com e por *stakeholders* – essencialmente redes sociais e comunidades *online* (*shared media*); e, por fim, os meios e canais geridos pela organização, nos quais o conteúdo é produzido, gerido e controlado pela organização (*owned media*).

Com a evolução da comunicação, sabemos todos que a área digital ganhou preponderância e que novos conceitos surgiram ou foram adaptados ao longo dos anos. A história contemporânea da comunicação coloca-nos novas realidades e definições que precisamos de estudar, compreender e implementar. Mas há algo que, por mais anos que passem, nunca deixará de estar vigente: a estratégia.

Falar sobre *owned, shared, earned e paid media* é falar sobre estratégia. É indissociável a questão de que tudo o que planeamos na jornada profissional do trabalho com marcas ou instituições tem por base um pensamento estratégico, com táticas e ações definidas, com vista a atingir uma meta. Por outro lado, olhar para estes conceitos deixa-nos perante aquela que podemos designar por fórmula mágica da comunicação: o conteúdo.

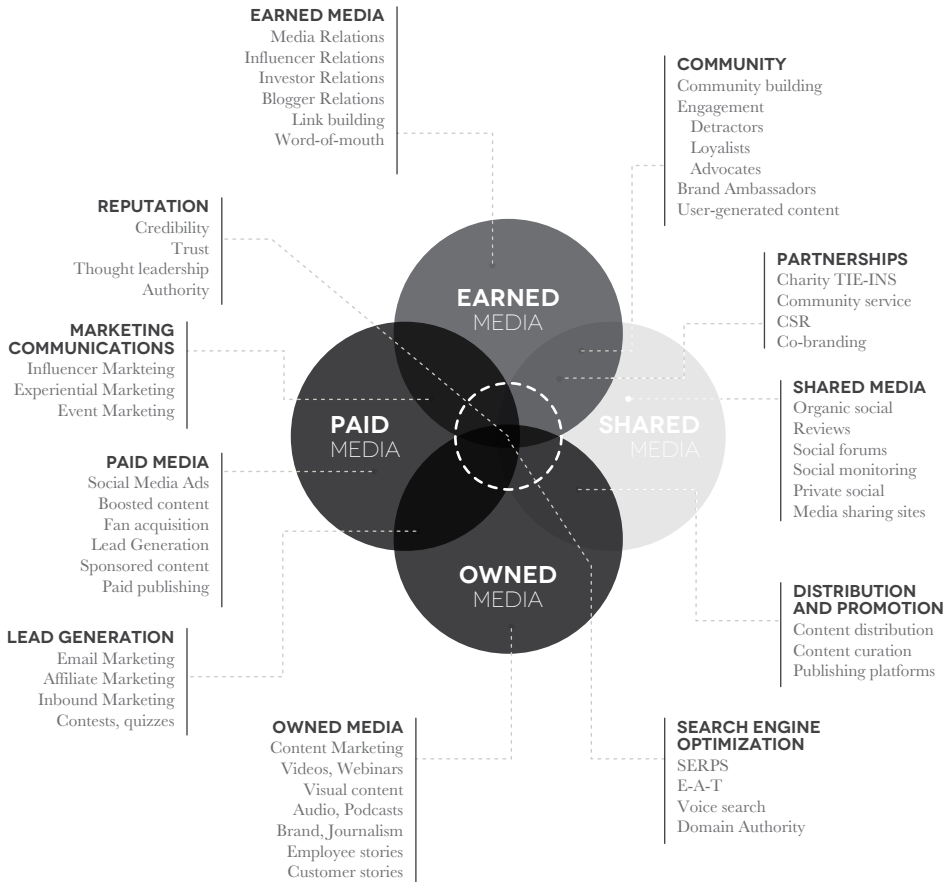


IMAGEM 1. PESO MODEL

Fonte: Dietrich, 2021

Antes de olharmos para este modelo ponto a ponto, importa percebermos que as barreiras entre os vários tipos de meios e canais não são reais, ou seja, este é um modelo bastante dinâmico e flexível: conteúdo publicado nos *owned media*, pode tornar-se *shared*, *earned* ou *paid media* e vice-versa. O modelo PESO ajuda-nos, sobretudo, a estruturar de forma mais organizada a multiplicidade de canais e meios que temos à nossa disposição nas empresas e a pensar na sua interligação de forma estratégica para a execução de programas multicanal, por exemplo, porque no essencial as empresas continuam a ter no centro da sua ação as pessoas. As pessoas são, foram e continuarão a ser o foco de qualquer empresa. As pessoas continuam a estar no centro e este é um modelo útil para os profissionais de comunicação conseguirem perceber e mapear onde estão essas pessoas, quais os

seus comportamentos e encontrar os melhores canais e meios para cada uma delas, consoante o objetivo que desejam atingir.

De seguida, olhamos, isoladamente, para cada grupo de media que este modelo nos propõe, lembrando que os mesmos não são caixas fechadas onde só podemos encontrar determinado tipo de meios e canais. A sua aplicação prática é totalmente flexível e permite-nos criar estratégias multicanal de forma integrada cada vez com maior sucesso para a organização e, conseqüentemente, para a relação com os diferentes públicos.

OWNED MEDIA

Apesar do nome do modelo ser PESO, a própria autora reconhece que é apenas porque o título se torna mais atrativo que os meios e canais são apresentados nesta ordem. Antes de falar de todos os outros meios e canais, começamos pelos *owned media* que, no nosso entendimento, são dos mais importantes, quer pelo papel e envolvimento do profissional de comunicação na gestão dos mesmos, quer pela relação de proximidade e confiança que permite criar com *stakeholders* fundamentais.

Os *owned media* são meios e canais geridos pela empresa, que nos “ajudam a contar a nossa história da forma como queremos que esta seja contada” (Dietrich, 2014, p.36), sendo, por isso, os únicos meios e canais controlados pela organização, como é o caso dos websites próprios, por exemplo. Os meios e canais próprios ganharam uma elevada expressão na última década, quando as marcas começaram a preocupar-se em contar a sua história através dos seus próprios canais. As redes sociais, por exemplo, não são *owned media* porque o controlo da organização sobre as mesmas é quase nulo.

Vivemos numa era de proliferação de canais, ao mesmo tempo que os públicos ganham poder no que diz respeito à importância da sua opinião sobre os produtos, serviços e a própria organização e como estes podem afetar positiva ou negativamente a reputação da nossa empresa e todo o negócio. É nesta conjuntura que os canais e meios próprios ganham um lugar de destaque na estratégia de comunicação e, na sua gestão, devemos ter em conta elementos fundamentais como o conteúdo, o público e o contexto.

As bases de uma estratégia de *owned media* são os seus canais de conteúdo - os veículos pelos quais se entrega conteúdo diretamente ao público. Conforme já referido, estamos a falar de *websites*, brochuras e/ou *newsletters*. Por outro lado, podem também ser considerados espaços físicos, *e-commerce* ou aplicações móveis. Mas claro, a regra-chave de todo o conteúdo tem que ser tida em conta: a relevância. E a relevância só se consegue por via de dar ao público uma boa experiência, indo ao encontro das suas necessidades. Como todas as estratégias, também a de *owned media* deve ter os seus públicos bem definidos.

