

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

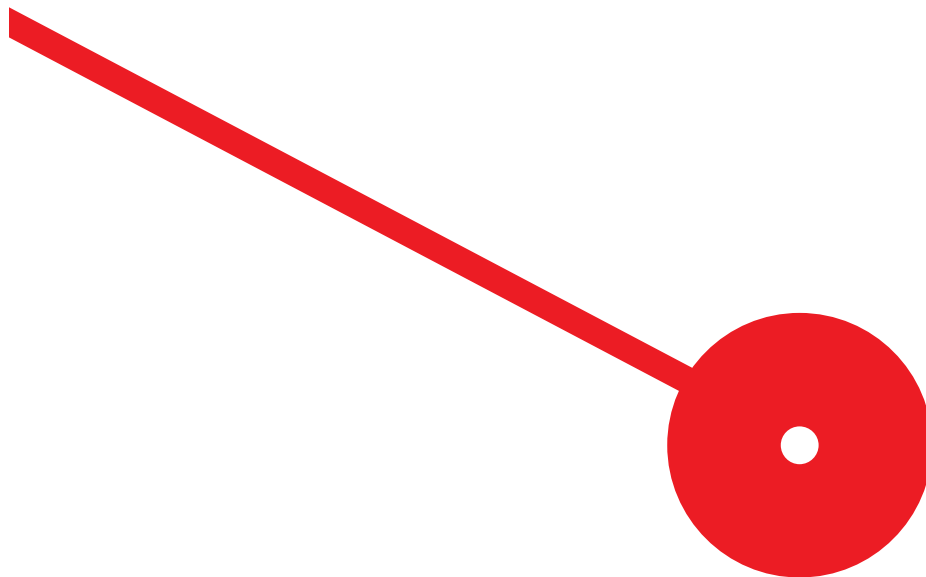
M

MESTRADO
ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

Constituição comunicativa da empresa MM Intermedia

Carla Marlene Maia

10/2022

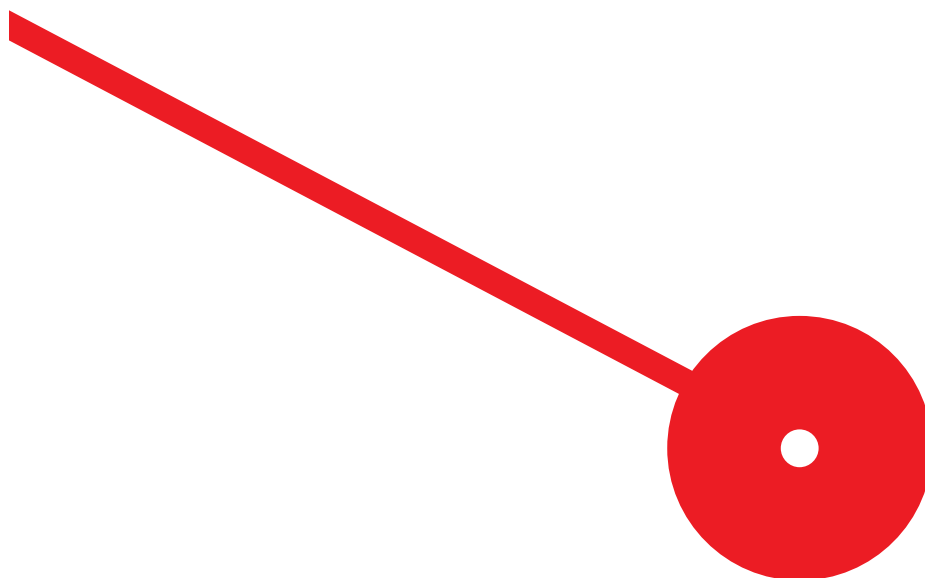




Constituição comunicativa da empresa MM Intermedia

Carla Marlene Maia

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria em Comunicação Digital, sob orientação de
Susana Pinto e Luciana Oliveira.**



Agradecimentos

Antes de mais, agradeço à vida e à energia pulsante que existe em mim e que me levou a desejar enfrentar esta responsabilidade e a conseguir concluí-la com capacidade.

Deixo aos meus pais e avós uma palavra de apreço por sempre terem apostado na minha educação e por serem continuamente estrelas na minha motivação para chegar mais longe.

Quero também agradecer às minhas orientadoras, professoras Susana Pinto e Luciana Oliveira (por me guiarem na realização deste trabalho), à diretora do curso, professora Paula Peres (por todo o carinho) e a todos os restantes professores deste mestrado (pelas contribuições para o meu crescimento como profissional), em especial à professora Arminda Sequeira (pelos *inputs* diretos para este projeto).

Às minhas colegas de curso que estiveram sempre presentes, partilharam comigo a realização dos trabalhos de grupo e se tornaram amigas, acima de companheiras de mestrado. Obrigada, Kat, Ana, Pati e, sobretudo, Beni.

De um modo mais lato, quero agradecer a todos quantos me rodeiam com boas energias e fazem os meus dias mais brilhantes, permitindo-me a capacidade de ser feliz e de aspirar a estas conquistas.

Mas, acima de tudo, agradeço e dedico este trabalho aos meus três filhos - Maria, Sara e Miguel - por me compreenderem e me apoiarem sempre, sem tréguas, sem vacilar, mesmo quando, para a realização deste mestrado, eu precisei de estar ausente e menos atenta às suas necessidades. Meus filhos, esta minha conquista serve, sobretudo, para vos provar que tudo na vida é possível, desde que uma pessoa o deseje e a isso se dedique de alma e coração!

Resumo:

É um facto que a tecnologia veio revolucionar a comunicação das empresas e não só. Estamos a viver a era do digital e, cada vez mais, os empresários e os particulares sentem necessidade de comunicar os seus negócios e as suas marcas *online*. Assim, cresce o mercado para as agências de comunicação e de produção de conteúdos, mas é expectável também que, na mesma proporção, aumente a concorrência neste sector, com o surgimento de novos *players* competindo entre si. Em plena época de crise económica ainda sem fim à vista, prevê-se também que o cliente se torne mais exigente, com restrições aos investimentos disponíveis para a comunicação dos seus produtos, serviços e marcas. As empresas de comunicação e de produção de conteúdos devem aproveitar este panorama económico e empresarial para se tornarem mais eficientes, ao mesmo tempo que necessitarão de fomentar a criatividade para se evidenciarem e serem bem-sucedidas. Neste projeto procedeu-se à constituição comunicativa da empresa MM Intermedia - agência de prestação de serviços de assessoria de comunicação e produção de conteúdos, segundo a teoria de Scheinsohn, que defende uma nova abordagem de comunicação, para dar resposta aos novos desafios que a empresa poderá enfrentar e que assume a comunicação como um processo dinâmico e inacabado, envolvendo um conjunto de elementos interligados, nomeadamente a personalidade, a cultura, a identidade, o vínculo e posicionamento, a comunicação e a imagem organizacional. Também para que se possa definir o mix de comunicação segundo esta teoria, foi necessário analisar a envolvente interna e externa da empresa MM Intermedia, efetuando uma análise SWOT, reforçando com uma proposta de definição do mix de comunicação com base nos 8 Ps do Marketing. Com base na metodologia *Design Science Research*, procurou-se propor uma solução (criação da empresa MM Intermedia) para uma oportunidade identificada e seguidamente apresentou-se propostas concretas para todos os elementos do mix de comunicação de Scheinsohn, complementados por estratégias de comunicação, no ambiente *online*, da empresa MM Intermedia.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Mix de comunicação; Teoria de Scheinsohn

Abstract:

It is a fact that technology has revolutionized communication for companies and beyond. We are living the digital age and, increasingly, entrepreneurs and individuals feel the need to communicate their businesses and their brands *online*. Thus, the market for communication and content production agencies is growing, but it is also expected that, in the same proportion, competition in this sector will increase, with the emergence of new players competing among themselves. During an economic crisis with no end in sight, it is also expected that the client will become more demanding, with restrictions on the investments available for the communication of their products, services, and brands. Communication and content production companies must take advantage of this economic and business panorama to become more efficient, while at the same time needing to foster creativity to stand out and be successful. In this project, we proceeded to the communicative constitution of the company MM Intermedia - agency providing communication advisory services and content production, according to Scheinsohn's theory, which advocates a new approach to communication, to respond to the new challenges that the company may face and that assumes communication as a dynamic and unfinished process, involving a set of interconnected elements, namely personality, culture, identity, bond and positioning, communication and organizational image. Also in order to define the communication mix according to this theory, it was necessary to analyze the internal and external environment of the company MM Intermedia, performing a SWOT analysis, reinforcing it with a proposed definition of the communication mix based on the 8 Ps of Marketing. Based on the Design Science Research methodology, we tried to propose a solution (creation of the MM Intermedia company) for an identified opportunity and then presented concrete proposals for all elements of Scheinsohn's communication mix, complemented by communication strategies in the *online* environment of the MM Intermedia company.

Keywords: Organizational Communication; Strategic Communication; Communication Mix; Scheinsohn's Theory

Conteúdo

INTRODUÇÃO	2
1 Uma nova era para a comunicação organizacional.....	5
1.1 Panorama das agências de comunicação em Portugal.....	11
1.2 Comunicação estratégica	15
1.3 O modelo de comunicação estratégica segundo a teoria de Scheinsohn.....	21
1.3.1 A personalidade	24
1.3.2 A cultura	25
1.3.3 A identidade.....	26
1.3.4 O vínculo e o posicionamento	28
1.3.5 A comunicação	32
1.3.6 A imagem	33
2 Metodologia.....	38
3 Componente empírica	42
3.1 Identificação do problema/oportunidades	42
3.2 Análise da envolvente e da realidade económica do contexto	42
3.2.1. Análise PESTEL	43
3.2.2. Análise da concorrência.....	47
3.3 Proposta de solução	50
3.3.1 Análise SWOT.....	50
3.3.2 Os 8 P's do marketing mix aplicado à MM Intermedia	52
3.3.2.1 Produto / Serviço.....	53
3.3.2.2 Preço.....	53
3.3.2.3 Comunicação	54
3.3.2.4 Distribuição	54
3.3.2.5 Pessoas	55
3.3.2.6 Processo.....	55

3.3.2.7	Evidências físicas	56
3.3.2.8	Produtividade/Performance	56
3.4	O modelo de mix de comunicação estratégica de Scheinsohn aplicado à MM Intermedia	57
3.4.1	Personalidade	57
3.4.2	Cultura	58
3.4.3	Identidade	59
3.4.4	Vínculo e posicionamento	60
3.4.5	Comunicação	64
3.4.5.1	<i>Website</i>	65
3.4.5.2	Redes sociais	67
3.4.6	Imagem	71
CONCLUSÃO.....		74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		77

Índice de Figuras

Figura 1 - Número de utilizadores de internet entre 1994 e 2021	6
Figura 2 - Percentagem da população utilizando internet (2020).....	6
Figura 3 - Percentagem de utilizadores da internet a nível mundial em 2021, por região	7
Figura 4 - Serviços das Agências de Comunicação em Portugal	15
Figura 5 - Áreas da comunicação estratégica	19
Figura 6 - Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação.....	20
Figura 7 - Modelo de comunicação estratégica	22
Figura 8 - The linkage model (modelo de ligação)	30
Figura 9 - Modelo da Imagem Institucional	32
Figura 10 - Modelo dinâmico da cultura, identidade e imagem organizacional	36
Figura 11 - Diagrama do Design Oriented Knowledge.....	39
Figura 12 - Exemplo das etapas do Design Science Research Methodology.....	40
Figura 13 - Resumo dos 8 Ps do Marketing mix	52
Figura 14 - Logotipo MM Intermedia	59
Figura 15 - Website MM Intermedia	66
Figura 16 - Página Facebook MM Intermedia.....	68
Figura 17 - Página Instagram MM Intermedia	69
Figura 18 - Página LinkedIn MM Intermedia	70
Figura 19 - Página Youtube MM Intermedia	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores políticos-legais (Análise PESTEL).....	43
Tabela 2 - Fatores económicos (Análise PESTEL).....	44
Tabela 3 - Fatores sociais (Análise PESTEL)	45
Tabela 4 - Fatores tecnológicos (Análise PESTEL).....	46
Tabela 5 - Fatores ecológicos (Análise PESTEL).....	47
Tabela 6 - Análise da concorrência (presença web).....	48
Tabela 7 - Análise SWOT	51
Tabela 8 - Identificação dos públicos MM Intermedia.....	61
Tabela 9 - Mapa de públicos MM Intermedia	62
Tabela 10 - Estratégia organizacional por cada público MM Intermedia	63

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 projetou a comunicação digital para níveis nunca antes vistos. Em poucos meses, pessoas, empresas, escolas e todo o tipo de instituições tiveram de adaptar-se rapidamente à comunicação a distância, prescindindo de meios mais tradicionais, como reuniões e outras atividades presenciais.

Assim, seguindo a tendência das últimas décadas, mas obtendo um crescimento ímpar nos últimos anos, a comunicação via internet é hoje mais rápida e mais importante do que nunca. Através das televisões, dos computadores, dos telemóveis, as pessoas estão continuamente ligadas ao mundo e aos seus. Multiplicam-se os canais de informação e entretenimento *online*, diversificam-se as redes sociais disponíveis e as compras na internet crescem também exponencialmente, tendências que os analistas acreditam que vieram para ficar.

Do ponto de vista da comunicação empresarial/organizacional, diversificam-se os canais de distribuição de mensagens, o que pode ser visto como uma vantagem. No entanto, também a saturação por parte dos públicos e clientes tende a ser maior.

A garantia de que este obstáculo é ultrapassado reside na criatividade e diferenciação: apenas as mensagens impactantes ficarão na retina e impulsionarão comportamentos.

Por isso, as empresas e organizações terão de reposicionar a sua estratégia e recorrer a ferramentas novas e criativas.

Será fundamental aliar a comunicação física e a digital, mas sempre da forma mais original possível.

Outro fator a ter em conta é que a pandemia de Covid-19 está a deixar rastros também na saúde da economia e que evidências de uma grave crise são já fatuais.

Assim, as empresas precisam de temperar a criatividade da sua comunicação com a rentabilização de recursos, procurando a melhor exposição pelo mais baixo investimento. Prevê-se, portanto, que cada vez mais, ao invés de departamentos internos de comunicação, as organizações optem pelo recurso a agências prestadoras de serviços na área da assessoria de comunicação e de produção de conteúdos, que ao mesmo tempo poderão garantir orçamentos mais competitivos e maior variedade de meios.

Neste sentido, e aproveitando aquilo que se desenha como uma oportunidade de mercado, visa-se com este trabalho desenvolver a dimensão comunicativa de uma empresa emergente neste momento e que pretende, exatamente, ser prestadora de serviços nas áreas da assessoria de comunicação e de produção de conteúdos. Uma empresa localizada no grande Porto e que prevê garantir serviços a instituições, empresas, artistas e particulares que queiram adaptar-se às novas tendências da comunicação digital.

Assim, recorrendo à metodologia *Design Science Research*, esta investigação fará uma análise da envolvente e do mercado, encontrando as dificuldades e oportunidades que a dita empresa possa ter de enfrentar, criando ao mesmo tempo a solução para as mesmas. Isto é, desenhando a dimensão comunicativa que possa surtir os melhores efeitos e projetar a melhor imagem da MM Intermedia junto dos *stakeholders*. O propósito final passa pela implementação dessa mesma solução encontrada, de modo a criar as bases comunicativas para a empresa.

Este trabalho organiza-se em três partes: 1) A revisão de literatura, que explica a nova era para a comunicação organizacional em que vivemos e a teoria de Scheinsohn; 2) A apresentação da metodologia utilizada, neste caso a *Design Science Research*; 3) A componente empírica, com identificação do problema/oportunidades e apresentação da respetiva proposta de solução.

CAPÍTULO I – ABORDAGEM AO TEMA E REFERENCIAL TEÓRICO

1 Uma nova era para a comunicação organizacional

Por todo o mundo, a internet continua em expansão e a alterar a forma como nos contactamos com os demais, como organizamos as nossas vidas, como partilhamos informação. Tornou-se mesmo uma parte vital em ascensão no nosso quotidiano, com a sua crescente influência nos consumidores individuais, assim como na economia de escala.

Em junho de 2022, a *International Telecommunication Union* (ITU), agência da Organização das Nações Unidas especializada nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, revelava dados oficiais apontando que, pelos finais de 2021, 4.9 biliões de indivíduos têm ligação à internet, ou seja, cerca de 63% da população mundial. O estudo faz até, de modo resumido, uma observação rápida sobre a evolução da utilização da internet e que importa relembrar aqui (ITU, 2022):

A *World Wide Web* foi inventada em 1989 e a Internet é uma tecnologia relativamente jovem¹. Em 1994, cerca de 20 milhões de pessoas navegavam na Internet, menos de meio por cento da população mundial. A utilização cresceu a taxas de dois dígitos até 2010, quando atingiu uma taxa de penetração de 29%. O crescimento continuou gradualmente até que os efeitos da pandemia de COVID-19 desencadearam um aumento no uso da Internet e, em 2020, estima-se que 466 milhões de pessoas começaram a usar a Internet pela primeira vez, um aumento de 10,3 % na utilização. Até ao final de 2021, 4,9 bilhões de pessoas estavam *online*, cerca de 63 % da população mundial (ITU, 2022).

A Figura 1 mostra o crescimento do número de pessoas utilizadoras da internet a partir de 1994, ano em que foi realizada a primeira Conferência Mundial de Desenvolvimento de Telecomunicações da ITU ².

¹ Disponível em <https://www.w3.org/History/1989/proposal.html>

² A ITU organiza a World Telecommunication Development Conference (WTDC) a cada quatro anos, evento que marca as estratégias e objetivos para o desenvolvimento das telecomunicações, fornecendo linhas orientadoras para a prestação do setor de desenvolvimento da ITU.

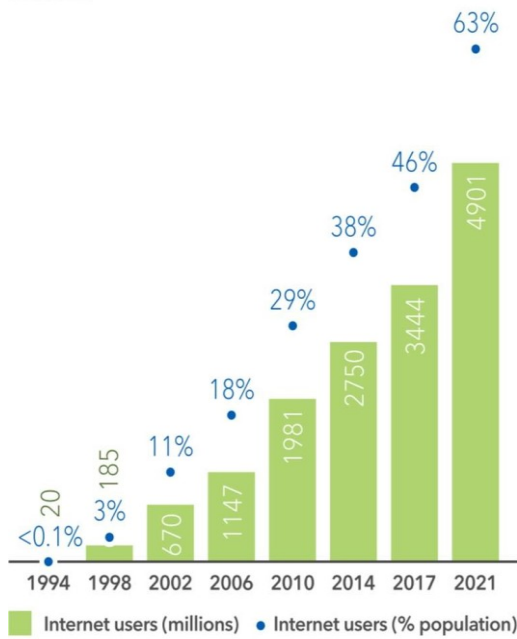


Figura 1 - Número de utilizadores de internet entre 1994 e 2021

Fonte: International Telecommunication Union (ITU) (2021)

Claro que o estudo adverte para uma divisão não equitativa pelas zonas do globo e apresenta o seguinte mapa para que melhor se entenda o padrão de conectividade de cada país:

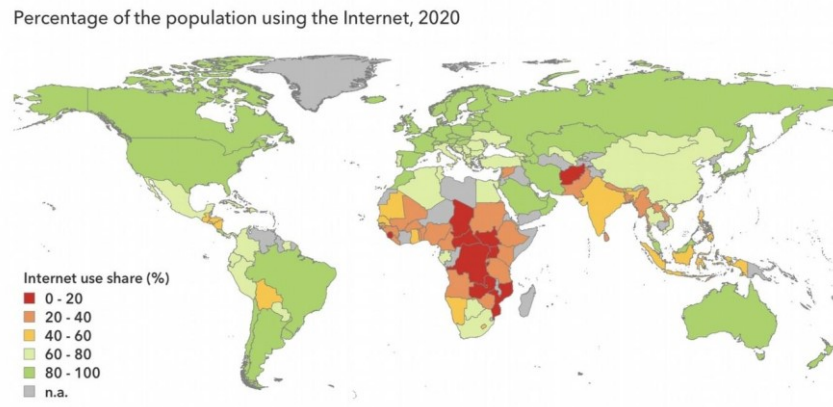


Figura 2 - Percentagem da população utilizando internet (2020)

Fonte: International Telecommunication Union (ITU) (2021)

A afirmação é reforçada na plataforma STATISTA³ (2022b), conforme apresentada na Figura infra:

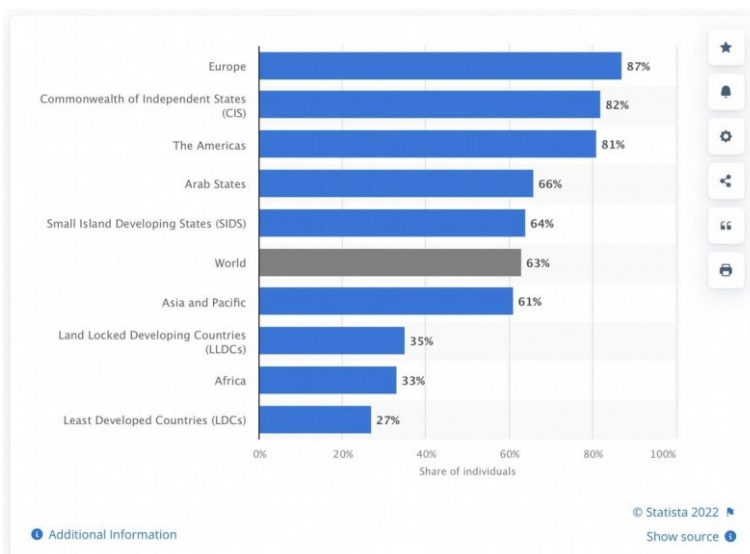


Figura 3 - Percentagem de utilizadores da internet a nível mundial em 2021, por região

Fonte: STATISTA (2022b)

Dados divulgados na plataforma STATISTA (2022b), no estudo “*Mobile internet usage worldwide - statistics & facts*” explicam que, com redes de conexão cada vez mais rápidas e *smartphones* cada vez mais acessíveis, o *mobile* tornou-se o mais importante canal de acesso à internet no mundo, representando, em 2021, mais de 90 % do total de utilizadores da internet:

Em 2021, o número de usuários únicos de internet móvel foi de 4,32 bilhões, indicando que mais de 90 % da população global de internet usa um dispositivo móvel para ficar *online*. Prevê-se que a propriedade móvel e o uso da Internet continuem a crescer no futuro, à medida que as tecnologias móveis estão a tornar-se mais acessíveis e disponíveis do que nunca. Hoje, o tráfego de internet móvel é responsável por quase 55% do tráfego total da *web* (STATISTA, 2022b).

Com a internet cada vez mais presente nas nossas vidas, importa saber como navegamos. A plataforma STATISTA (2022b) avança que, no último trimestre de 2021, os utilizadores passaram mais de metade do seu tempo *online* acedendo à internet a partir dos seus telemóveis, acumulando uma média de 3 horas e 43 minutos de envolvimento

³ STATISTA estabeleceu-se como um dos principais fornecedores de dados de mercado e de informação ao consumidor. Mais de 1.100 visionários, peritos e empresários reinventam continuamente o STATISTA, desenvolvendo novos produtos e modelos de negócio de sucesso numa base contínua.

diário. A *social media*⁴, segundo a plataforma, é das atividades mais recorrentes entre os utilizadores *mobile*. Durante já mais de uma década, as redes sociais, as aplicações de mensagens e as plataformas de partilha de imagens e de vídeo estão na dianteira do envolvimento *mobile* a nível global” (idem).

Nas últimas décadas, a internet também transformou o modo como se compram e vendem produtos no mundo inteiro. “O comércio eletrónico tornou-se uma parte indispensável da estrutura global da venda a retalho (...) e graças à digitalização contínua da vida, consumidores de praticamente todos os países agora lucram com as vantagens das transações *online*” (STATISTA, 2022a).

E esta realidade disparou com a pandemia de Covid-19. O estudo apresentado por Mihai et. al. (2022) cita Dumanska et. al. (2021) que defende que a quantidade de compras *online* durante 2020 aumentou 41%. Além disso, consumidores mais velhos e com menos experiência digital começaram a descobrir os benefícios de serviços que nunca haviam usado antes. O mesmo estudo cita Pantano et. al. (2020) referindo que “por exemplo, consumidores idosos mudaram pela primeira vez na vida para compras *online*, descobrindo a segurança e os benefícios das entregas em domicílio, da não ida à loja e do pagamento sem dinheiro” (Mihai et. al., 2022).

Tudo isto ocorreu por força da pandemia de Covid-19 (que inibiu o contato social em todo o globo), com as compras *online* a conseguirem um *boom* muito significativo, impondo uma tendência de transações via internet que seguramente veio para ficar. Sem poder sair de casa de modo a tentar conter a propagação do vírus, milhões de pessoas viram nos canais digitais e, particularmente no *e-commerce*, a alternativa possível para poderem continuar “ligados”.

Quanto às responsabilidades atribuídas à pandemia nesta disseminação do uso universal da internet, não apenas no comércio *online*, mas nas nossas rotinas diárias gerais, o *Global Connectivity Report 2022*⁵ afirma: “embora a pandemia de COVID-19 tenha desencadeado interrupções fundamentais na economia e no nosso modo de vida, também acelerou o ritmo de digitalização e conectividade para muitos. Na fase de emergência imediata, as restrições de bloqueio criaram um cenário de maior procura por serviços

⁴ Denominação de um conjunto de aplicações baseadas na Internet permitem a criação e a partilha de conteúdo gerado pelo utilizador.

⁵ Relatório apresentado pela ITU - *International Telecommunication Union*, que apresenta um balanço dos progressos na conectividade digital nas últimas três décadas.

digitais, desde entrega ao domicílio até serviços governamentais. E também ajudaram a mudar as preferências das pessoas por soluções digitais, como o uso de pagamentos eletrónicos ou o teletrabalho” (ITU, 2022).

Em Portugal, dados do Instituto Nacional de Estatística (2021), no relatório anual sobre proporção de indivíduos e atividades registadas na internet dão conta de que nos primeiros 3 meses do ano 2021, do universo global de utilizadores, 86,7% realiza *online* a pesquisa de informação sobre produtos ou serviços. O que é uma evidência de que as organizações têm de ter uma presença na internet cuidada e eficaz.

A internet trouxe a mudança de imensos paradigmas, influencia a postura social das pessoas e também as suas decisões enquanto consumidores. Significa, portanto, que as organizações precisam de adaptar a sua comunicação e direcioná-la para o digital, de modo que consigam chegar ao seu *target*.

A internet, conforme já foi demonstrado, revolucionou a forma de comunicação em todas as suas vertentes. E a nível organizacional não foi diferente. Segundo Hall (2004), o processo comunicacional nas organizações é algo dinâmico e que gera efeitos à medida que as ações de comunicação ocorrem. O autor acrescenta, ainda, que neste processo cabe toda a informação transmitida na organização, mas também a própria relação entre os indivíduos que dela fazem parte.

Neste prisma, a comunicação organizacional é desenhada pelo teórico como instrumento estratégico para melhoria da própria comunicação interna da empresa e também para a comunicação com o exterior. Daqui se compreende que a comunicação constitui um dos aspetos fundamentais na atividade da organização e um instrumento de trabalho precioso para garantir uma boa gestão do trabalho e uma boa perceção da organização na sociedade e junto dos seus públicos-alvo (*idem*).

Procurando adaptar-se aos dias que correm, a comunicação organizacional busca novas maneiras de captar a atenção do público e formas mais seguras e com maior retorno financeiro na hora de prender o *target*. Ries e Ries (2002) propõem uma nova era na comunicação institucional e empresarial, defendendo que a afirmação de uma marca depende mais hoje em dia do lento e metódico trabalho de relações públicas, do que da imediatez da publicidade nos media tradicionais. No seu livro "A queda da publicidade e a ascensão das relações-públicas" (2002), os autores defendem isto mesmo,

acrescentando que a publicidade pode e deve ser usada para a manutenção de uma marca, mas quem a impõe são as relações públicas, conduzindo o consumidor a experimentar e a confiar nela.

Em “Os Dez Mandamentos da Propaganda”, Garfield (2007) afirma que os media tradicionais estão a ficar cada vez mais caros e ineficientes quando o objetivo é integrar o *target*, e isso acontece em todas as empresas, sem distinção de tamanho.

O *buzz*, ou passa-palavra, segundo Salzman, Matathia e O’Relly (2003), também ganha força na comunicação organizacional, apresentando-se como o modo mais barato e eficiente de colocar o nome de uma marca na boca de todos e transformar consumidores potenciais em compradores reais. Estes três especialistas mundiais do ramo advertem, no entanto, que o *buzz* não surge espontaneamente - é preciso fazê-lo acontecer. Ainda assim, defendem, há fórmulas altamente eficazes de o conseguir e que são, cada vez mais, utilizadas.