Os públicos podem ser *online* – como comunidades virtuais ou redes sociais privadas – ou *offline* – como eventos. O trabalho de encontrar e definir bem o público é certamente o mais complexo, mas a recompensa é a de uma estratégia eficaz em vez de uma sem resultados. A vantagem de uma boa estratégia de *owned media* é que esta permitir criar uma relação contínua e estável com o público, ao contrário dos *paid* ou *earned media*, onde tudo é mais fugaz.

A IMPORTÂNCIA DO CONTEÚDO NOS OWNED MEDIA

Hoje, os motores de busca são os principais responsáveis pelo conteúdo a que temos acesso. Se não formos relevantes para o Google, por exemplo, não aparecemos e, se não aparecemos, é como se não existíssemos. Não é possível uma organização prosperar sem uma presença digital forte, sobretudo no contexto atual de pandemia.

Dietrich (2014) lembra-nos que quando desenvolvemos qualquer conteúdo, seja para que meio for (website, e-books, newsletters, podcasts, vídeos, estudos, entre muitos outros), devemos questionar-nos sobre o seguinte:

- | Se fôssemos nós a receber esta informação, confiaríamos?
- | Guardaríamos este conteúdo para partilhar com os nossos familiares, amigos e colegas?
- | O conteúdo foi escrito por alguém especialista na área ou por alguém sem experiência?
- | Respeitamos a opinião do autor, mesmo que não concordemos com ela?
- | O conteúdo é parecido a algo que já temos *online*? O Google vai perceber a diferença entre este e o anterior?
- | O conteúdo foi revisto? Não tem erros ortográficos ou gramaticais? Está factualmente correto?

- | O tema é interessante para os nossos públicos? Ajuda-os de alguma forma?
- | É um conteúdo original?
- | Procurámos conteúdo sobre o assunto ou palavras-chave? O nosso conteúdo acrescenta valor ao que aparece nos resultados das pesquisas? Tem dados ou informação diferente da que outros estão a produzir?
- | O conteúdo é exclusivamente nosso?
- | É de fácil leitura?

Olhemos, por exemplo, para grandes empresas que criaram plataformas de *engagement*, ou seja, plataformas que permitem criar uma relação bilateral, como a Nike, que criou o Nike+, uma comunidade com conteúdo interativo e personalizado para quem pratica desporto; ou a Apple com o iTunes e a Apple Store, onde fidelizam clientes diariamente e fazem disso um novo nicho do seu negócio central. Mas dirigindo a nossa atenção para a realidade das PME, em tempos de pandemia foram milhares as empresas que criaram conteúdos próprios em canais próprios para chegar ou não perder relação com os seus públicos mais fundamentais. Assistimos, por exemplo, a ginásios que criaram as suas próprias apps para que os seus clientes mantivessem a forma. Vimos proliferar e-books e artigos de opinião com conteúdo gratuito sobre diversos temas, para capitalizar seguidores. E assistimos a marcas alimentares que dispararam receitas deliciosas, nutritivas ou caloricamente equilibradas para que os seus clientes não se esquecessem de quem tem os melhores produtos ou ingredientes.

Cada canal próprio, criado e gerido pela empresa, tem tido como crescente foco a criação de valor. Por outras palavras: relevância.

As relações de compra e venda deixaram de ser puramente trocas comerciais para que, cada vez mais, se comercializem laços, relações e emoções. Como? Segmentando a mensagem e dando ao público um lugar de destaque onde, muitas vezes, se chega a tornar co autor destas mesmas mensagens.

Enquanto profissionais de comunicação, sabemos que uma estratégia bem-sucedida (ou, pelo menos, bem planeada) é aquela que reúne e interliga diferentes canais. Neste sentido, entendemos que os canais próprios impulsionam os resultados de *paid*, *shared* e *earned media*, mas também sabemos que isto envolve tempo, recursos financeiros e energia. É muito mais fácil criar uma campanha e patrociná-la, ao apostar em meios e suportes pagos, do que investir em meios próprios que exigem uma gestão mais atenta. Mas a facilidade não define o futuro e este futuro está na construção de relações, no *engagement*, no controlo dos dados e

controlo dos dados e na construção de canais próprios com valor e relevância, porque só assim é possível motivar e manter relações duradouras com os nossos públicos.

PAID MEDIA

Muitas vezes associados à publicidade, os *paid media* são meios e canais onde a organização tem que pagar pela divulgação dos seus conteúdos (televisão, rádio, jornais, revistas, *outdoors*, *websites*, redes sociais, etc.). Olhemos, por exemplo, para uma campanha de meios *offline* (*outdoors*, por exemplo) ou para uma campanha digital com anúncios no Youtube, *banners* publicitários em websites com elevado tráfego ou até os simples posts patrocinados em redes sociais como o Instagram ou o Facebook. Todo e qualquer investimento monetário direto para divulgar uma mensagem é considerado *paid media*.

Lieb e Owyang (2012), definem *paid media* como a transmissão de publicidade em canais pagos. Como canais digitais, podemos incluir os banners, *Pay Per Click* (PPC), *search ads*, patrocínios, *links* patrocinados e *pay-per-postblogging*. O fator comum a todos estes canais é que eles são uma forma de publicidade para a qual é necessária uma compra de *media*. Num artigo publicado na sua página do LinkedIn, Gini Dietrich (2020) alerta-nos para o facto de muitas vezes olharmos para os *paid media* isoladamente, quando, na realidade, o seu impacto pode ser muito potenciado pela articulação com os meios e canais próprios, por exemplo. Por que razão aquilo que queremos promover numa campanha ou conteúdo pago em meios e canais externos não é relevante para os nossos canais próprios? Pagamos para publicá-lo noutros meios, mas não o divulgamos nos nossos próprios canais?

Neste mesmo artigo refere que, normalmente, quando pagamos, fazemo-lo para chegar a novos públicos e audiências, que são fundamentais para continuar a alimentar o nosso negócio e crescer. Para Dietrich (2014), os meios e canais pagos são caros e dificultam uma avaliação clara, com indicadores difíceis de avaliar, mas normalmente é a forma mais simples de divulgar os nossos conteúdos a uma audiência mais abrangente de forma rápida e eficaz, apesar dessa eficácia ser potenciada quando existe uma integração com os outros meios e canais. É, contudo, importante clarificar a ideia que muitas empresas têm, de que gerir *paid media* requer um orçamento gigantesco para a organização: com 2€ por dia é possível montar uma estratégia de posts patrocinados no Facebook e Instagram, por exemplo, que já nos traz resultados muito interessantes. O primeiro passo é tentar.

EARNED MEDIA

Ao contrário dos *paid media*, os *earned media* são canais e meios que publicam, de forma espontânea, os conteúdos de uma organização. Por exemplo, quando enviamos um comunicado de imprensa a divulgar um novo estudo e as suas conclusões e o jornal publica uma notícia sobre o nosso estudo. “São chamados de *earned media* porque não pagamos; conquistamo-los através das relações, histórias com interesse noticioso e mensagens direcionadas” (Dietrich, 2014, p. 14).

Para Lieb e Owyang (2012), o principal objetivo dos *earned media* é ouvir e responder. Os *earned media* têm um elevado nível de credibilidade perante os públicos (a organização não está a pagar e sim a conquistar esse espaço porque está a fazer algo com relevância) e o seu contributo para o sucesso das iniciativas é notório. Contudo, também apresentam alguns desafios como, por exemplo, a falta de controlo sobre o conteúdo, bem como a dificuldade na medição do seu alcance e a avaliação do seu verdadeiro impacto.

Medir, é a palavra de ordem na avaliação de resultados de qualquer ação. Muitas empresas olham com desdém para o que não é mensurável, mas esquecem-se que a exposição gerada de maneira orgânica, seja porque o seu conteúdo “viralizou” ou por causa da satisfação dos seus clientes – é o mais forte retorno que pode existir. O famoso “boca a boca”, quando o próprio consumidor se transforma no canal de divulgação da marca, sem necessidade de investimento, é o mais valioso no que respeita à notoriedade e reputação.

Dos *earned media* fazem também parte bloggers e outros influenciadores que podem partilhar o conteúdo de forma espontânea e que são muito valorizados por parte dos públicos.

Alguns exemplos de medidas para uma gestão eficaz de *earned media* (Dietrich, 2021):

- | No twitter, criar uma listagem de *bloggers* e jornalistas com quem gostaríamos de colaborar pode permitir-nos estabelecer uma ligação mais próxima, acompanhar o seu trabalho e até iniciar uma conversa;
- | Deixar feedback em livros ou *podcasts* pode ser uma forma de ser reconhecido pelos seus autores e ganhar visibilidade junto do seu público;
- | No LinkedIn, acompanhar e agrupar conteúdos de *bloggers*, jornalistas ou outros influenciadores e partilhar o seu conteúdo. No futuro podem ser eles a fazê-lo;

De uma forma simplista, podemos fazer a analogia entre *earned media* e uma boa conversa. Uma conversa não termina no “Olá”, é precedida pelo “Tudo bem?” e pelo “Como vai a vida?” e a respectiva resposta a cada uma destas perguntas. Ora, isto é relacionamento. É *earned media*. Todos nós temos noção que o que é espontâneo e autêntico tem muito mais valor, mas nem todos estamos dispostos a assumir esse risco. *Earned media* pode ser uma partilha em plataformas sociais, um artigo de opinião na imprensa ou uma *review* de um produto numa loja *online*.

Mas façamos um exercício que também nos poderá ajudar a refletir sobre o futuro da comunicação. As Relações Públicas precisam de tempo e espaço e preveem resultados a longo prazo. Contudo, acreditamos que os problemas de controlo das mensagens e o investimento em tempo para garantir escala, que antes eram os maiores obstáculos aos *earned media*, foram perdendo preponderância. Além do surgimento da automatização, que permite que hoje seja possível garantir escala e controlo dos resultados nos formatos *earned media*, o mundo, como o conhecemos na atualidade, viu-se a braços com uma pandemia que veio mudar a visão de tudo e de todos e que vai originar uma aposta em formatos de *earned media* e sua conquista de espaço nos orçamentos para a comunicação.

Acreditamos que até aqui estamos alinhados no que diz respeito a estes três conceitos, mas deixamos um resumo básico: uma empresa lança uma página online para apresentação de um evento e partilha-a através de uma *newsletter* que é enviada para os públicos identificados (*owned media*), depois cria também um post patrocinado nas suas redes sociais (*paid media*) e um influenciador com interesse na temática divulga o evento no seu blog, incentivando os seus seguidores a inscreverem-se no mesmo (*earned media*).

SHARED MEDIA

Começámos este capítulo referindo a importância do digital nos dias hoje e é novamente o digital que nos leva ao mais novo dos quatro conceitos: *shared media*. Os *shared media* são, no sentido amplo, as redes sociais. São meios e canais onde existe partilha por parte de *stakeholders* chave da nossa organização. Não é fácil fazer com que alguém partilhe o nosso conteúdo, mas também é necessário as empresas perceberem que estar nas redes sociais não é sinónimo de interação com a empresa. Existe a necessidade de desenvolver uma estratégia prévia que consista em criar matérias consistentes, coerentes e com frequência, para que as pessoas se identifiquem com o trabalho – e o perfil – da empresa. É claro que os esforços devem ser otimizados de acordo com os objetivos e deve haver um foco em analisar cliques e conversões.

Por exemplo, é essencial assegurar que os botões de partilha estão devidamente inseridos no *website* ou *blog* ou outra fonte de *owned media*, para aumentar a facilidade da partilha. Mesmo que a empresa tenha poucos seguidores, as pessoas que partilham também têm os seus seguidores e assim por diante. Com conteúdo relevante, a rede de uma empresa pode alcançar milhares de utilizadores que vão clicar, fazer download ou partilhar o seu conteúdo. É claro, porém, que devem ser escolhidas as redes sociais que mais se adaptam à realidade de cada público, ou seja, as organizações devem marcar presença nas redes onde está a sua audiência.

NOTAS CONCLUSIVAS

Neste capítulo compreendemos os desafios e oportunidades que uma estratégia integrada de comunicação numa organização nos oferece e as suas possibilidades. Muitas vezes, deparamo-nos com departamentos pequenos, sem grande orçamento dentro da estrutura organizacional, o que faz com que a comunicação seja a última prioridade de muitas empresas, mas como vimos, pela sua importância, uma das áreas indispensáveis ao sucesso da organização, sobretudo porque tem a função de manter estáveis e favoráveis as relações com os vários *stakeholders*.

“Os profissionais de Relações Públicas reconhecem que a inteligência artificial (IA) está a alterar o panorama dos media, mas não percebem a rapidez com que isso está a acontecer. Eles preveem que cerca de 35% dos relatórios financeiros sejam escritos por robôs no prazo de cinco anos, mas a Bloomberg relata que 30% dos seus relatórios financeiros já são desenvolvidos pela IA. Os alunos preveem uma percentagem superior de jornalismo robô no futuro, mas até eles se podem surpreender com o ritmo da mudança. A Bloomberg usa um sistema chamado Cyborg, que de acordo com o The New York Times é capaz de ajudar os repórteres a produzir milhares de artigos sobre o lucro das empresas a cada trimestre. O programa pode dissecar um relatório financeiro no momento em que aparece e lançar uma notícia imediata. Estas máquinas ainda não estão a substituir os repórteres, mas já estão a ajudá-los a modernizar os aspetos mais mundanos dos seus trabalhos.” (Annenberg Center, 2019, p.18)

Passe o tempo que passar, contudo, quando falamos da construção de relações, os profissionais de comunicação, “têm uma visão incomparável, não partilhada com nenhuma outra disciplina, sobre os elementos da conexão humana. Sabemos ouvir e sabemos contar histórias. A tecnologia vai aprimorar essas habilidades, mas nunca vai substituí-las” (Annenberg Center, 2019, p.34).

Compreendemos também a multiplicidade de canais que são geridos e monitorizados pela organização e a necessidade de acompanhamento desses mesmos meios e canais para uma correta avaliação e implementação da comunicação, sendo fundamental compreendermos que às organizações de hoje se pede que ajam com verdade, coerência e complementaridade e, portanto, o objetivo deste modelo é precisamente a compreensão clara dos vários canais e suportes à disposição de uma organização, mas sobretudo, às ligações necessárias entre eles.