O caminho para a comunicação organizacional de sucesso será, portanto, a geração de um *buzz* que produza *media* espontânea através de ações de baixo custo, isto é, que faça aumentar os comentários e o “barulho” em torno de um nome ou marca. E que, assim, com boa economia de recursos, fure o bloqueio da saturação da informação que se vive atualmente.

Já, em 1964, Marshall McLuhan afirmava que “o meio é a mensagem”, numa premissa que nunca fez tanto sentido como hoje em dia. No seu livro “*Understanding Media: the extensions of man*”, o autor frisa que nós recebemos mensagens de formas diferentes dependendo de como elas nos são apresentadas e ainda acrescenta que nós próprios podemos influenciar esse meio e o modo como a mensagem é transmitida aos recetores (McLuhan, 1994).

Ora, tal ação só poderá ser desenvolvida por alguém competente e especializado em comunicação, já que os requisitos são muito elevados. Patriota (2004) afirma que este profissional tem que procurar, na sua estratégia de escolha dos meios a serem utilizados para comunicação com o *target*, uma harmonia entre meio e mensagem, que pelo menos se “aproxime” da perfeição. O autor frisa que há que encontrar um equilíbrio importante no planeamento estratégico da comunicação:

Partimos da premissa de que nenhum meio de comunicação é neutro. Todo e qualquer veículo da ação publicitária carrega em si alguns aspetos e significados, que, se percebidos de forma correta, podem desempenhar um papel relevante no processo de construção do envolvimento entre produto/serviço e consumidor (Patriota, 2004, p. 5).

Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenómeno, e não apenas como transmissão de informações. Assim como na sociedade, a comunicação nas organizações exerce um poder expressivo e cada vez mais cresce sua relevância. Daí a necessidade de ser pensada e planeada estrategicamente (Kunsch, 2018).

1.1 Panorama das agências de comunicação em Portugal

A comunicação é, em si, uma palavra e uma atividade de largo espectro.

Torquato (2010) afirma que comunicação é algo que abrange as atividades de assessoria, relações públicas (empresariais e governamentais), publicidade institucional (no sentido de promover a imagem de uma entidade pública ou privada), editoras, identidade visual e ações relacionadas com obtenção, armazenamento, manipulação e veiculação de informações. Ou seja, uma panóplia de áreas distintas, muitas vezes complementares, e que se movimentam num diálogo multidisciplinar orgânico.

As agências de comunicação são empresas especializadas em comunicação organizacional ou empresarial, que seguem a linha da comunicação *corporate* e de produto.

As agências de comunicação têm uma vasta oferta de serviços e, segundo Da Cunha (2009), cada vez mais são vistas como parceiras preferenciais na integração de toda a comunicação das empresas, agindo também, muitas vezes, ao nível da gestão de topo, marketing e relação com os investidores, entre outros.

Além disso, e de acordo com Sebastião et. al (2012), estas agências podem estar “sob diversas denominações, que vão desde Assessoria de Imprensa, a Assessoria de Comunicação, Agência de Comunicação e Agência de Relações Públicas, entre outras, todas seguem a mesma linha de serviços prestados. São especialistas em Comunicação

Empresarial e possuem uma série de produtos e serviços que melhoram e facilitam a gestão da empresa/organização para a qual prestam serviços.”

A contratação de uma agência de comunicação para uma organização pode, então, ser interpretada como uma vantagem, na medida em que o leque de serviços disponíveis abrange várias áreas de atuação, que podem melhorar a forma como a marca é analisada pelos seus *stakeholders* e público em geral.

É, no entanto, imperioso, afirma Schmitz (2012), que exista uma comunicação linear entre a agência e a instituição agenciada, que seja estimulado o contato entre ambas as partes e que exista um plano estratégico de comunicação previamente definido, para evitar falhas e chegar à obtenção dos resultados pretendidos.

Da agência/profissional de comunicação espera-se transparência, de modo que desempenhe um trabalho ético, responsável, ágil e, claro, para conseguir transmitir uma imagem adequada da empresa/instituição que representa.

Mas, uma agência de comunicação, fruto das tarefas que desempenha, dos profissionais que emprega e dos objetivos que estabelece, deve sempre procurar novos e diferentes serviços que lhe permita distinguir-se da concorrência e afirmar-se como o parceiro ideal. É por isso que a especialização no digital assume principal importância nos dias de hoje.

O impacto do digital está cada vez mais presente e consciente no ADN das agências de comunicação, porque os seus profissionais sabem que uma boa comunicação em ambiente digital é capaz de influenciar e captar a atenção do *target* pretendido.

E o facto é que hoje é cada vez mais comum as agências serem procuradas pelas organizações para a realização de campanhas *online*, atualizações das plataformas digitais, etc.

No nosso quotidiano, face à evolução, as agências de comunicação oferecem serviços mais abrangentes, como a comunicação digital ou a gestão de conteúdos para a internet e/ou direcionados para redes sociais.

Scott (2009) afirma que os consumidores estão a tornar-se cada vez mais exigentes, não querendo apenas informação rigorosa, detalhada e do seu interesse, mas desejando também passar a ser intervenientes na veiculação da informação.

Na última década, as tecnologias de informação e comunicação permitiram uma cada vez maior troca de informação e conhecimento e facilitaram a adesão de novos participantes nas discussões. Os utilizadores passaram de observadores a criadores e editores de conteúdos: multiplicaram-se os blogues, os *sites* de partilha de conteúdo audiovisual, a edição colaborativa (tipo Wikipedia e outras). Estão, ainda, disponíveis ferramentas de criação incorporadas em realidades virtuais e jogos *online*. O crescimento é exponencial e lança muitos e novos reptos aos profissionais das agências de comunicação.

Como já vimos, o comportamento e a preferência dos indivíduos tem-se alterado face à elevada aceleração tecnológica que se tem verificado no decorrer dos anos. Assim, novos “ídolos” têm também subido ao palco da internet e o séc. XXI está a ser marcado pela era dos *influencers* e *opinion leaders* (líderes de opinião), personagens que, segundo Mcquarrie (2013), começam a ter mais força e visibilidade do que muitas figuras públicas, precisamente porque, ao contrário destas, os *influencers* assumem uma postura descontraída e uma linguagem quotidiana. Assim, *bloggers*, *instagrammers* e *youtubers* aproximam-se dos públicos, estreitam relações com os seus seguidores e ganham cada vez mais exposição mediática. Além disto, estimulam as mentalidades dos públicos e influenciam a decisão dos consumidores.

Daí que as marcas e empresas têm aproveitado para investir e comunicar os seus produtos/serviços através destes *influencers*, para assim chegarem mais perto do seu consumidor. Uma nova tendência, entre outras, a que as agências de comunicação precisam de estar atentas.

De acordo com Lapolli e Gauthier (2009), as agências de comunicação devem adaptar-se ao desenvolvimento tecnológico e acompanhar as tendências, de forma a oferecerem um leque vasto de opções aos clientes que as procuram.

Em Portugal, as agências de comunicação surgiram apenas após a revolução de 1974. Isto explica-se facilmente com o regime ditatorial que vigorou até então e que condicionava a liberdade de expressão e censurava fortemente a veiculação de informação. Após a instauração da democracia, as organizações (públicas e privadas) sentiram necessidade de estabelecer relação com a imprensa e fundaram serviços informativos. O mercado tornou-se mais exigente e apareceram as primeiras agências,

quase todas pela mão de jornalistas, que migraram nas suas funções de uma área para a outra da comunicação, tal como explicado por Gonçalves (2010) .

No final dos anos '80, fundou-se a primeira associação que representava as consultoras de comunicação: APECOM. Esta associação ainda se encontra no ativo e integra 24 empresas, que são responsáveis por cerca de 70 % do volume de negócios e do emprego do sector.

Durante mais de duas décadas, foram surgindo cada vez mais agências de comunicação no nosso país. Em 2009, um estudo APECOM em parceria com o jornal OJE “confirmava a crescente importância do sector nacional da comunicação”, com uma “evolução crescente no volume de negócios, que testemunha a importância do sector, cada vez mais procurado por empresas de todas as dimensões e sectores de atividade” (APECOM/OJE, 2009).

Na definição da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas – APECOM - (S/D), “através do trabalho de consultoria em comunicação e relações públicas, a agência define estratégias de comunicação, implementa ações de relacionamento com os diferentes públicos, promove a imagem e reputação dos seus clientes, minimiza situações de crise que possam afetar essa mesma imagem e mede o retorno do trabalho desenvolvido”.

Em 2010, a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) dava nota de que, na proporção inversa da queda dos jornais e dos *media* tradicionais, outros setores na comunicação estavam a evoluir, como é o caso das consultoras.

Já em 2017, um novo estudo da APECOM sobre o setor da comunicação em Portugal estimou que este vale 45 milhões de euros.

Uma agência de comunicação desenvolve uma série de serviços em rede e multidisciplinares, como pode verificar-se na Figura seguinte:

Categoria	Serviços	
Organização e Planejamento	Consultoria: em comunicação (empresarial, institucional, estratégica, operacional); em relações públicas, de marketing ou de produto, em saúde, para pequenas e médias empresas, local; Estratégia: aconselhamento, pesquisa e planejamento; Estratégia de comunicação e de marca Desenvolvimento e arquitetura da marca; Gestão de informação; Cultura empresarial; Gestão de crise; Auditorias de comunicação: interna ou externa; Organização e gestão de programas de responsabilidade: corporativa, ambiental ou social; Lançamento de produtos ou serviços.	
Comunicação	Relações Públicas e Media Tradicionais	Clipping; Assessoria de imprensa e mediática; Realização de conferências de imprensa; Investigação, redacção, produção e manutenção de conteúdos para plataformas offline; Elaboração de notas de imprensa; Media training; Road shows corporativos; Serviços editoriais;
	Relações Públicas e New Media	Investigação, redacção, produção e manutenção de conteúdos para plataformas online; Relações com influencers, bloggers, etc.
	Relações Públicas e Política	Public Affairs; Relações governamentais; Relações com os líderes de opinião.
	Comunicação Interna, Corporativa ou Financeira	Comunicação para público interno e corporativo
Execução	Design: gráfico, editorial, de marca, de ambientes; Produção de suportes de comunicação; Merchandising; Produção de material gráfico e audiovisual; Produção e realização de vídeos corporativos, promocionais, documentários ou de ficção; Organização de eventos	

Figura 4 - Serviços das Agências de Comunicação em Portugal

Fonte: Sebastião et. al. (2012)

Perante isto, não restam alternativas às agências de comunicação senão acompanhar esta tendência do consumidor pró-ativo no consumo de informação. Estas empresas consultoras em comunicação têm de estar por dentro da esfera digital, continuamente mantendo-se a par das novas ferramentas que forem surgindo e reciclando conhecimentos na área com formações contínuas. A vida dos assessores e dos meios de comunicação complicou e tornou-se mais exigente, com a atenção do público a ser cada vez mais difícil de captar, e as plataformas e canais digitais a proliferarem a cada dia que passa.

1.2 Comunicação estratégica

Um processo de comunicação constitui-se quando pessoas, grupos, organizações e atores sociais interagem, constroem e trocam significados, informações e influências de algum tipo. Por isso, a comunicação não é um acontecimento, um momento ou coisa,

mas um processo dinâmico e contínuo - é mais do que informar ou fazer saber (Duarte, 2020).

Comunicação é o sangue, o coração; e dá vida à organização, fá-la pulsar. Está em todos os ambientes, todos os fluxos e a cada momento. Ela pode ser boa ou má, eficaz ou desastrosa, mas está lá (Duarte, 2020).

Os processos de comunicação estão sempre a mudar, criando e refletindo novos fenómenos e relações, na sociedade contemporânea. E nas organizações isso não é diferente. À medida que as tecnologias vão avançando para abranger novas redes, desenvolvendo novas plataformas, a comunicação estratégica nas empresas precisa constantemente de se reinventar, fazendo com que a área tenha de se (re) adaptar a novas práticas (Oliveira & Ruão, 2022).

Atualmente, em diversas organizações estas duas funções encontram-se nitidamente separadas, e a comunicação organizacional é vista como tendo, em geral, um carácter estratégico que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organigrama. Esta situação transforma este aspeto estratégico num campo de estudo obrigatório nas ciências da comunicação e numa oportunidade de trabalho para futuros profissionais deste campo (Carrillo, 2014).

O conceito de “estratégia” está hoje presente na filosofia organizacional e destina-se a alcançar metas que podem ser comerciais, financeiras ou políticas. O mundo dos negócios, hoje, caracteriza-se por um conjunto de ações concertadas e planeadas para atingir as suas metas, ou seja, a sua complexidade leva ao estudo, planeamento e implementação de ações concertadas e organizadas para o cumprimento dos objetivos globais da empresa (Pereira, 2014).

A comunicação organizacional estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vista à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planeamento estratégico e de gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores (Kunsch, 2018), procurando, então, estudar a forma como a organização se apresenta, por meio de atividades comunicativas intencionais relacionadas com o propósito da organização, ou seja, utilizando a dimensão “estratégica” da organização (Oliveira & Ruão, 2022).

Scheinsohn & Saroka (2000) referem que, no final dos anos '80 do século XX, iniciaram, inadvertidamente, o novo movimento que ficaria posteriormente conhecido como comunicação estratégica. Os autores defendem que a proposta por eles apresentada foi provocativa uma vez que, numa época em que o marketing estava a conquistar exponencialmente um certo 'vedetismo', defendia-se que as funções da comunicação ultrapassam as fronteiras do marketing, tendo-se, por isso, sugerido que a comunicação fosse implementada como parte da área da gestão de topo (Scheinsohn & Saroka, 2000).

Esta perspetiva é reforçada por Pereira (2014), que apresenta a comunicação estratégica como um conjunto de ações planeadas e estruturadas de forma a alcançar os objetivos globais de uma organização, através de um conjunto de ações planeadas, bem definidas e estruturadas que levem à mudança de atitudes e comportamentos capazes de construir uma mais-valia para a organização e dessa forma resolver problemas e melhorar a sua *performance* (Pereira, 2014).

Nesse sentido, Argenti et. al. (2015) afirmam que é a comunicação alinhada com a estratégia da empresa, com vista a promover o seu posicionamento, considerando a comunicação estratégica inexoravelmente relacionada com a estratégia corporativa.