Uma comunicação integrada, com uma estratégia bem definida, é o ponto de partida para um maior reconhecimento das organizações junto dos seus principais públicos, de quem depende, sempre, o seu sucesso.

NOVAS TENDÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

DIOGO BERNARDO

Ao longo dos últimos anos, as diferentes redes sociais têm deixado de ser assim tão diferentes. Apesar de, quando olhamos para plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest ou TikTok, podermos identificar claramente comportamentos distintos que os utilizadores têm entre elas, também podemos constatar como as últimas alterações têm vindo a tornar as suas estruturas mais semelhantes. Por exemplo: nalgum ponto em 2020 ou 2021, todas estas plataformas tiveram *stories* – o que era inicialmente algo do Snapchat e passou para Facebook e Instagram, também foi ou ainda é uma realidade para YouTube, Twitter, LinkedIn, TikTok, WhatsApp e até Google.

Outras tendências, como as compras *in-app*, têm sido transversais às várias plataformas. Hoje em dia, já quase todas permitem que as marcas criem a sua própria *storefront* e vendam os seus produtos sem obrigar o utilizador a sair da *app* e ir ao *website*. Toda a escolha de produto, cor e tamanho, bem como o *checkout*, já pode ser feita dentro do Facebook ou Instagram. Não falta muito até que o Pinterest, por exemplo, permita a compra de um look inteiro, o que dará ainda mais peso ao trabalho de influenciar *online*.

Estas tendências têm sido identificadas no último ano, mas a convergência que se nota, e a semelhança que se cria, deverá começar a ter um efeito contrário. Afinal, para cada ação há uma reação. Quanto mais estas redes sociais crescem e aglomeram diferentes tipos de serviços, mais a interação com comunidades específicas e mais pequenas se vai diluindo, o que significa que os utilizadores vão começar a procurá-las noutros lados – ou seja, vão começar, cada vez mais, a nascer novas redes sociais, mais pequenas, mais focadas especificamente em determinadas indústrias e dedicadas a certas comunidades.

O Instagram, que nasceu como uma aplicação para fotógrafos partilharem o seu trabalho de forma rápida e social, é hoje um monstro de *shopping online*. E é apenas natural que os fotógrafos, que continuam a querer partilhar o seu trabalho de forma rápida e social, procurem outro local para o fazer. O mesmo acontece com os jovens que querem criar tendências e precisam do seu espaço de partilha de memes, algo que já não podem fazer no Facebook ou Instagram, onde os seus familiares estão. O próprio TikTok, rede social com mais crescimento em 2020 e 2021, já se tornou uma plataforma de criação e ávido consumo de conteúdo, muito mais do que um espaço para conversa e partilha.

Esta tendência será, claro, combatida pelas maiores plataformas. Enquanto escrevo estas palavras, o Twitter trabalha no lançamento das Twitter Communities, exatamente a criação de esferas particulares que ajudam os utilizadores a sair da azáfama pública, carregada de anúncios e uma quantidade esmagadora de diferentes assuntos, para se focarem nos temas específicos que realmente procuram comentar *online*. Uma espécie de Reddit, que nunca conseguiu encantar o público geral. O Facebook tem feito o mesmo, claro, ao dar cada vez mais importância aos seus grupos, que ainda são das áreas mais utilizadas da plataforma.

Resumindo, e olhando para o contexto das PME, há duas tendências a assinalar, diretamente antagónicas: (1) a convergência da estrutura de plataformas maiores, que se tornam cada vez mais semelhantes e oferecem ferramentas idênticas e (2) a criação de novas plataformas, mais pequenas e específicas. Estas procuraram preencher o espaço deixado pelos utilizadores que já não conseguem focar-se nas comunidades e assuntos com os quais procuram interagir online. Assim sendo, o que estas empresas precisam ter em conta, é que o espaço digital é cada vez maior e continuará a crescer de diversas formas. A regra de “estar onde todos estão” poderá perder alguma força, crescendo a necessidade de perceber quais os espaços mais relevantes onde estar, consoante o propósito de cada marca ou organização. Chegaremos ao dia em que, à empresa de roupa desportiva feita de materiais reciclados, será mais relevante a presença assídua e ativa numa Twitter Community sobre práticas sustentáveis do que numa página de Facebook com o objetivo exclusivo de venda de produto.

Entusiasmantes tempos nos esperam, com a certeza de que, com o crescimento das realidades virtuais, da conexão entre as plataformas com o espaço físico e de todas as tecnologias que nos vão impactando o dia-a-dia, o futuro será cada vez mais digital.

LEITURAS COMPLEMENTARES

DIETRICH, G. (2014)

Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age.

Indiana: Que Publishing

Esta é a obra original onde se expõe um dos modelos mais famosos e úteis para entender o nosso ambiente mediático e como estabelecer relações com diferentes *stakeholders* usando diferentes meios, canais e suportes de comunicação. O modelo ficou conhecido em português como o modelo PESO, *paid, earned, shared and owned média*.

FEDERER, J. (2020)

The Hidden Psychology of Social Networks: How Brands Create Authentic Engagement by Understanding What Motivates.

Ohio: Us McGraw-Hill Education

Uma obra de fácil leitura que se baseia em alguns dos modelos mais conhecidos da psicologia humana para explicar a forma como as marcas encantam os utilizadores de redes sociais. O autor retoma autores famosos como Freud para oferecer uma leitura de algumas das principais redes sociais como o Twitter ou o Reddit e mostrar como as marcas usam os diferentes contextos de interação para aumentarem a sua visibilidade e optimizarem as suas vendas.

STEPHENS-DAVIDOWITZ, S. (2017)

Everybody Lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are.

New York: Dey Street Books

Uma das obras mais comentadas dos últimos anos oferece um olhar crítico sobre o mundo da internet e em especial sobre o uso e abuso do que tem vindo a ser designado como Big Data. Não se pense contudo que este livro nos traz uma visão árida do mundo dos algoritmos pois tal não poderia estar mais longe da verdade. O autor oferece-nos essencialmente uma reflexão sobre quem somos a partir da forma como vivemos o (no) mundo digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Annenberg Center. (2019). *Global Communications Report*. Disponível em: <https://assets.uscannenberg.org/docs/2019-global-communications-report.pdf> (Acedido a 10 de setembro de 2021).

Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*. Indiana: Que Publishing.

Dietrich, G. (2020). *How to use paid media in a PESO model program*. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/how-use-paid-media-peso-model-program-gini-dietrich> (Acedido a 4 de setembro de 2021).

Dietrich, G. (2021). *Why communicators must (finally) embrace the PESO model*. Disponível em <https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/> (Acedido a 10 de setembro de 2021).

Lieb, R., & Owyang, J. (2012). *The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned, and Earned Media*. Disponível em: <http://www.web-strategist.com/blog/2012/07/19/altimeter-report-paid-owned-earned-converged-media/> (Acedido a 10 de setembro de 2021).

VI. A COMUNICAÇÃO NAS PME: DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES

INTRODUÇÃO

En los procesos comunicativos de las Pymes es posible cultivar la escucha, elemento fundamental para lograr una comunicación efectiva. (Carlos Bonilla em Revista Dircom, 114, p. 262)

Talvez o conceito mais adequado para falar de comunicação no contexto das pequenas e médias empresas o encontremos nas palavras de uns colegas da América Latina sob a designação de plano estratégico de comunicação Integral, PECCI. Mas do que é que estamos a falar quando falamos de um plano de comunicação integral? Estamos a falar de pensar a comunicação como um elemento não só constitutivo da própria organização, como mesmo o elemento motor de todo o desenvolvimento e inovação empresarial. E também pensar a área da comunicação como um todo, isto é, nas suas diferentes vertentes, declinada em múltiplas táticas e ações, adequada a múltiplos *stakeholders* ou adaptada a um dos seus diferentes públicos. Quando falamos de um plano estratégico estamos a falar de muito mais do que meras ações pontuais, realizadas porque há orçamento disponível ou porque necessitamos publicitar determinado produto. Estas ações pontuais, avulsas que visam objetivos circunstanciais e muitas vezes não relacionados com os objetivos e propósitos gerais da organização tendem a esgotar-se em si próprias sem grandes mais valias do ponto de vista organizacional. Falar de um plano estratégico é falar de um propósito e de uma tomada de decisão sobre qual o melhor caminho para o atingir. É pensar a empresa como um todo que quer ser conhecida e reconhecida.

O TRABALHO DA COMUNICAÇÃO / RELAÇÕES PÚBLICAS NAS PME

Muitos tendem a pensar que a Comunicação / Relações Públicas (RP) são apenas para grandes empresas multinacionais com enormes orçamentos. Isto poderia fazer sentido, já que um trabalho de comunicação estratégica é um trabalho a tempo inteiro que requer recursos que as PME muitas vezes não têm. Mas, pelo contrário, as Relações Públicas são ainda mais essenciais para que as pequenas empresas cresçam.

Poderíamos até começar por dizer que a comunicação é importante em qualquer organização, independentemente da sua dimensão, da sua estrutura, do seu sector ou área de atividade. Mas muito mais do que isso, importa aqui refletir sobre a importância da comunicação numa pequena ou média empresa. Porquê investir numa área muitas vezes menosprezada e encarada como um luxo das grandes empresas? Qual o papel da comunicação na construção de uma reputação sólida e de confiança? Qual o papel das Relações Públicas na criação e manutenção de relações com os diferentes públicos, sejam clientes, fornecedores, parceiros ou colaboradores?

Antes de mais, é importante pensar e encarar a comunicação numa perspetiva estratégica, que vai muito além de uma função técnica meramente discursiva. A comunicação não se trata apenas de dar a conhecer o trabalho realizado pela empresa. Não é publicidade. A comunicação deve ser encarada como constitutiva da própria organização, como uma função de aconselhamento estratégico, trabalhado lado a lado com a gestão de topo.

Isto só se alcança quando se pensar as Relações Públicas, a Comunicação Estratégica, enquanto uma função de gestão estratégica que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os seus públicos ou *stakeholders*. Trata-se aqui de trabalhar relações de confiança e compromisso, através da negociação constante em que se procuram soluções benéficas a longo prazo para ambas as partes.

E quando referimos que a comunicação deve ser vista como uma função de gestão, assumimos que é um elemento fulcral nos processos de tomada de decisão, sendo responsáveis pelo estabelecimento de diferentes cenários, por detectar e analisar situações que afetam ou podem vir a afetar a organização, desenhar, planear e gerir a estratégia de ação. Analisam-se diferentes caminhos estratégicos,

cada um com as suas consequências e sobre os quais é necessário tomar decisões. é por isso que o profissional de Relações Públicas é mais do que um técnico, é um gestor e um estratega (Cutlip, Center, & Broom, 1999; Dozier et al., 2001; Steyn & Gustav, 2000; Tench & Yeomans, 2009; White & Mazur, 1995).

Mas qual é então, na prática, o papel das RP? Porque é que é tão importante em qualquer empresa? Começa por analisar, interpretar e antecipar a opinião pública, atitudes e questões que possam impactar o funcionamento da organização. Com base nesta análise, não podemos esquecer o importante aconselhamento da gestão de topo da organização no que diz respeito à tomada de decisões e implementação de ações, gerindo os interesses dos públicos e da organização e garantindo o cumprimento das responsabilidades com cada público e com a sociedade. Deste modo, é a comunicação que trata de gerir, impulsionar e, também, proteger a reputação da organização.

O profissional de comunicação em qualquer organização fica, então, encarregue de pesquisar, conduzir e avaliar, de forma contínua, programas de ação e comunicação para alcançar o entendimento público informado necessário para o sucesso dos objetivos da organização. Isto pode incluir marketing; angariação de fundos; relações com funcionários, comunidade ou governo; e outros programas. Trata-se de planear e implementar os esforços da organização para influenciar ou mudar as políticas públicas e ainda definir objetivos, planear, orçar, recrutar e gerir equipas necessárias à implementação de todo o plano de comunicação.

Assim resumimos as ações que resultam de um trabalho contínuo que deve, antes de mais, ser pensado estrategicamente e indo ao encontro da estratégia geral da organização. Quantas vezes assistimos a empresas com planos de comunicação que em pouco ou nada impulsionam a estratégia de negócio e de funcionamento geral? Quantas vezes vemos planos de comunicação que criam novos objetivos que não caminham de mão dada com os objetivos de negócio? Se a comunicação não for pensada num alinhamento completo, estaremos certamente no caminho errado.

Em primeiro lugar, importa perceber que a definição de um plano de comunicação comporta 4 fases, todas elas de suma importância e que não devem ser menosprezadas: 1) definir o problema / investigação; 2) planear e programar; 3) agir; 4) avaliar o programa (Cutlip et al., 1999).

A primeira etapa está em tudo relacionada com a análise da envolvente e do contexto organizacional. Trata-se de investigar e analisar tudo o que envolve a organização, desde o sector, parceiros, concorrentes, comunidade, produtos, serviços, temas de interesse, legislação, parceiros e muito mais. É a fase para conhecer quem são os nossos públicos, o que gostam, o que pensam, como podem afetar a nossa empresa e como a nossa empresa os pode afetar. É a fase da descoberta, procurando responder à pergunta “O que é que está a acontecer agora?”.

Depois, passamos para a fase do planeamento e é aqui que o conceito de estratégia ganha ainda mais importância. Começa todo o processo de tomada de decisão. Definem-se objetivos e qual o caminho a seguir, que opções tomar. “O que é que se deve fazer e porquê?”.

A terceira etapa - ação - é a fase de implementar e pôr em prática as decisões tomadas. E aqui entram em jogo dois conceitos de suma importância: ação e comunicação, ou não encarássemos as Relações Públicas como muito mais do que transmissão de informação.

Alterar as políticas e práticas da organização, mudar comportamentos, retirar produtos do mercado, melhorar os serviços, defender e promover políticas e práticas responsáveis pertencem à fase da ação, «sendo que a fase de comunicação pode ser vista como um catalisador, com pouca força em si própria excetuando-se a sua função de agente desencadeador de respostas por parte dos que a recebem» (Cutlip, Center e Broom, 1985, 260 e Eiró-Gomes, 2006).