Num estudo mais recente, Zerfass et. al. (2018) defendem que a comunicação estratégica é a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso de uma organização. Com base nessas definições, segundo Falkheimer e Heide (2018), citados por Oliveira e Ruão (2022), é possível sugerir que a comunicação estratégica pode ser vista como atores que aplicam permanentemente uma perspetiva comunicativa para os processos organizacionais relacionados com o propósito da organização.

Portanto, a comunicação estratégica é uma reconceituação do modo de ser e atuar da organização, onde essa leva a efeito seu processo integral de comunicação, como mediação dos fluxos e refluxos comunicacionais (Rosa, 2008).

A comunicação estratégica está orientada para a ação, para a pragmatização e a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado e com poder simbólico no sentido de gerar ação, ou por outras palavras é mobilizar as pessoas para determinados fins. Nesta perspetiva, a comunicação só assumirá uma posição estratégica quando inserida num plano de ação comunicacional definido, planeado e concertado no sentido de produzir resultados (Pereira, 2014).

O modelo elaborado por Scheinsohn e Saroka (2000) representa a ideia de que a comunicação estratégica procura delinear uma estratégia global, na qual exista a articulação de todos os formatos de comunicação disponíveis na organização, para a realização de seus objetivos, gerenciados por um sistema integrado, em sinergia e coerente, divididos em nível tático e estratégico.

O nível tático diz respeito às técnicas que cumprem funções primordialmente operacionais – aquilo que está relacionado com ações e seus meios –, como publicidade, promoção, eventos, relações de informação, planos de comunicação financeiros, preparação de um manual de identidade corporativa visual e plataformas de media (Scheinsohn & Saroka, 2000). Por outro lado, o nível estratégico refere-se ao “saber usar” das atividades táticas. Portanto, a comunicação estratégica é o resultado atingido derivado da soma das estratégias de comunicação táticas parciais, que são delimitadas com propósitos e planos de ação individuais, em períodos de tempo diferentes, mas em convergência estratégica (Carrillo, 2014; Duarte, 2020; Scheinsohn & Saroka, 2000).

Para que uma empresa consiga abordar estrategicamente a sua política de comunicação, é essencial que estabeleça todas as condições necessárias e, para isto, existem, pelo menos, duas condições: a primeira é conceptual e consiste em assumir a comunicação como uma atividade complexa, dinâmica e contínua. A segunda é estrutural e consiste na criação de uma área para a sua gestão, que permite abordar as comunicações através da interdependência estratégica e autonomia tática das diferentes áreas. O fator chave nesta gestão é chamado coerência (Scheinsohn & Saroka, 2000).

Uma perspectiva que interessa muito à concretização do objetivo deste projeto é apresentada por Islas (2005), conforme citado por Carrillo (2014), que defende que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando: “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica”.

Estas ações, que devem ser integradas, devem também procurar envolver todos os *stakeholders* internos e externos à organização, através da transmissão de mensagens concebidas com poder simbólico e significativo específico, de forma a “mobilizar

comportamentos e atitudes, através do uso das palavras certas, nos momentos certos, para as pessoas certas”, através de um conjunto de iniciativas que conduzem à mudança de atitudes, alternando comportamentos nos membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final (Pereira, 2014).

Carrillo (2014) sintetizou as principais áreas abrangidas pela comunicação estratégica, com base no pressuposto fundamental de que é a forma de comunicação que está ao serviço do cumprimento das metas da organização. Assim, o autor apresentou um esquema representativo com as áreas da comunicação estratégica e as metas a atingir pela organização de acordo com os seus públicos:

Áreas de comunicação estratégica	
Comunicação estratégica → As metas da organização de acordo com os seus stakeholders	
Gestão de recursos intangíveis	Imagem (Tironi & Carvallo, 2011).
-Imagem	Identidade, cultura organizacional, reputação (Islas, 2005).
-Reputação	Gestão de empresas e campanhas de marketing social (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
-Marca como recurso intangível	
-Identidade	
-Cultura corporativa	
-Responsabilidade social corporativa	
Comunicação empresarial	Políticas de comunicação e marketing (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação externa	Relações públicas, políticas de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação interna	Políticas de comunicação, tecnologias de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).

Figura 5 - Áreas da comunicação estratégica

Fonte: Carrillo (2014) com base em Hallahan *et al.*, (2007), Tironi & Carvallo (2011) e Islas (2005)

Uma perspetiva que vale a pena ressaltar aqui, e que reforça as perspetivas anteriores, é a que propõe Duarte (2020), cujo desenvolvimento de estratégia aplicada à comunicação assume uma forma dinâmica e que se harmoniza em função de um mundo complexo e não linear.

Em comunicação, estratégia serve para enfrentar os problemas e desafios fundamentais. Ela é concebida para criar valor para a organização, seja diretamente, conectada à missão e objetivos, seja qualificando a “atividade-meio” comunicação, ou ainda realizando ações que, mesmo indiretamente, vão impactar o sucesso corporativo (Duarte, 2020).



Figura 6 - Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação

Fonte: Duarte (2020)

A dinâmica da estratégia aplicada à comunicação proposta por Duarte (2020), ainda que seja elencar os seus processos numa ordem linear (como: questionar; identificar o problema; definir o objetivo; estudar as estratégias e o formato da sua gestão; elaborar os ajustes necessários; implementar e solucionar as questões originárias), viabiliza uma jornada de aprendizagem constante para os envolvidos. Esse fato é percebido no modelo proposto, o qual não possui traços de tempo retílineos, e sim, linhas curvas, que promovem a ideia de movimento. As linhas concebem as qualidades de complementos, novos pressupostos, revisão do percurso e seu tempo indeterminado, por ser um processo singular de cada projeto, e que podem ocorrer simultaneamente. Inclusive, as etapas de formulação apresentadas na Figura 5 estão de acordo com a capacidade de orientação para o futuro, em que a área de comunicação projeta os seus resultados e impactos significativos a longo prazo, aprimorando, continuamente, os processos e entregas (Shuster & Pagnussatt, 2021).

Assim, a comunicação estratégica, em suma, é o instrumento ideal para lidar com estas novas realidades. É um desafio formar profissionais que possam desempenhar uma função tão complexa e delicada, mas a necessidade de o fazer é uma necessidade (idem).

1.3 O modelo de comunicação estratégica segundo a teoria de Scheinsohn

Foram muitas as inovações que mudaram as formas de organizar e comunicar nas empresas. Esse contexto trouxe mais uma série de oportunidades, com mais dinamismo, abertura, possibilidades de interação entre as organizações e os seus públicos. Mas, por outro lado, trouxe desafios que deixaram as organizações mais vulneráveis perante os seus diferentes públicos institucionais (Oliveira & Ruão, 2022).

Scheinsohn e Saroka (2000) definiram o Modelo de Comunicação Estratégica, como um "modelo de comunicação contingente", ou por outras palavras, um modelo de sistemas relativistas, com uma visão multivariada. O modelo é elucidado num mapa que apresenta os elementos mais relevantes do processo de comunicação empresarial, considerados como tal na sua perspetiva particular. Ao mesmo tempo, é um modelo de comunicação sistemático e contingente, principalmente interessado na afetação mútua dos elementos que o compõem e que entende a comunicação como um processo complexo, dinâmico e contínuo. Numa primeira abordagem ao modelo, é possível identificar um sistema: a empresa; um suprassistema: o seu ambiente imediato e um macro sistema: o seu ambiente geral (Scheinsohn & Saroka, 2000).

O modelo proposto pelos autores (Fig. 7) apresenta uma abordagem multidisciplinar e sinérgica, constituída por elementos que se relacionam entre si e têm uma certa interdependência, nomeadamente: a matriz de comunicação que é formada pela identificação do campo de emissão e da inter-relação que existe entre cada um dos seus componentes, através de um conjunto de recursos para a emissão da mensagem. Esta configura-se como qualquer estímulo que a empresa emite e provoca reação, quer seja pretendida ou não, intencional ou não; o ruído configura-se como um obstáculo que dificulta a mensagem e produz uma certa entropia - perda de informação; os públicos são definidos por cada empresa, de acordo com as suas necessidades; a leitura pública é a impressão específica que cada público terá sobre a empresa, tendo em conta as mensagens da empresa, e esta impressão específica será articulada com a de outros públicos, tornando-se assim uma leitura pública; a empresa imaginária é a que os autores denominam de imagem da empresa produzida pelo público; a empresa imaginária é o *feedback*, através do qual a organização pode comparar os resultados esperados com os efetivamente alcançados, de modo que os ajustamentos necessários possam ser feitos. A

empresa imaginária é a percepção do público sobre a empresa real (Scheinsohn & Saroka, 2000).

O vínculo institucional é um novo conceito que este modelo introduz e defende a comunicação como parte fundamental deste processo de criar vínculos com o seu público. Embora seja importante identificar os públicos, é também importante analisar a qualidade da ligação que a empresa mantém com eles. O objetivo desta análise de ligação é identificar a relação entre estes públicos e a empresa em questão, uma vez que cada empresa e cada público tem uma ligação institucional específica (Scheinsohn & Saroka, 2000).

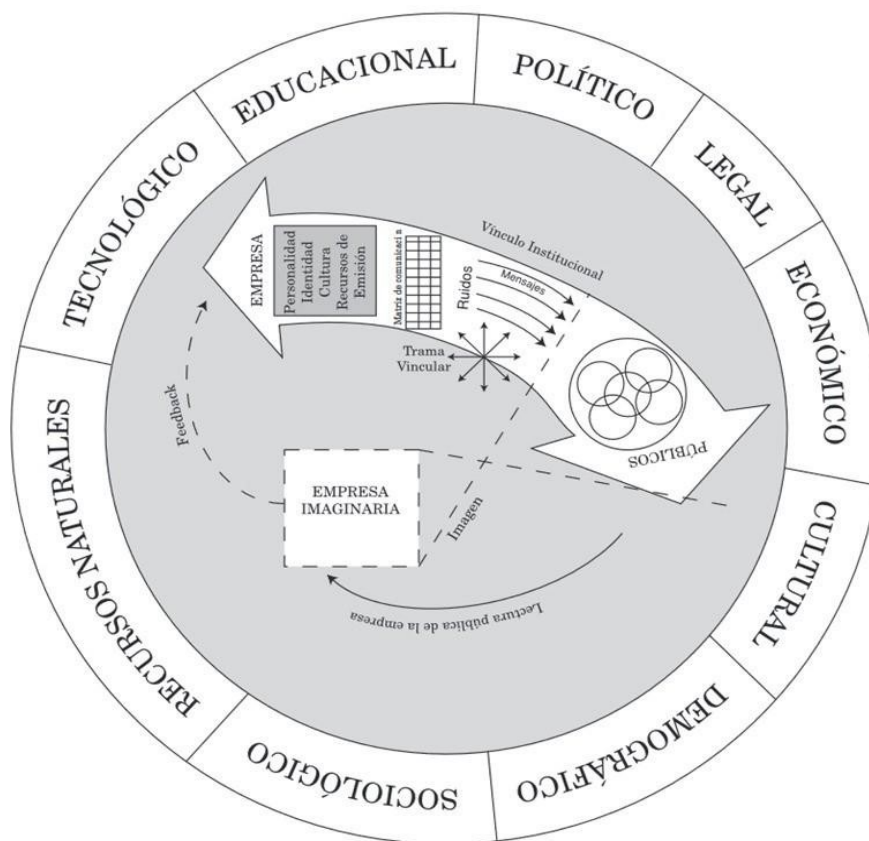


Figura 7 - Modelo de comunicação estratégica

Fonte: Scheinsohn e Saroka (2000)

Este modelo é também reforçado na perspetiva de Oliveira e Ruão (2022) que defendem que todas as ações comunicacionais para atingir os objetivos, ou os propósitos organizacionais, acabam por resultar num esforço comum das empresas para criar

sentido, fundamentado em análises dos cenários, ambientes interno e externo, públicos e outras questões e pesquisas sobre a organização como um todo (idem).

Steyn (2003), citado por Oliveira e Ruão (2022), afirma que cada um desses processos pode delimitar as suas próprias táticas e planos de ação, o que muitas vezes se denomina "estratégias de comunicação", que é o resultado de um pensamento orientador da comunicação alinhado ao da estratégia corporativa, da missão organizacional, de forma que haja suporte mútuo para a construção de relacionamentos junto dos públicos.

Esta nova abordagem de comunicação pretende ser a resposta aos novos desafios que a empresa poderá enfrentar. Para a implementar, terão de ser feitas mudanças, e todas as mudanças trazem consigo resistência. É inútil tentar implementá-la sem repensar o modelo de gestão. No final do século, o mundo empresarial precisa de muita previsão para poder lidar satisfatoriamente com esta situação de constante mudança. Este poder de antecipação é o que os deve fazer compreender que uma empresa, mais do que um fornecedor de bens e serviços, tem de se definir a si própria como um gerador de mensagens (Scheinsohn & Saroka, 2000).

Este modelo assume a comunicação como um processo dinâmico, em constante fluxo, inacabado e muito complexo. Mas esta complexidade não deve paralisar o empresário. Pelo contrário, deveria fazê-los decidir agir e comprometer-se muito mais com um processo que, embora muito complexo, se torna mais governável através da intervenção da comunicação estratégica (Scheinsohn & Saroka, 2000).

Na sequência, Scheinsohn (1998) elenca um conjunto de elementos envolvidos na moldagem da imagem institucional, nomeadamente:

1. A personalidade
2. A cultura
3. A identidade
4. O vínculo e o posicionamento
5. A comunicação

1.3.1 A personalidade

A realidade ou personalidade de uma empresa refere-se ao conjunto de características e circunstâncias objetivas da sua existência, constituída por dados objetivos e factos reais, composto por elementos como a sua atividade e a natureza da sua existência, os seus objetivos, recursos, estrutura organizativa, infraestruturas, entidade jurídica, situação económico-financeira, etc. (Scheinson, 1998). Enfim, é o perfil organizacional, o *curriculum vitae* da organização (Carissimi, 2001).

A personalidade materializa-se na missão, visão e objetivos estratégicos de uma organização. Assim, a missão assume-se como a razão da existência da organização, a função que ela desempenha de modo a tornar-se útil e a justificar os seus lucros, (exceto quando se trata de organizações sem fins lucrativos) atendendo às expectativas dos seus *stakeholders*. Expressa onde e como a empresa espera obter lucro, por meio da oferta de um produto ou serviço útil e desejável. Essa declaração deve ressaltar o compromisso da empresa com a sustentabilidade de forma coerente com o que a mesma tenha exercido (Granero & Couto, 2014)

Ao definir a missão da organização o empreendedor estará, por conseguinte, a objetivar o foco da empresa no mercado (Ferreira, 2016).