Não menos importante, a quarta etapa diz-nos que o processo de construção de uma estratégia de comunicação deve passar pela monitorização e avaliação. Avaliação do planeamento, da implementação e do impacto. Monitorização que não deve ser feita apenas no final da implementação, mas que deve ser uma constante, permitindo ir realizando os ajustes necessários, à medida que a envolvente também se vai alterando. O trabalho do RP é, por isso, de constante análise, adaptação e melhoria. Será que conseguimos cumprir os objetivos delineados? Conseguimos melhorar a relação de confiança e compromisso com os públicos envolvidos? Conseguimos contribuir para o cumprimento da missão da nossa empresa?

No seu conjunto, as quatro fases das RP assumem a função como um processo contínuo. Tal como definidas pela *Public Relations Society of America*: As Relações Públicas são um processo de comunicação estratégica para construir relações

relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos (Public Relations Society of America, sem data).

Se queremos que as RP se assumam como uma mais valia nas PME não podemos deixar de as pensar como uma função que pode analisar tendências, prever consequências e desenvolver programas planeados de ação que cumpram tanto os interesses da organização como os dos públicos (Fawkes, 2008; D.L Wilcox, Cameron, Ault, & Agee, 2003). Trata-se de encarar as RP como muito mais do que uma função técnica que serve para divulgar e promover a empresa. É uma função estratégica que pode efetivamente contribuir para o cumprimento da missão das organizações, para impulsionar a sua reputação, para construir relações duradouras de confiança com todos os *stakeholders*. E isto não é muito mais importante do que uma qualquer campanha de publicidade?

As relações com os diferentes públicos são talvez a função das RP que mais facilmente se compreendem nesta abordagem que aqui apresentamos. Pensamos também sempre na associação mais banal entre comunicação e assessoria de imprensa. Mas que outras funções fazem parte da comunicação? A lista não é exaustiva e não encontramos um só autor que as enumere todas (White & Mazur, 1995; Prout, 1997; Cutlip, Center, & Broom, 1999; Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006; Argenti, 2007; Fawkes, 2008; Tench & Yeomans, 2009; Bowen, Rawlins, & Martin, 2010; L'Etang, 2013; PRSA, s.d.): Comunicação Institucional; Comunicação Interna / Relações com os Colaboradores; Gestão de Assuntos; Gestão de Crises; Gestão de Eventos; Relações com a Comunidade; Relações com Investidores; Relações com o Governo e Assuntos Públicos (Lobbying); Relações com os Meios de Comunicação Social / Assessoria de Imprensa; Responsabilidade Social Corporativa; Patrocínios; Advocacy; Comunicação para a Mudança Social / Comunicação no Interesse Público / Desenvolvimento; Criação de conteúdos, redação de discursos e documentos; Gestão de Redes Sociais.

Arriscamos dizer que a primeira e mais importante função dos profissionais de Relações Públicas consiste na gestão de valores intangíveis, como os da identidade da organização, bem como, e conseqüentemente, os da sua imagem e reputação. Olhemos para a reputação como o alinhamento entre a identidade e a imagem, representando mais do que a perceção 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 (Argenti, 2007; Fombrun, 1996 em Cornelissen, 2011).

De facto, quando falamos que a comunicação tem o papel de gerir a reputação das organizações, acaba por ficar um pouco mais fácil para a gestão empresarial conseguir perceber a sua mais valia. Pode ser apenas um ponto de partida para tantas outras áreas, como a Comunicação de Crise.

A COMUNICAÇÃO DE CRISE

“Uma organização com uma reputação favorável pode ter a experiência de os seus stakeholders ignorarem notícias negativas sobre a organização porque não se encontram predispostos a acreditar que a organização fez algo de mal. As crises podem adoptar a forma de notícias negativas que são desviadas por uma reputação positiva.” (Coombs, 2007b, p.146)

O termo “crise” desperta sempre a atenção de todos no meio empresarial, não importa a dimensão da organização. Crise reporta-nos sempre para perdas financeiras, mas não só, trata-se também de danos na reputação da organização ou, talvez mais importante ainda, danos a nível de saúde ou segurança. A pandemia da COVID-19 que agora atravessamos veio demonstrar isto mesmo, veio reforçar a importância da prevenção, da capacidade de adaptação, da capacidade de resposta e ainda da capacidade de resiliência, de superação, de recomeçar.

A Comunicação de Crise tem vindo, cada vez mais, a assumir a sua posição como uma função de destaque no tecido empresarial. Nenhuma organização está imune a uma crise e isso parece ser uma ideia universalmente aceite. Mas o que é exatamente uma crise? Antes de mais, é importante percebermos que uma crise é perceptual, ou seja, é acerca da perceção que os públicos possam ter de que a organização está a lidar com a algum problema e que é responsável por esse problema. Responsabilização e perceção são por isso termos chave nesta área. Mais uma vez, podemos falar da comunicação como um processo e no caso da Comunicação de Crise, é importante pensar que nos deparamos com 3 etapas: pré-crise, crise e pós-crise.

A primeira, é aquela em que todas as organizações estão a partir do momento em que são fundadas. As crises são uma ameaça iminente, surgem sem aviso prévio, podem ser mais ou menos duradoras e mais ou menos devastadoras, quer financeiramente, quer para a reputação da empresa. Na fase pré-crise, a comunicação de crise concentra-se na identificação e na redução dos riscos. Nesta

fase, as principais preocupações e tarefas devem passar por desenhar um plano de gestão de crises e atualizá-lo pelo menos anualmente, incluindo a definição de uma equipa de gestão de crises devidamente treinada e não esquecendo os porta-voz designados e preparados. A preparação e proatividade são as palavras de ordem quando se trata de pré-crise ou gestão do risco. Pré-elaborar mensagens de gestão de crise e modelos de declarações, incluindo publicações nas redes sociais são uma tarefa importante e que pode poupar imenso tempo em situação de crise, onde cada minuto conta.

"A fase de resposta à crise é a que tem vindo a ser mais estudada em comunicação de crise. A razão para tal está no facto de que a forma como uma organização comunica durante uma crise tem um efeito significativo nos resultados dessa crise, incluindo o número de pessoas afetadas, e a quantidade de danos reputacionais sofridos pela organização" (Coombs, 2010).

Ser rápido, ser consistente e preciso são regras de ouro para atuação em situação de crise. Facilmente compreendemos a importância do estabelecimento prévio de cenários, análise de assuntos, avaliação de riscos e delineamento de estratégias de resposta.

Por último, a fase pós-crise é totalmente acerca de aprendizagem, reconstrução e recomeço. Aprender com o que correu bem e com o que correu mal, reerguer a confiança dos públicos, reparar os danos causados na reputação e recomeçar a atividade habitual. Sabe-se, no entanto, que muitas organizações não sobrevivem a crises, mas também temos os exemplos de organizações que conseguem gerir os momentos negativos de forma eficaz e transformá-los em pontos de viragem positivos. A comunicação estratégica tem, sem dúvida, um papel importante nesta questão.

COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social Corporativa, ou Cidadania Corporativa, tem vindo a ser apresentada por muitos autores como uma das funções das Relações Públicas.

Ser socialmente responsável significa não só cumprir com as obrigações legais aplicáveis, mas também ir mais além e fazer um "maior" investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com os stakeholders (European Commission, 2005).

Quando estamos no contexto de pequenas e médias empresas, a questão que muitas vezes se coloca é: que recursos tem a minha empresa para conseguir contribuir para o desenvolvimento da sociedade?

Ser socialmente responsável não tem que necessariamente envolver grandes orçamentos. Conhecer a comunidade envolvente, estabelecer relações de compromisso com os colaboradores, organizações circundantes, criar parcerias e tornar-se um membro ativo da comunidade local são passos importantíssimos. Se olharmos para a comunicação como uma função de gestão estratégica que trabalha as relações com os diferentes públicos, torna-se evidente que esta função social só pode ser atribuída a esta área.

A área de “Public Affairs” tem vindo a ser cada vez mais valorizada no meio empresarial e não nos podemos esquecer que tem tudo a ver com a responsabilidade de cada empresa em contribuir para o meio no qual se insere. Olhemos para a comunicação como uma dimensão constitutiva que influencia o reconhecimento público e a tomada de decisão a diversos níveis.

Public Affairs não é mais do que a sub-área da comunicação que trata da construção e gestão das relações com a comunidade e com os órgãos governamentais (Cutlip et al, 1985). E ideia de que a área de Assuntos Públicos se tornou extremamente influente na tomada de decisões em empresas que tinham de sobreviver em ambientes difíceis também não é nova, mas não parece ser menos relevante agora. Tem vindo sempre a ser analisada lado a lado com a área de Gestão de Assuntos, como "o processo de identificação de problemas, análise dessas questões, definição de prioridades, tomando decisões estratégicas, implementando ações e avaliando a sua eficácia" (Theaker, 2001, p. 115).

Trata-se de estabelecer relações de proximidade com associações de caridade, com os poderes locais, trata-se sobretudo de um trabalho em parceria em que cada um assume o seu papel, trabalhando para objetivos comuns.

É necessário, assim, olhar para o conceito de “Responsabilidade Social Corporativa” e enquadrá-lo numa noção de comunicação que é constitutiva de todas as práticas organizacionais. É necessário pensar nos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade e assumi-los como o propósito das empresas. Só assim conseguiremos ter empresas verdadeiramente responsáveis, assumindo o seu papel num ecossistema composto por outras empresas, por outras instituições, cada uma agindo como cidadãs nas comunidades em que se inserem, com direitos e deveres, tal como cada pessoa (Santos e Eiró-Gomes 2016 e 2017).

As PME devem olhar para a RSC como uma porta aberta, como uma oportunidade para se tornarem players centrais na comunidade onde se inserem, como uma oportunidade para reforçar a sua reputação e conseguir relações de compromisso de confiança de longo prazo. Trata-se de pensar como poderá a minha PME contribuir para a sociedade, mais do que pensar, o que tem a minha empresa a ganhar. Ser socialmente responsável é estar um passo à frente na demonstração de preocupação e responsabilização.

“Às RP pede-se-lhes que se tornem, cada vez mais, uma função de integração e desenvolvimento social, que permita às organizações, tanto desenvolverem-se ao nível do seu auto-conhecimento, como da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente, promovendo e fomentando a negociação/cooperação entre diferentes grupos, visando o desenvolvimento social e económico da comunidade como um todo” (Eiró-Gomes & Lourenço, 2009: 1488).

Só poderemos, portanto, conceber a Responsabilidade Social Corporativa como muito mais do que ações isoladas, como muito mais do que filantropia, do que um donativo a uma instituição, ou um patrocínio uma festa local ou um campeonato desportivo. A verdadeira responsabilidade social deve ser pensada a longo prazo e de forma sustentada, alinhada com os objetivos gerais da organização.

Mais do que isso, é importante que as ações de responsabilidade social não surjam separadas das ações de comunicação, mas que todas façam parte de um plano conjunto, com objetivos definidos e um alinhamento estratégico. É de extrema importância que o tecido empresarial compreenda que ações pontuais, sem um fio condutor, sem objetivos e sem foco na estratégia global da empresa serão apenas ações com resultados supérfluos, serão apenas fonte de despesa e de dispersão. Urge que se assuma que o propósito de cada empresa é contribuir para a sociedade. O caminho para lá chegar será então a sua estratégia, sendo sempre norteada pelos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade.

NOTAS CONCLUSIVAS: **O CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE**

MIGUEL RIBEIRINHO

O caminho da sustentabilidade tornou-se uma realidade imparável nas grandes empresas porque cria mais valor para todos os *stakeholders*.

Será que as PMEs sentem os mesmo incentivos que as grandes empresas para desenvolver este caminho?

Esta expectativa, é hoje uma exigência em crescendo na sociedade em geral e de forma particular através dos clientes e consumidores e por isso torna-se imperativo que se foquem na sustentabilidade, para não perderem a sua relevância e sobreviverem aos desafios futuros.

Sempre que a sustentabilidade económica, social e ambiental constitui o propósito vivido de uma PME, ela consegue interiorizar uma perspetiva do longo prazo na sua visão e transformar ativamente a sociedade.

Isto é possível porque desenvolve uma cultura de inovação sustentável, assente nas pessoas, e com um foco nos seus clientes, que transforma o modelo de negócio e permite a sua competitividade e sobrevivência num contexto, com cada vez maior incerteza.

Numa PME, a cultura e o sentimento de pertença das suas pessoas, são muito fortes, tornando-se pilares de resiliência, agilidade e flexibilidade para as necessidades de transformação incutidas pelos desafios da inovação.

Este fluxo virtuoso está relacionado com a proximidade da gestão de topo, com a agilidade da comunicação e com a facilidade de se “viver” a visão global negócio, tornando-se cada pessoa, imprescindível para ultrapassar os desafios.

Os níveis superiores de performance colaborativa e produtiva, aliados a uma maior proximidade aos clientes, permitem captar, antecipar e incorporar as suas necessidades, de forma ágil, nos seus modelos de negócio, através da inovação.

Isto é possível quando se ultrapassam as principais condicionantes da sua envolvente, pois estão embebidas num ecossistema com as suas comunidades, criando-se relações de interdependência, para a sobrevivência e competitividade.

Este é um dos grandes desafios das PMEs, que por isso apostam na construção de redes de parcerias para a inovação, que facilitam o desenvolvimento de novos negócios, tornando-se mais atrativas para a captação de recursos e de pessoas.

O reconhecimento externo da inovação sustentável dos seus modelos de negócio, tornam-nas muito atrativas para a constituição de redes de parcerias e para a captação de novos clientes, pois atingem um nível de reputação elevado, pela sua utilização eficiente e responsável do capital natural e pelo seu papel positivo nas comunidades.

Podem existir desafios específicos para as PMEs, mas são as verdadeiras âncoras para o desenvolvimento das comunidades locais, das regiões onde se inserem e do próprio país, pois multiplicam a criação de valor nos ecossistemas onde estão inseridas e permitem combater assimetrias, através da geração de fluxos virtuosos que confluem na sociedade.