Ferreira (2016) complementa que a missão e visão nas organizações fazem parte do Planeamento Estratégico. Se por um lado, a missão define a proposta em razão da qual uma organização existe em seu negócio, a visão é a parte estratégica em que a empresa define o que espera ser/realizar num determinado tempo. Ela orienta os colaboradores para o futuro, contudo não se distancia da realidade da empresa (Ferreira, 2016).

Outro aspeto que caracteriza a personalidade de qualquer organização tem a ver com os seus objetivos estratégicos, ou seja, a sua razão de ser. Mais especificamente, definimos objetivos estratégicos como posições projetadas para a empresa como um todo, aceites pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis (Richers, 1994).

Os objetivos são os resultados a serem alcançados num período determinado. Eles precisam ser claros e precisos o suficiente para que todos os colaboradores tenham maior possibilidade de compreendê-los e alcançá-los. Devem ser mensuráveis para que a empresa possa avaliar os resultados na busca do sucesso

Os objetivos, no presente contexto, são os desígnios premeditados que valem para a empresa como um todo, que se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo dos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio ambiente e da adaptação da empresa a estas. São os objetivos de longo alcance e, sobretudo, os objetivos estratégicos (que preveem alterações na relação empresa/meio ambiente) (Richers, 1994).

1.3.2 A cultura

Hatch e Schultz (2002) defendem que a cultura organizacional é “o entendimento tácito organizacional que contextualiza empenho para ter significado, incluindo a definição de si mesma, ou seja, a cultura organizacional não considera os “outros” e sim, o significado, valores, crenças e suposições internas da própria empresa sobre o que ela acha de si (Theobald-Legale, 2021).

A cultura organizacional é o padrão de comportamentos internos que existe em qualquer organização (Scheinsohn, 1998), através de um processo de interação, imitação e aprendizagem que é estabelecido entre a organização e seus públicos. São valores compartilhados, ideias, símbolos e formas normativas, legitimados pela comunicação organizacional (Carissimi, 2001).

As dinâmicas culturais emergem da interação de alguns componentes básicos de qualquer cultura organizacional, tais como crenças e valores. Crenças são aquelas ideias ou princípios que uma empresa aceita como válidos e que formam a base das suas ações diárias. Os valores são as qualidades que as empresas desejam alcançar e/ou manter permanentemente nas suas ações. É possível dizer que as crenças guiam e determinam o projeto empresarial, enquanto que os valores são a base para a sua implementação. Isto mostra que os valores decorrem de crenças (Scheinsohn, 1998).

Melhorar a cultura da organização através do envolvimento, da participação coletiva e dinâmica, assim como da constante capacidade de aprender, contribui para uma mudança significativa da organização (Pereira, 2014).

Ruão et. al., (2017) defendem que um dos desafios que as inovações tecnológicas proporcionaram à comunicação estratégica está relacionado com o facto das organizações precisarem de (re)estabelecer conexões simbólicas dentro de um ambiente

em que não há presença física, e em que se reduz a capacidade de criação, troca e manutenção da cultura e da identidade organizacionais (Oliveira & Ruão, 2022).

Nesta fase, a cultura da organização parece assumir um papel relevante. Tal como defende Ravasi (2016), citado por Silva e Ruão (2021), esta representa um referencial importante para as afirmações e compreensões do “eu” coletivo que constituem a identidade. Segundo os autores, os investigadores organizacionais tendem a descrever a Cultura Organizacional como um fenómeno composto pelos elementos imaginários e materiais (que se manifestam nos símbolos, nas histórias, nas tradições, nas linguagens, nos rituais, etc), pelas práticas formais (encontradas nas políticas, nas estruturas e nos sistemas) e pelas práticas informais (que dizem respeito às normas e convenções não escritas) que são responsáveis por moldar o comportamento dentro da organização (Silva & Ruão, 2021).

Portanto, os valores, no contexto organizacional, constituem parte essencial do Planeamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos (Ferreira, 2016).

1.3.3 A identidade

Scheinsohn (1998) definiu a identidade organizacional como um conjunto de atributos com os quais a empresa opta por se identificar perante o seu público, ou seja, é a perceção que a empresa tem de si mesma, que inclui a história da organização, suas crenças e sua filosofia (Carissimi, 2001), que se forma a partir de uma dinâmica social de interação entre o público interno e externo, que norteia as decisões empresariais e serve de base para o significado de todas as ações que são feitas na empresa (Theobald-Legale, 2021).

Carissimi (2001) acrescenta ainda que a identidade é um conjunto de caracteres próprios e exclusivos da organização: razão social, nome fantasia, logotipo, data de fundação, área de atividade, etc.. Destaca, ainda, a identificação físico-visual da organização. É a marca (logotipo) da organização, representado no seu manual de identidade, que é aplicado em vários instrumentos de comunicação organizacional. É a sua representação ideológica: o que é a organização e o que ela representa.

Ruão (2001) reforça estas perspectivas, acrescentando que a identidade organizacional é o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações, que analisaremos de seguida (idem).

A noção de identidade organizacional emergiu precisamente de um trabalho desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA. Estes consideraram que a identidade organizacional seria uma questão autorreflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro) (Ruão, 2001).

Atualmente, a definição de identidade organizacional que reúne maior consenso é, nas palavras de Pratt e Foreman (2000), conforme citado por Ruão (2001), o conjunto das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo).

Minguez (2000) citado por Theobald-Legale (2021), elucida o conceito de identidade organizacional por ser “a trajetória experimentada pela organização desde a sua fundação e o acumulado de êxitos e fracassos ao longo da sua história, que estão relacionados com aquelas características que os membros da organização consideram definidoras e duradouras dentro da empresa”.

A identidade organizacional é imprescindível quando falamos sobre os primeiros passos em busca da formalização e geração de conhecimento sobre o que a organização considera como sua identidade. Com isso estabelece uma base de informações para todas

as ações realizadas na mesma, mas principalmente para o processo de tomada de decisão, além de ajudar a elucidar através deste conhecimento, características que podem ser desenvolvidas e utilizadas como vantagem competitiva e formação da imagem organizacional (Theobald-Legale, 2021).

1.3.4 O vínculo e o posicionamento

O vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece com uma organização, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados (Kramer & Faria, 2007).

A qualidade de uma ligação é construída através da comunicação. A comunicação estabelece as condições para o diálogo e, de certa forma, molda as "regras do jogo que se desdobram através desse vínculo". Por conseguinte, as organizações devem procurar criar ligações convenientes com a sua comunidade de públicos (Scheinson, 1998).

A relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização (Kramer & Faria, 2007).

A ligação entre os públicos e a organização será tanto mais harmoniosa quanto mais em conta se tiver a localização, características e necessidades desses públicos. Em cada instituição e em cada público, existem expectativas subjacentes nas quais a ligação entre estes atores encontra a sua base motivacional. Através do diálogo permanente com a organização, cada público constrói uma ideia específica do que ela "é", ou seja, internaliza-a. A organização, por seu lado, também internaliza os seus públicos, construindo ideias sobre o que cada um destes públicos "são" (Scheinson, 1998).

Isto não deve fazer-nos perder de vista o facto de que, embora exista uma ligação diferente com cada público, esta ligação institucional está inscrita - ou seja, é em grande parte determinada - por outra ligação genérica com o público em geral (Scheinson, 1998).

Se estivermos conscientes de que as pessoas têm certos mapas da realidade e se conseguirmos posicionar a empresa, enquadrando a comunicação dentro destes esquemas de pensamento público, teremos - pelo menos - a oportunidade de estabelecer interações eficazes com eles. Para isto, é necessário definir um conjunto de atividades que são implementadas com o objetivo de alcançar uma posição valiosa na mente do público, ou seja, o posicionamento (Scheinsohn, 1998).

Félix defende que a estratégia de posicionamento define como a empresa deve trabalhar para ser percebida pelo mercado. As características que os públicos associam à imagem da empresa são considerados valores ativos na empresa e, assim sendo, deve-se ter como indicadores a reputação e confiança da marca, os vínculos e redes de conversação e a identificação da cultura construída com os *stakeholders* (Félix, 2020).

Para Kotler (2000), conforme é citado por Félix (2020) o posicionamento deve ser percebido a partir do reconhecimento das percepções dos públicos-alvo. Assim, identificar o Posicionamento que se quer alcançar permitirá que todos se sintam comprometidos com o Plano de Comunicação em desenvolvimento. Enfatiza-se que os diferentes *stakeholders* devem participar do processo de comunicação (Félix, 2020).

Todo o posicionamento diz respeito a um segmento de público específico (Félix, 2020). Um posicionamento bem definido proporciona diversas vantagens à empresa, como a possibilidade de expansão e fortalecimento da marca, melhorias no processo, valor ao produto, aperfeiçoamento e efetivação da estratégia da marca, conseqüentemente, também gera vantagem competitiva diante da concorrência e a possibilidade de ocupar uma posição sólida no mercado de atuação e na mente dos públicos (Viana et al., 2020).

Rawlins (2006) defende que talvez o melhor esforço para identificar todas as partes interessadas da literatura de relações públicas é o modelo de ligação (*linkage model*) desenvolvido por Grunig e Hunt. Este modelo tem quatro vínculos que identificam as relações das partes interessadas com uma organização: vínculo facilitador, vínculo funcional, vínculo difuso e vínculo normativo.

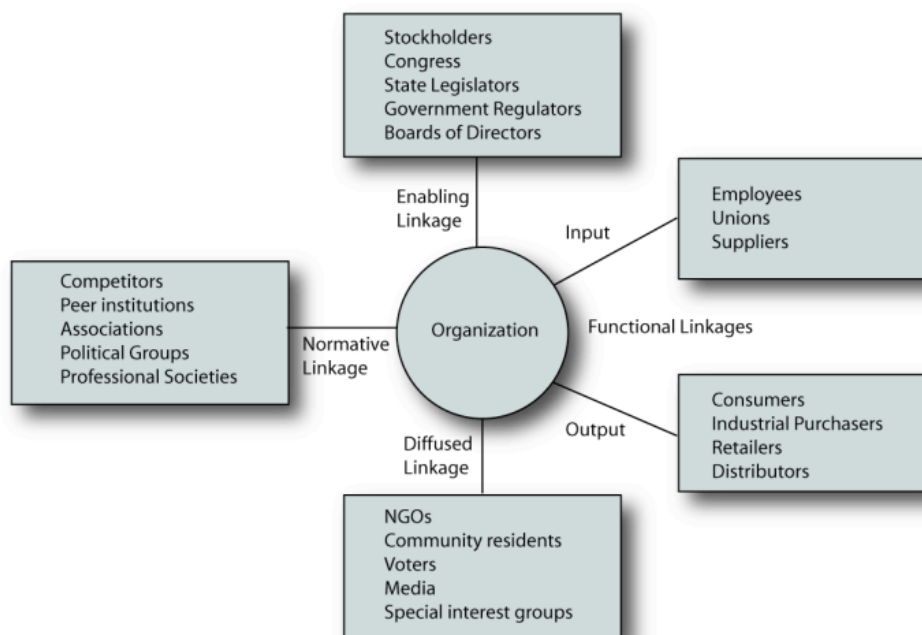


Figura 8 - The linkage model (modelo de ligação)

Fonte: Rawlins (2006)

Rawlins (2006, p. 6), caracteriza cada um destes vínculos:

Os vínculos facilitadores permitem identificar as partes interessadas que têm algum controlo e autoridade sobre a organização, tais como acionistas, conselho de administração, legisladores e reguladores governamentais, etc. Estas partes interessadas permitem que uma organização tenha recursos e autonomia para funcionar. Quando as relações facilitadoras falham, os recursos podem ser retirados e a autonomia da organização pode ser restringida; os vínculos funcionais são aqueles que são essenciais à função da organização e dividem-se entre funções de entrada, que fornecem mão-de-obra e recursos para criar produtos ou serviços (tais como colaboradores e fornecedores), e funções de saída, que consomem os produtos ou serviços (tais como consumidores e clientes); os vínculos normativos são associações ou grupos com os quais a organização tem um interesse comum. Os intervenientes na ligação normativa partilham valores, objetivos ou problemas semelhantes e frequentemente incluem concorrentes que pertencem a associações industriais ou profissionais; os vínculos difusos são os mais difíceis de identificar porque incluem partes interessadas que não têm interação frequente com a organização, mas que se envolvem com base nas ações da organização. Estes são os públicos que surgem frequentemente em tempos de crise. Esta ligação inclui os meios de comunicação social, a comunidade, ativistas e outros grupos de interesse especial (Rawlins, 2006, p. 6).

Freeman (2007) apresenta uma ferramenta a ser utilizada para a gestão dos *stakeholders*, que identifica as dimensões de poder e interesse de cada uma delas, criando uma matriz com essas informações.

O poder está relacionado à autoridade que o *stakeholder* possui para tomar uma decisão ou interferir no resultado de algum projeto ou mesmo sua influência nas decisões de gestores. O interesse está vinculado ao engajamento que este *stakeholder* tem em relação ao projeto, como na obtenção da solução de um problema, no atendimento a um objetivo estratégico ao qual ele está vinculado, a uma recompensa financeira, ou mesmo relativo a status e reconhecimento organizacional (Freeman, 2007).

A matriz de poder e interesse permite uma visão gráfica e simplificada do posicionamento de cada *stakeholder* em relação ao projeto (idem). Entre as vantagens da matriz de Poder e Interesse estão a sua praticidade em categorizar os *stakeholders* e auxiliar na gestão das suas expectativas e atuações, identificar alianças no sentido de fortalecê-las ou enfraquecê-las, fornecer dados para mudar a opinião de algum *stakeholder*. Por fim, esse tipo de matriz também tem se mostrado útil para estimular o interesse dos *stakeholder* com menor grau de poder conforme defendido por Bryson (2003) citado por Freeman (2007).

Posto isto, fica evidente que a necessidade de integração entre a identidade e a estratégia organizacional deriva do próprio conceito de posicionamento competitivo, conforme defende Porter (1998), citado por Teobald-Legale (2021), no qual a organização que pretende posicionar-se no mercado apoiada numa vantagem sustentável deve definir uma estratégia genérica que vise o foco ou a diferenciação, o que de todas maneiras indica também a determinação de um olhar focado num ponto específico do mercado. Esse foco, determinado pela estratégia, irá criar as condições para a definição de sua identidade a partir dos significados gerados em torno do que ela faz, conforme salienta Barbosa e Cesar (2003) citados por Theobald-Legale (2021).

1.3.5 A comunicação

Uma empresa comunica sempre! A comunicação não é uma atividade opcional, quer queira ou não, quer o saiba ou não, uma empresa comunica sempre (Scheinsohn, 1998).

Kiriakidou e Millward (2000), citados por Teobald-Legale (2021), defendem que, com o desenvolvimento da informação pela era digital, as organizações passam a enfrentar uma maneira de constante exposição ao participarem deste meio, e conseqüentemente, condicionam-se às reações do público. A comunicação tornou-se então uma atividade rotineira de todos os integrantes da empresa, levando em consideração a visibilidade e a exposição que as organizações enfrentam pelos meios de comunicação (Theobald-Legale, 2021).

O processo de comunicação organizacional integrado (imagem, identidade, realidade, vínculo e comunicação) cresce a cada ano, uma vez que somente desta forma a organização poderá estabelecer uma verdadeira e transparente relação com os seus públicos. A comunicação organizacional, abordada sob este ponto de vista, deve conter informações sérias que ajudem a formar a opinião pública (Carissimi, 2001).

A comunicação organizacional constitui-se num processo amplo e dinâmico, pois converte a realidade e a identidade numa imagem organizacional. Neste sentido, para que tenha valor, a realidade e a identidade organizacional, devem ser comunicadas aos colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade em geral, aos media, etc. O processo de comunicação organizacional é de grande relevância e consiste em dar um significado à sua identidade, representando verdadeiramente o que a organização é (Carissimi, 2001).



Figura 9 - Modelo da Imagem Institucional

Fonte: Faveiro (2003)

Analisando bem a Figura, e segundo Faveiro (2003), verifica-se que a comunicação é o principal responsável para a construção de relacionamentos com os públicos, com o principal objetivo em obter o resultado de uma boa imagem.

O mix de Comunicação é corresponsável, assim, pela disseminação da imagem institucional e da cultura organizacional; pelo bom desempenho económico da empresa; e pela qualidade relacional no ambiente interno e junto dos demais *stakeholders* (Félix, 2020).

A comunicação organizacional, além de manter uma rotina e dar respostas às solicitações de diferentes atores, deve criar e aproveitar oportunidades para ajudar a organização a atingir os seus objetivos, ou seja, cumprir sua missão (Duarte, 2020).

É de extrema importância, tal como reforça Lindon et. al, (2004), que a comunicação respeite a veracidade do produto (*performance*), a marca (identidade e cultura) e os consumidores (de encontro às expectativas fundamentais).

Cabe à comunicação organizacional dar visibilidade aos Valores, Missão, ideias, produtos e serviços e posicionamento da empresa, tanto na Comunicação Interna, quanto externa, tendo como foco o MVV - Missão, Visão e Valores Institucional e os Objetivos Estratégicos Organizacionais mas sempre retroalimentada pelo interesse e feedback da sociedade (Félix, 2020).

1.3.6 A imagem

A imagem de uma empresa é, antes de mais, uma construção que o público elabora com base em todos os fatores supracitados (a personalidade, a identidade, a cultura, vínculo e a comunicação) em vários elementos específicos da empresa e que são de natureza muito heterogénea (Scheinsohn, 1998).

Hatch e Schultz (2002) definem imagem organizacional como o conjunto de visões daqueles que agem como os “outros” para a organização, seguindo práticas da estratégia, comunicação e marketing.

Para Ruão e Farhangmehr (2000) existem duas dimensões de imagem, na qual se distinguem: a) imagem pretendida ou projetada - a imagem que a organização pretende

projetar dela própria, em conformidade com a sua identidade; b) imagem percebida - é a imagem que os públicos formarão da organização a partir dos contactos que desenvolvem com a mesma, e que confrontarão com os seus valores, preconceitos e outros fatores psicológicos internos.

No entanto, Carissimi (2001) contradiz este posicionamento afirmando que, no processo da construção da imagem organizacional, o público é o agente ativo e a organização o agente passivo, pois a imagem não pertence à organização. Como a imagem é formada no público, é basicamente o resultado de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, dos seus produtos e serviços, e das suas personalidades, bem como é uma impressão suposta sobre a organização, tida em comum por um grupo de pessoas; também é a informação que uma pessoa ou um grupo tem de uma organização (Carissimi, 2001).

Faveiro (2003) confirma esta abordagem ao afirmar que uma organização não pode criar uma imagem. Somente um público pode criar uma imagem em que, de uma forma consciente ou inconsciente, seleciona os pensamentos e impressões nas quais essa imagem é baseada. O que a organização pode e deve fazer é cuidar da técnica e do objetivo da comunicação, bem como da sua identidade, de modo que estas informações cheguem da melhor forma possível aos públicos nos quais procura criar uma boa imagem.

O autor reforça, ainda, que o que uma empresa emite não é a imagem, mas sim a identidade. A imagem forma-se no mercado, forma-se na cabeça das pessoas, como síntese dinâmica de toda a informação, publicitária ou de outro meio, que vai recebendo ao longo do tempo. Claramente, a imagem constitui um fenómeno de opinião, de opinião pública e individual (Faveiro, 2003).

As impressões que as empresas geram no público podem ser muito variadas: desde muito positivas até devastadoras. Além disso, é necessário considerar que as notícias não só são boas ou más, mas também - e fundamentalmente - abertas à interpretação do que todos podem e querem compreender. Impressões com impacto no público, cujos componentes se alteram e renovam gradualmente ao longo do tempo, para além de que o público esquece e as impressões produzidas pela empresa desaparecem gradualmente (Scheinsohn, 1998).

Os "bens invisíveis" estão a tornar-se cada vez mais valiosos do ponto de vista estratégico. A noção mais difundida do conceito de imagem é a que a relaciona com o icónico, o visual. A outra noção, menos popular, é a que toma a imagem como síntese mental que o público elabora sobre uma determinada empresa, e esta é precisamente a noção de imagem a que aderimos. Ou seja, a imagem corporativa é sobretudo uma construção elaborada pelo público a partir de elementos de natureza mais heterogênea (visual, cultural, experimental, etc.). Por conseguinte, esta construção, que é chamada de imagem corporativa, é afetada por todos os bens invisíveis, mas também pelos bens tangíveis. Com base no acima exposto, podemos argumentar que a gestão da imagem corporativa é uma variável crítica na competitividade empresarial (Scheinsohn, 1998; Scheinsohn & Saroka, 2000).

Na sua discussão da comunicação estratégica, Tironi & Carvallo (2011) realçam, ainda, o facto de, no mundo corporativo, as oportunidades atuais se encontrarem no campo da imagem, e não no da produção, o que contribui para sustentar ainda mais a função da comunicação estratégica como estando ao serviço da gestão de recursos intangíveis (Carrillo, 2014).

Uma gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente. O resultado será a projeção de uma imagem positiva junto dos *stakeholders* a curto prazo e uma melhoria da sua reputação a longo prazo, sendo este o objetivo último da gestão de recursos intangíveis (Carrillo, 2014).

Hatch e Schultz (2002) apresentaram uma perspetiva de correlação entre os conceitos já apresentados. Os autores consideram que a identidade é definida pela imagem que o público externo tem de si (imagem), além de considerar o que a empresa entende pela sua diferenciação dos outros, ou seja, a sua "personalidade" e as suas características que a fazem única (cultura). A imagem formada e mantida pelas organizações é derivada da perceção e visão de pessoas de fora que mais tarde são trazidas para a identidade pelos processos de acesso e exposição (Hatch & Schultz, 2002).

Hatch e Schultz (2002) esquematizaram o ciclo de influência entre imagem, identidade e cultura e demonstram essa interdependência através de quatro processos: internamente,

a identidade expressa entendimentos da cultura e reflete nela a incorporação de elementos da própria identidade; externamente, a identidade expressa-se e deixa uma impressão nos outros através da imagem, e espelha ao somar essa imagem que deixou nos outros às suas definições dentro da própria identidade, numa constante conversação entre esses três termos. Por outras palavras, a imagem afeta a identidade pelo processo de espelhamento, onde os acontecimentos e opiniões públicas fazem a empresa questionar o seu “verdadeiro eu”. Desse modo, a empresa escolhe considerar ou não essas opiniões externas quando se define para o público e então, a imagem passa a afetar a cultura e a identidade. Além disso, o que a corporação compreende por cultura é refletido pela identidade ao público geral e por isso, afeta a imagem (Hatch & Schultz, 2002).

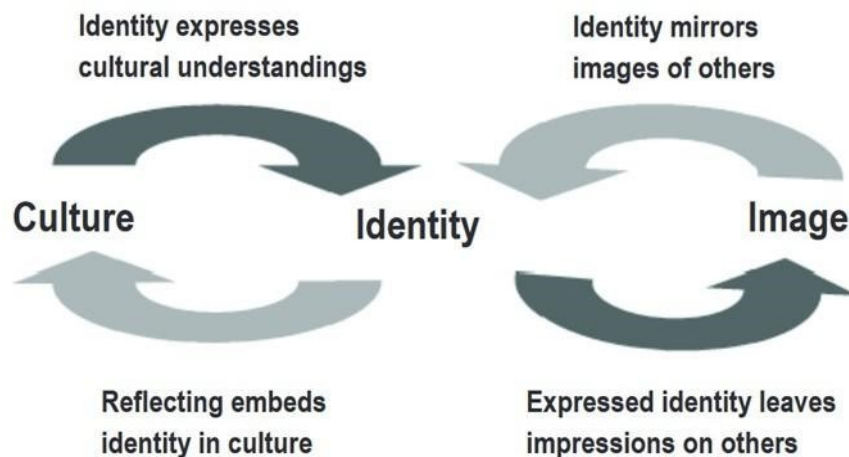


Figura 10 - Modelo dinâmico da cultura, identidade e imagem organizacional

Fonte: Hatch e Schultz (2005)

A organização possui uma missão, que é estabelecer com os seus públicos uma ação de troca de interesses. Agindo de forma ética, poderá estabelecer, então, com os seus públicos uma comunicação organizacional, em que os públicos tenham, dela, uma imagem sempre positiva. Finalizando, o processo de comunicação organizacional será possível quando a organização e o gestor da comunicação organizacional entenderem que a imagem organizacional nunca pertence à organização e que todas as atitudes, valores, ideias, produtos e serviços, impressos em geral, comunicados, formarão nos públicos uma percepção da organização, que será traduzida pela imagem que fazem da organização, sendo ela positiva ou negativa (Carissimi, 2001).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2 Metodologia

Cada vez mais, é necessário que a investigação na área empresarial/administração aborde temas de real relevância e que possam ser explorados de forma adequada, com resultados que façam sentido não só para a comunidade académica, mas também para a comunidade de profissionais. É ainda desejável a criação de procedimentos, metodologias e soluções para a resolução de problemas atuais e práticos da área de gestão e não só (Junior et al., 2015). Neste sentido, a metodologia de *Design Research* apresenta-se como uma possibilidade relevante para a investigação em administração, e representa uma mudança de paradigma. Pressupõe a ação do investigador numa determinada realidade, compreendendo um problema, construindo e testando uma possível solução (Junior et al., 2015). O investigador não é apenas um observador, mas um indivíduo que atua no contexto investigado, procurando compreender uma determinada realidade, em que utiliza o seu potencial criativo para a geração de soluções para problemas ou necessidades reais (Junior et al., 2015).

O objetivo final do *Design Science Research* consiste na resolução de um problema através da criação de um artefacto (Azasoo & Boateng, 2015), procurando assim gerar conhecimentos sobre como conceber e implementar eficazmente soluções inovadoras para problemas relevantes. O conhecimento que é criado deve incluir informação sobre a solução, mas também provas que mostrem até que ponto a solução nova aborda o problema (Strohmann, 2021).

Este conhecimento cobre três aspetos fundamentais: o espaço do **problema** e o espaço da **solução**. Além disso, há o conhecimento que descreve a eficácia da solução do problema através do(s) artefacto(s) gerado(s), a que se chama a **avaliação**. A avaliação descreve em que medida os artefactos novos construídos (espaço de solução) abordam o espaço do problema e satisfazem os intervenientes do problema. O diagrama seguinte mostra estes três aspetos relevantes do conhecimento orientado para a conceção (Strohmann, 2021).

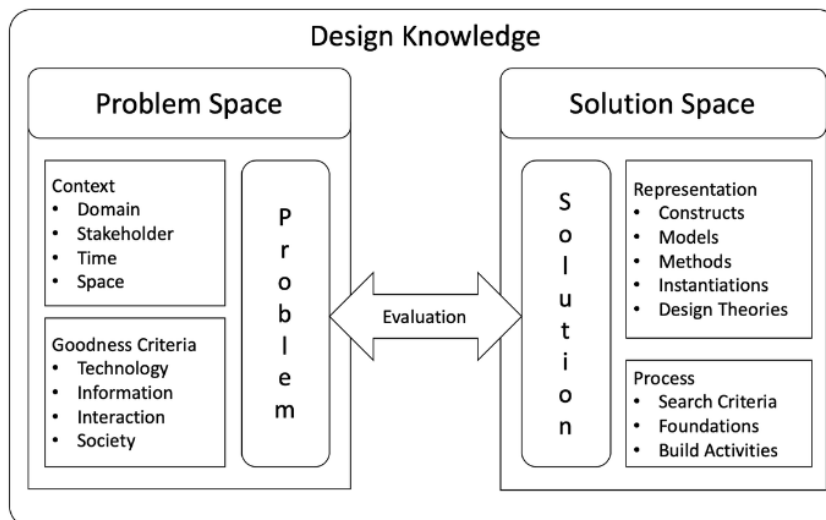


Figura 11 - Diagrama do Design Oriented Knowledge

Fonte: Vom Brocke et al. 2020 em Strohmann (2021)

Design Science Research, por ser um amplo paradigma de investigação, possibilita ter várias abordagens metodológicas diferentes sobre como o espaço do problema pode ser sistematicamente elaborado, como o espaço de solução pode ser encontrado e concebido, mas também como o espaço de solução concebido aborda eficazmente os problemas a serem abordados (Strohmann, 2021).