O melhor caminho da sustentabilidade que uma empresa pode encontrar é aquele que faz parte integral do seu modelo de negócio, tornando-se o catalisador para a identificação e desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Na verdade, é nesta diversidade de oportunidades onde reside a esperança de redirecionar a trajetória mundial atual, em direção às pessoas e respetivas comunidades.

Acredito profundamente que as PMEs são críticas para tornar o caminho da sustentabilidade como uma prática corrente, porque os seus líderes têm a oportunidade e a responsabilidade natural, para assumir esta liderança e fazer acontecer, transformando positivamente, através da inovação, os seus ecossistemas de negócio, as suas comunidades e a sociedade.

LEITURAS COMPLEMENTARES

RALPH TENCH, LIZ YEOMANS (2017)

Exploring Public Relations: Global Strategic Communication.

4th Edition

Um guia prático com uma abordagem estratégica às Relações Públicas / Comunicação. Oferece uma análise crítica das várias áreas da comunicação, conjugando teoria com a aplicação no contexto real, incluindo estudos de caso, exercícios e questões para discussão e reflexão. Alguns dos capítulos abordam precisamente as questões sobre as quais nos debruçamos nesta obra, como a Comunicação de Crise, *Public Affairs*, Responsabilidade Social Corporativa, entre outras.

RASCHE, A., MORSING, M: AND MOON, J. (EDS.) (2017)

Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance. Cambridge University Press, UK.

Uma visão sobre as questões de responsabilidade social corporativa numa perspectiva global. Aborda temas como a importância da estratégia, da comunicação, da regulamentação e governança. Uma discussão sobre as críticas que podem ser feitas à RSC e as oportunidades que ela cria, incluindo capítulos dedicados a questões críticas como direitos humanos, anticorrupção, direitos trabalhistas e meio ambiente. O livro também é complementado por um site com slides de palestras adaptáveis, notas para compreensão dos casos e links para recursos relacionados.

JOHN O. OKPARA, SAMUEL O. IDOWU. (2013)

Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders. CSR, Sustainability, Ethics & Governance

Nos dias de hoje, já não é aceitável que uma empresa tenha um bom desempenho simplesmente por fazer o bem, pois isso é já o que se espera das empresas. Com uma pressão crescente para melhorar os resultados financeiros, bem como para serem empresas cidadãs, os gestores empresariais enfrentam novos desafios. Que questões sociais devem apoiar? Que iniciativas devem desenvolver? Esta obra oferece respostas ponderadas a várias questões relacionadas com a responsabilidade social, sugestões de como escolher entre as principais causas meritórias e também como medir resultados tanto para os *stakeholders* como para a própria empresa. Uma reflexão sobre desafios e oportunidades do mundo atual, destinada a profissionais que querem ser responsáveis e sustentáveis.

W. TIMOTHY COOMBS, SHERRY J. HOLLADAY (2010)

The Handbook of Crisis Communication

O “Handbook of Crisis Communication” apresenta-se como um manual abrangente sobre estudos, métodos e questões críticas na área da comunicação de crise. Inclui análises aprofundadas de estudos de caso em comunicação de crise, desde ataques terroristas ao furacão Katrina e explora as principais áreas emergentes de novas tecnologias e comunicação de crise global. A Comunicação de Crise é apresentada como uma subdisciplina das Relações Públicas / Comunicação Corporativa, enfatizando a importância de uma comunicação estratégica e integrada nos objetivos da organização, aliando também as áreas da gestão da reputação e gestão de assuntos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication* (4.a ed.). Singapore: McGraw-Hill Education.
- Bowen, S. A., Rawlins, B., & Martin, T. (2010). *An Overview of the Public Relations Function*. D. Stacks & D. Wright, Eds. New York: Business Expert Press. Coombs, 2007b.
- Coombs T. (2010), *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Coombs T.(2007), *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. London: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2011) *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. 3ª Edição. Londres: Sage Publications.
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations* (8a Edição). New Jersey: Prentice Hall.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2001). “Public Relations as Communication Campaign”. Em Rice, Ronald and Atkin, Charles K. *Public Communication Campaigns* (3.a ed., pp. 231–248). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Eiró-Gomes, M., & Lourenço, S. (2009). “O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global”. Conferências Lusófona, 8o LUSOCOM. Lisboa.
- European Comission. (2005). *Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV:n26039> (Consultado a 28 de Outubro de 2015)
- Fawkes, J. (2008). “What is Public Relations”. Em A. Theaker (Ed.), *Handbook of Public Relations* (3ª ed.). London: Routledge.
- L’Etang, J. (2013). “Public Relations: A Discipline in Transformation”. *Sociology Compass*, 7(10), pp. 799–817.
- Prout, C. H. (1997). “Organisation and Function of the Corporate Public Relations Department”. Em *Lesly, Lesly’s Handbook of Public Relations and Communication* (5ª ed., pp. 685–695). Chicago: Contemporary Books.
- Public Relations Society of America. (sem data). *What is Public Relations? PR Definition: PRSA Official Statement*.
- Santos, M. e Eiró-Gomes, M. (2017) - “Organizações cidadãs: para além da responsabilidade social corporativa”. In: CONGRESSO SOPCOM, IX, Coimbra, 2015 - Comunicação e transformações sociais: comunicação política, comunicação organizacional e institucional, cultura visual (vol. 2). Coimbra: SOPCOM, ISBN 978-989-99840-1-1. pp 208-218.
- Santos, M. e Eiró-Gomes, M. (2016) – “Empresas cidadãs e comunicação: uma nova era no âmbito da responsabilidade social corporativa”. In: Seminário Internacional da Comunicação, XIII, Rio Grande do Sul, 2015 - Janelas para o mundo: telas do imaginário. Porto Alegre: Sulina,. ISBN 978-85-205-0765-0. pp 233-246.
- Steyn, B., & Gustav, P. (2000). *Corporate Communication Strategy*. Sandown, South Africa: Heinemann.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations* (2ª ed.). Harlow: FT Prentice Hall, Pearson Education.

Theaker, A. (2004). *Public Relations Handbook* (2ª ed.). Routledge.

White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas* (8.a ed.). Madrid: Pearson Educación.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Comunicação nas PME: do conhecimento ao reconhecimento

ORGANIZAÇÃO

Mafalda Eiró-Gomes e Ana Raposo

AUTORES

Ana Raposo

Carolina Freitas Lopes

César Neto

Conceição Teixeira Martins

Daniela Ferreira

Diogo Bernardo

Fernando Neves de Almeida

Mariana Pereira

Mafalda Eiró-Gomes

Marta Gonçalves

Miguel Ribeirinho

Rita Seabra

Tatiana Nunes

EDIÇÃO

Politécnico de Lisboa

DATA

Dezembro de 2022

DESIGN GRÁFICO

Madalena Pacheco

PRÉ-IMPRESSÃO, IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Gráfica 99

ISBN 978-989-53068-6-2

O presente livro foi publicado no âmbito da Investigação “Médias Empresas e Comunicação Corporativa” financiada pelos Projetos de Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística (IDI&CA) do Politécnico de Lisboa - IPL/2019/MECC_ESCS