Para este caso concreto, a proposta é basear-se no método proposto por Azasoo e Boateng (2015) através de algumas etapas, nomeadamente i) identificação do problema e da motivação; ii) definição dos objetivos a que se propõe com a solução; iii) desenvolvimento e definição da solução; iv) a demonstração da solução; v) a avaliação e por fim vi) a comunicação. Estas duas últimas etapas, para este projeto, coincidem com a fase da defesa pública ao painel do júri (avaliação) e à publicação deste projeto (comunicação).

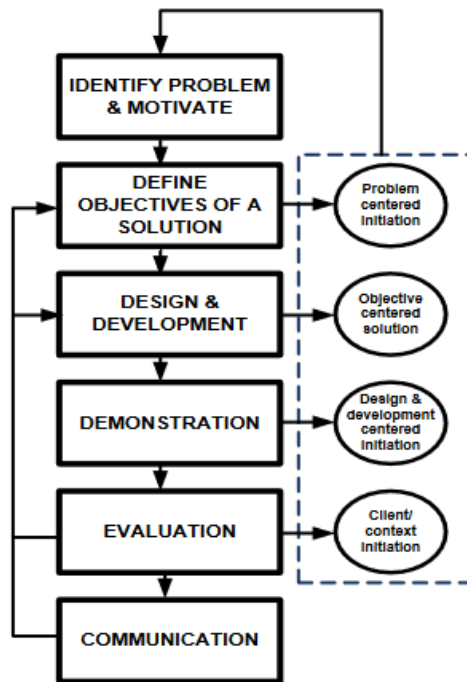


Figura 12 - Exemplo das etapas do Design Science Research Methodology

Fonte: Azasoo e Boateng (2015)

Assim, foi desenvolvida uma proposta fundamentada sobre o objeto de estudo deste trabalho, que culminará com a avaliação do júri e posterior publicação e comunicação deste projeto.

CAPÍTULO III – COMPONENTE EMPÍRICA

3 Componente empírica

3.1 Identificação do problema/oportunidades

Como mencionado anteriormente, estamos a viver a era do digital e, cada vez mais, os empresários sentem necessidade de comunicar os seus negócios *online*. Esta necessidade de apostar na comunicação em ambiente digital ficou ainda mais evidenciada com a pandemia Covid-19. Assim, identificou-se uma oportunidade de negócio, a nível de agências de prestação de serviços de comunicação, assente na percepção de que as condições poderiam estar reunidas para uma boa procura de mercado por serviços de assessoria de comunicação digital e de produção de conteúdos.

Entretanto, não se pode descurar que, se por um lado cresce o mercado para as agências de comunicação e de produção de conteúdos, por outro, é expectável também que, na mesma proporção, aumente a concorrência neste sector, com o surgimento de novos *players* competindo entre si.

3.2 Análise da envolvente e da realidade económica do contexto

Zenone (2007) defende que a análise do ambiente deve incluir todos os fatores relevantes que podem exercer pressão direta ou indireta sobre qualquer decisão/negócio de uma empresa.



Baseando na perspetiva de Scheinsohn e Saroka (2000), que defende a necessidade de assumir a empresa como parte do seu envolvente macro, considerou-se pertinente fazer uma análise do macro ambiente aplicada a uma agência de comunicação e a partir desta análise, começar a definir as suas estratégias com o objetivo de aproveitar as oportunidades ou de se prevenir em relação às ameaças, minimizando possíveis impactos negativos, conforme defende Zenone (2007).

Assim, recorreu-se a duas ferramentas importantes para análise do meio envolvente, nomeadamente a análise PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) e a análise de concorrência.

3.2.1. Análise PESTEL



A análise PESTEL é uma análise pré-condição, que deve ser utilizada na gestão estratégica (I. Yüksel, 2012). Todas estas circunstâncias externas e indiretas têm capacidade para influenciar a capacidade da empresa em produzir valor e, neste sentido, a análise PESTEL serve como uma “fotografia panorâmica” que ajuda a empresa a compreender e avaliar melhor todo o seu ambiente externo (Peng & Nunes, 2009).

Tabela 1 - Fatores políticos-legais (Análise PESTEL)

Fatores políticos-legais	Influência na atividade da empresa	
	Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portugal vive numa Democracia, com estabilidade política e Governo eleito decorrente do escrutínio público, o que confere um quadro político favorável ao empreendedorismo; ▪ O novo quadro tecnológico, social, cultural e económico no qual se posiciona o setor da comunicação implica um esforço de atualização e inovação, tendo em vista a promoção da qualidade dos conteúdos disponibilizados e do rigor da informação; ▪ Valorização da comunicação e reconhecimento do seu contributo para a democracia no contexto local, tendo em conta a proliferação de novas formas de consumo de conteúdos comunicacionais; ▪ Governo preocupado em garantir o acesso dos cidadãos aos meios de comunicação eletrónicos e a uma ampla oferta de serviços de comunicação social; ▪ Aposta do Governo na proteção dos direitos das empresas de comunicação junto dos distribuidores de conteúdos audiovisuais, impedindo que estes multipliquem a utilização indevida de conteúdos sem autorização e sem assegurar as necessárias contrapartidas financeiras, desrespeitando direitos de autor e direitos conexos; ▪ Controlo regular dos sectores pela Autoridade da Concorrência; ▪ A Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) fiscaliza o processamento de dados pessoais, em rigoroso respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades e garantias consagradas na Constituição. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia ainda muito acentuada; ▪ Legislação e proteção laboral rígidas em comparação com outros países; ▪ A estrutura legal portuguesa por vezes produz regras que constituem contingência para as empresas. Por exemplo em Espanha prevalece um regime de Homologação. Em Portugal prevalece o regime de Licenciamento. 		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Fatores económicos (Análise PESTEL)



Fatores económicos	Influência na atividade da empresa	
	Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia marcada pelo crescimento do PIB Portugal, atingindo o nível mais alto em 2021 desde o início da pandemia (16.2%), o que confirma a forte retoma económica em Portugal; ▪ No Ranking de Competitividade Mundial de 2021, Portugal ocupa a 36.^a posição, em termos de competitividade, numa lista de 64 economias a nível mundial, tendo subido uma posição relativamente a 2020. ⁶ ▪ Diminuição da taxa de desemprego para 6,1% no terceiro trimestre de 2021, diminuindo tanto em relação ao trimestre anterior (estava em 6,7%) como em relação ao mesmo período de 2020 (8%) (INE); ▪ Tecido empresarial português caracterizado pelo domínio das micro, pequenas e médias empresas, com um valor de riqueza criado à volta de 69.352,3 milhões de Euro (eurostat2019). 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está neste preciso momento em curso uma guerra na Europa e as consequências económicas são ainda difíceis de prever, mas terão, seguramente, impacto negativo a curto/médio prazo; ▪ A crescente incidência de figuras tributárias, ou de natureza semelhante, impõe um elevado encargo financeiro sobre o sector empresarial, reduzindo as suas margens de lucro e a sua capacidade financeira, o que acaba por condicionar a sua atividade. ⁷ ▪ Os custos de contexto e a burocracia constituem importantes entraves ao funcionamento do mercado, empreendedorismo, investimento, competitividade, produtividade, crescimento económico e bem-estar geral dos agentes económicos; ▪ O acesso ao financiamento continua a ser o pilar onde a economia portuguesa apresenta pior classificação, muito impulsionado pela fraca cobertura das agências de crédito; ▪ No que respeita ao tempo, custo e requisitos mínimos de capital, Portugal ocupa os lugares cimeiros do ranking a nível mundial. Ainda assim, a burocracia, medida pelo número de procedimentos necessários para abrir um negócio, constitui um obstáculo às empresas em Portugal. 		

Fonte: Elaboração própria

⁶ Publicado pelo **Institute for Management Development (IMD)**


⁷ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/tax/pdf/ey-estudo-sobre-a-carga-fiscal-em-portugal-2020.pdf

Tabela 3 - Fatores sociais (Análise PESTEL)

Fatores sociais	Influência na atividade da empresa	
	Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível de escolarização em Portugal aumentou significativamente: 21,3% com ensino secundário; 11,8% com cursos superiores, segundo o Censos de 2021; ▪ A população cada vez mais efetua pesquisas na internet, compra <i>online</i> e muitas empresas poderão aproveitar este potencial crescimento para marcar a presença através do marketing digital (por exemplo de um <i>website</i>). 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portugal é um dos países da Europa que tem uma população mais envelhecida; em 2021, 23,4% da população portuguesa tinha 65 ou mais anos de idade; (INE) ▪ As divergências na estrutura etária da população, principalmente a queda acentuada da população jovem e o aumento da população idosa, dão origem à continuação do processo de envelhecimento demográfico, verificando-se um aumento da idade mediana da população residente em Portugal de 44,0 para 45,8 anos, entre 2015 e 2020. (INE) 		


Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Fatores tecnológicos (Análise PESTEL)

Fatores tecnológicos	Influência na atividade da empresa	
	Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento da economia alicerçado no forte crescimento das empresas mais inovadoras e mais abertas à concorrência internacional; ▪ Estado incentiva a adoção, por parte das empresas e da economia, de ferramentas e instrumentos mais modernos, promovendo e apoiando a criação de mais e melhor emprego; ▪ Reforço e melhoria dos serviços prestados digitalmente; ▪ Incremento das medidas de sensibilização e a capacitação das micro e pequenas empresas portuguesas para a importância da presença digital e da incorporação tecnológica nos respetivos processos internos e nos modelos de negócio; ▪ Promoção da incorporação de conhecimento e inovação nos serviços de excelência e diferenciados, através de especialização inteligente, tirando partido das novas tecnologias e métodos mais sustentáveis e eficientes; ▪ Apoios à criação de um ecossistema digital onde todas as áreas de digitalização sejam combinadas; ▪ Impulsão do trabalho a distância, uma realidade cada vez mais presente em muitos setores de atividade e também uma forma de conseguir fixar postos de trabalho em regiões menos populosas, designadamente no interior do país. ▪ Aplicação e disseminação de tecnologias emergentes tais como a Inteligência Artificial, serviços automáticos de voz, apoios inteligentes à navegação em <i>sites</i>, entre outras, como uma forma de potenciar a inovação e de convergir para o objetivo de criação de uma verdadeira sociedade digital. 		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Fatores ecológicos (Análise PESTEL)

Fatores ecológicos	Influência na atividade da empresa	
	Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em Portugal é possível observar a redução do uso de papel e o aumento do recurso ao digital; ▪ Em 2021, 59,4% das empresas portuguesas optou pela redução do uso de papel para contribuir para a sustentabilidade ambiental; em alternativa há preferência pelos meios de comunicação digitais; (INE) ▪ Maior aposta das empresas na disponibilização digital de portefólios com a descrição de produtos, lista de preços e ligações ou referência das suas redes sociais. 		

Fonte: Elaboração própria

3.2.2. Análise da concorrência

A análise de concorrência é um processo fundamental de planificação, que permite perceber o posicionamento de uma empresa no mercado perante os outros empreendimentos. Com isto, é possível identificar oportunidades ou, até mesmo, necessidades de melhorias que, muitas vezes, podem ser alcançadas simplesmente através de ajustes nas estratégias (Zenone, 2007).

Assim, e tendo em conta que a área de assessoria de comunicação digital está em expansão neste momento, existe muita concorrência no mercado, com especial destaque para as seguintes agências:

- Porto de Ideias

Localizada no Porto, é uma empresa que trabalha várias ferramentas, como assessoria de imprensa, eventos corporativos e de grande público, produção de conteúdos criativos e *design* para diversos tipos de publicações, gestão de redes sociais, entre outros serviços.

- Creative Minds

Empresa localizada no Porto, Lisboa e Oeiras, responsável pela elaboração de peças gráficas em Portugal, onde desenvolvem conteúdos de comunicação inovadores, criativos e eficazes. Esta empresa apresenta diversos serviços, como consultoria de comunicação e marketing, *branding* e publicidade, relações públicas e eventos, entre outros.

- B Orange

Empresa localizada em Vila Nova de Gaia, que abrange as áreas do Marketing, Design, Social Media, Vídeo e apresenta um portefólio de serviços, como o *branding* (criação de logotipos), *design* (catálogos, flyers...), desenvolvimento na *web* (criação de *websites*, landing pages...), social media (gestão de redes sociais), entre outros.

Relativamente à comunicação dos potenciais concorrentes identificados, foi realizada uma análise comparativa da presença *web* das agências supramencionadas, a saber:

Tabela 6 - Análise da concorrência (presença web)

Digital	Creative Minds	Porto de ideias	B-orange
Website	✓	✓	✓
Facebook	✓	✓	✓
Instagram	✓	✓	X
Youtube	✓	X	✓
Blog	X	✓	X
LinkedIn	✓	✓	✓
Twitter	✓	X	X

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a Tabela acima apresentada, todos os concorrentes têm presença no ambiente digital. A Creative Minds, a Porto de Ideias, bem como a B-Orange apresentam um *site* bastante criativo, inovador e atrativo, podendo-se destacar a B- Orange pelas cores chamativas e vídeos utilizados no *website*.

Relativamente à presença nas redes sociais, a Creative Minds e a Porto de Ideias são os dois concorrentes com mais *likes* e seguidores, por outro lado a B-Orange não consegue alcançar os mesmos números. Pode-se afirmar que estas três empresas mantêm o *website* e as redes sociais em que se encontram presentes sempre atualizadas e com conteúdos atrativos e interessantes.

Em relação ao Twitter, só a Creative Minds tem presença nesta rede social.

Paralelamente, a Porto de Ideias é única que possui um Blog.

Estas três empresas configuram-se como potenciais concorrentes diretos a qualquer empresa emergente, não apenas na área de prestação de serviços de comunicação, na região do Porto, e por terem segmentos de serviços chaves e estratégicos para qualquer empresa de prestação de serviços de comunicação, mas também pela presença forte no ambiente digital, procurando atingir o público com a principal chave - a comunicação - e utilizando sempre conteúdo inovador e criativo.

As análises PESTEL e de Concorrência permitiram reconfirmar o cenário favorável no que diz respeito à crescente aposta das empresas na valorização da comunicação, bem como na terceirização destes serviços.

É possível perceber que o ambiente, apesar dos desafios identificados (acesso a financiamento, os custos de contexto, a burocracia, etc.), é propício ao surgimento de iniciativas focadas em desenvolver soluções de comunicação ajustadas às necessidades do mercado. Ora vejamos, a análise revelou que em Portugal tem-se criado um ambiente com vários incentivos a nível das empresas de comunicação, nomeadamente o incremento das medidas de sensibilização e a capacitação das micro e pequenas empresas portuguesas para a importância da presença digital e da incorporação tecnológica nos respetivos processos internos e nos modelos de negócio; aposta do Governo na proteção dos direitos das empresas de comunicação junto dos distribuidores de conteúdos audiovisuais, impedindo que estes multipliquem a utilização indevida de conteúdos sem autorização e sem assegurar as necessárias contrapartidas financeiras, desrespeitando direitos de autor e direitos conexos, etc. Ora, se em termos políticos governamentais têm-se apostado na melhoria do ecossistema das empresas de comunicação, facto é também que estas mesmas empresas já estão apostando, cada vez mais, na disponibilização digital de portefólios com a descrição de produtos, lista de preços e ligações ou referência das suas redes sociais.

Outro facto relevante que mereceu uma atenção especial, é que o tecido empresarial português é caracterizado pelo domínio das micro, pequenas e médias empresas, com um valor de riqueza criado à volta de 69.352,3 milhões de Euros, conforme dados do Eurostat, apresentados anteriormente.

Tendo em conta o exposto e o cenário que foi possível desenhar com a análise da envolvente e da concorrência, propõe-se traçar estratégias para criação e implementação de uma empresa de prestação de serviços na área de comunicação, através das seguintes etapas:

1. Traçar um mapa SWOT com identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa emergente;
2. Propor o marketing mix da empresa que se propõe criar, baseado nos 8P's (Produto/serviço, Preço; Comunicação; Distribuição; Pessoas; Processos e Evidências Físicas; Produtividade/Performance);
3. Definir o mix de comunicação estratégica, segundo a teoria de Scheinsohn.

3.3 Proposta de solução

A proposta deste projeto visa precisamente aproveitar as oportunidades identificadas tendo em conta todo o cenário supracitado. Assim, propõe-se a criação da empresa **MM Intermedia - Multimedia Contents & Digital Communication**: uma empresa de prestação de serviços nas áreas de assessoria de comunicação; investigação e jornalismo; reportagem, apresentação e locução; realização de vídeos documentários e desenho de projetos editoriais. Composta por especialistas em comunicação, com duas décadas de experiência na área e com uma vontade ímpar de chegar longe, de construir pontes e de contar histórias.

3.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de apoio importante para a tomada de decisões, e é geralmente utilizada como um meio para analisar sistematicamente o ambiente interno e externo de uma organização (Zenone, 2007). Ao identificar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a organização pode construir estratégias sobre os seus

pontos fortes, eliminar os seus pontos fracos, e explorar as suas oportunidades ou utilizá-las para combater as ameaças. Os pontos fortes e fracos são identificados por uma avaliação do ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças são identificadas por uma avaliação do ambiente externo. A análise SWOT resume os fatores internos e externos mais importantes que podem afetar o futuro da organização, os quais são referidos como fatores estratégicos (İ. Yüksel & Dagdeviren, 2007).

Assim, para facilitar o processo de planeamento da comunicação estratégica da MM Intermedia, foi realizada uma análise interna e externa da empresa, através da análise SWOT.

Tabela 7 - Análise SWOT

	Positivo	Negativo
Interno	Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa <i>online</i>, dispensando custos associados a instalações físicas; ▪ Profissionais altamente qualificados; ▪ Equipa jovem, dinâmica, competente e com <i>know-how</i> na área de comunicação; ▪ Variedade e complementaridade de serviços; ▪ Produção de conteúdos em diversas áreas; ▪ Carteira de clientes de grande prestígio; ▪ Rede de contactos forte e diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca jovem e ainda pouco reconhecida no mercado; ▪ Presença na internet ainda incipiente e com necessidade de crescimento; ▪ Necessidade de melhoria na execução de algumas tarefas com uma gestão mais eficiente do tempo; ▪ Baixa capacidade financeira para o investimento inicial, o que poderá dificultar o ganho de escala; ▪ Crescimento gradual e lento; ▪ Desafio no estabelecimento do posicionamento pretendido, numa fase inicial.
Externo	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado orientado para as novas tecnologias e para a comunicação digital; ▪ Valorização da comunicação e da criação de conteúdos pelas organizações; ▪ Oportunidade de desenvolvimento de parcerias estratégicas com entidades do sector de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações impostas resultantes da crise pandémica e ameaça iminente de uma nova crise económica e social; ▪ Possibilidade de concorrência por outras agências e profissionais, dificultando a aquisição de uma boa quota de mercado; ▪ Mercado com diversos concorrentes informais/indiretos: existência de muitas ferramentas que permitem desenvolver peças de comunicação “<i>do it yourself</i>” ▪ Dependência de servidor e de sistemas informáticos.

Fonte: elaboração própria

3.3.2 Os 8 P's do marketing mix aplicado à MM Intermedia

Constantinides (2006), conforme citado por Wickham (2009), conceitualiza o Marketing Mix como um quadro predominante para o desenvolvimento de estratégias de marketing, que concentra a atenção da gestão no conjunto de fatores inter-relacionados que definem a relação complexa que as suas ações têm com os seus clientes e concorrentes (Wickham, 2009).

Os fatores são frequentemente referidos como "os 4, 7 ou 8Ps do Marketing"; mas independentemente do número, os "Ps" coletivamente servem de base para a atribuição de recursos como forma de maximizar a satisfação do cliente alvo e o retorno do investimento (Wickham, 2009). Booms & Bitner (1980; 1981) definiram que os 8 Ps do marketing mix consistem em **(1)** produto e/ou serviço; **(2)** preço; **(3)** promoção/comunicação; **(4)** distribuição; **(5)** pessoas; **(6)** processo; **(7)** evidências físicas; e **(8)** produtividade/qualidade (Parmer et al., 2021).

O quadro abaixo fornece um breve resumo dos 8Ps atualmente defendidos na literatura sobre a estratégia de marketing.

Extended Marketing Mix Element	Marketing Function
Product	The presentation of an item that seeks to satisfy a target consumer's 'core need' or 'want' in a manner that enables them to purchase it.
Place	To ensure that the firm's range of products are located in the relevant retail/wholesale outlets as expected by the firm's target customers. Also, it ensures that the firm's distribution channels and intermediaries are capable of representing and selling the firm's products effectively and efficiently.
Promotion	To effectively communicate the core benefits and differentiated features of the firm's product and services such that the firm's target customers are aware of their existence, features, and location(s) for purchase.
Price	To recoup the total cost of production plus some predetermined level of profit. Price may also be used to position a product within a given market space.
People	To provide a human interface, where necessary, between the consumer and the products and services offered by the firm.
Physical Evidence	Strictly speaking there are no physical attributes to services. Firms, therefore, tend to rely on providing material cues such as packaging, websites, paperwork, brochures, furnishings, signage, uniforms, business cards, warranties etc. to indicate the nature of their offerings.
Process	To provide a structured system through which the firm and customer are able to interact and perform their roles effectively in a market transaction.
Productivity and Quality	To ensure that the requisite level of service is provided to the consumer with strict regard for their customers' expectations before, during, and after the purchase event.

Figura 13 - Resumo dos 8 Ps do Marketing mix

Fonte: Wickhan (2009)

3.3.2.1 Produto / Serviço

Khan (2014) definiu “Produto” como algo que possa ser oferecido aos clientes para atenção, aquisição ou consumo e que satisfaça alguma necessidade ou desejo. É o núcleo da estratégia de marketing mix, onde se pode oferecer atributos únicos que, diferenciam o seu produto dos seus concorrentes (idem).

Ora, como vimos, cada vez mais as empresas e instituições valorizam a comunicação e contratam empresas especializadas para a levarem a cabo. Assim sendo, apresenta-se potencialmente segura a aposta na criação de uma empresa prestadora destes serviços.

Uma agência capaz de desenvolver assessoria de comunicação aos níveis institucional, digital, mediático, etc. Que cuide da comunicação das empresas e instituições para públicos internos e externos, nacional ou internacionalmente.

Uma agência que seja, ela própria, produtora dos melhores conteúdos, também cada vez mais requisitados, como vimos. Por este motivo, será uma empresa com as áreas de investigação e jornalismo, reportagem, apresentação, locução, realização de filmes e desenho de projetos editoriais. Uma agência capaz de dominar todas as ferramentas de produção de conteúdos, que podem ser adquiridos pelas empresas e instituições ou mesmo pelos próprios media.

3.3.2.2 Preço

De acordo com Nakhleh (2012), citado por Khan (2014), o preço é o que foi definido para obter um produto/serviço. O quanto os consumidores estão dispostos a pagar varia de acordo com as suas diferentes necessidades. Assim, as perceções de preço para o mesmo serviço ou produto podem ser diferentes entre indivíduos.

Autores como Riaz & Tanveer (n.d); Goi (2011) e Muala & Qurneh (2012), ambos citados por Khan (2014) defendem que o preço é a quantidade de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou os valores totais que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar o produto ou serviço.

Neste caso, a MM Intermedia oferece serviços personalizados e feitos à medida do cliente, circunstância que não permite a política de preços tabelados. Assim, a MM

Intermedia procura encontrar a melhor qualidade na prestação dos seus serviços, praticando o preço mais justo ao cliente.

Os preços devem ser competitivos e implicar lucro, de modo a permitir um crescimento contínuo da empresa. Mas considerando sempre uma estratégia *win-win*, com a melhor relação do custo/benefício percebido pelo cliente.

Por fim, a estratégia de preços pode incluir descontos, ofertas e similares, de modo a cativar e fidelizar o cliente, bem como a premiar os melhores e mais assíduos clientes.

3.3.2.3 Comunicação

No caso da MM Intermedia, a comunicação baseia-se, essencialmente, no plano de comunicação *online* da empresa.

As ações estratégicas são implementadas com recurso a ferramentas digitais, que poderão agregar valor à notoriedade da marca MM Intermedia no seu *website* e redes sociais, conforme é apresentado mais à frente.

3.3.2.4 Distribuição

Goi (2011) declarou que a estratégia de local refere-se à forma como uma organização irá distribuir o produto ou serviço que está a oferecer ao utilizador final. Muala & Qurneh (2012), citaram uma definição de Armstrong e Kotler (2006), que definiu a distribuição como um conjunto de organizações interdependentes que se dedicam ao processo de disponibilização de um produto aos consumidores (Khan, 2014).

A MM Intermedia não possui um local físico onde os clientes podem comprar o produto/serviço. No entanto, como vimos anteriormente, a aposta no canal *online* é notória e visa refletir-se no atendimento personalizado que será realizado em benefício de cada cliente. Em suma, pode dizer-se que os colaboradores da MM Intermedia são, mais do que agentes, a personificação do ponto de venda da empresa.

3.3.2.5 Pessoas

Neste caso, analisamos as pessoas associadas à MM Intermedia em duas medidas: os recursos-humanos e os parceiros.

1. **Recursos humanos** - Com base no profissionalismo e na responsabilidade, aliados à criatividade e à inovação, a empresa possui uma equipa multidisciplinar de jornalistas, repórteres de imagem, cineastas, designers, escritores, editores, músicos... que gostam de empregar a singularidade em cada projeto que abraçam.

2. **Parceiros** - visto que a empresa valoriza o *networking* e sabe que é fundamental uma boa penetração no mercado, possui uma série de empresas e instituições parceiras:
 - a. 7AM - para a realização de projetos de vídeo e de fotografia;
 - b. AV Entertainment - para a assessoria no desenvolvimento de *websites* e presença na *web*;
 - c. GEMA - para desenvolvimento de eventos multimédia e museografia;
 - d. Dalmática - para assessoria nas áreas: história, arqueologia, antropologia, etc.;
 - e. Brain Entertainment – para produção de eventos.

3.3.2.6 Processo

Muala & Qurneh (2012), citados por Khan (2014) afirmaram que o processo é geralmente definido como a implementação de ações que aumentam o valor dos produtos, com baixo custo e mais vantagem para o cliente. No caso específico de empresas de prestação de serviços, o processo é ainda mais importante. O ritmo do processo, bem como a competência dos prestadores de serviços são claramente revelados ao cliente e constituem a base da sua satisfação com a compra. Por conseguinte, a gestão do processo assegura a disponibilidade e a consistência da qualidade (Khan, 2014).

O processo na MM Intermedia é personalizado, único, feito à medida e orientado para o cliente. Sabendo que o processo é a experiência que o cliente recebe a partir do momento em que subscreve um serviço e que diz respeito às ações a serem tomadas para satisfazer

os seus clientes, a MM Intermedia sabe que o processo também serve para diferenciar o nível de qualidade do seu serviço.

Assim sendo, a MM Intermedia pauta-se pela ideia de que as ações de comunicação desenvolvidas em prol do cliente têm de ser pensadas de forma articulada, procedendo à sua integração a nível formal, temporal, de conteúdo e de ferramentas, procurando segmentar as mensagens para aumentar a efetividade comunicativa e assim responder às necessidades do cliente.

3.3.2.7 Evidências físicas

As evidências físicas referem-se ao ambiente em que o serviço é entregue. Isto tem grande importância porque o cliente normalmente julga a qualidade do serviço prestado através das provas físicas. Da mesma forma, outros ambientes visíveis podem afetar as impressões percebidas pelos clientes sobre a qualidade do serviço, ou seja, o ambiente, a música de fundo, o conforto dos lugares, a disposição física das instalações, as aparências dos colaboradores, a decoração e o design podem afetar grandemente a satisfação do cliente (Khan, 2014).

Conforme avançado anteriormente, a MM Intermedia, numa primeira fase, apostará na prestação dos seus serviços *online*, o que significa que não terá um espaço físico, evitando assim o aumento dos custos de investimento iniciais. Entretanto, ciente da importância de se ter características físicas visuais que prestem evidências da sua forte presença e da qualidade dos seus serviços, a empresa apostará numa forte presença digital (*website* e redes sociais), bem como em estacionário, também digital (assinaturas emails, papeis timbrados, cartões de visitas, etc). Portanto, as evidências da MM Intermedia, nesta etapa inicial, serão maioritariamente dominadas por evidências digitais.

3.3.2.8 Produtividade/Performance

A MM Intermedia é uma empresa que, embora esteja na sua fase inicial, é composta por um leque de especialistas em comunicação, com duas décadas de experiência na área e com uma vontade ímpar de chegar longe, de construir pontes, de contar histórias. Estes anos de experiências trouxeram também um *networking* sublime e que facilita nas suas

relações com os seus *stakeholders*. Tem assente na sua missão e nos seus valores a qualidade e a competitividade do preço praticado. Assim, em tudo que a empresa propõe fazer, ela pauta pela excelência e satisfação dos seus clientes.

3.4 O modelo de mix de comunicação estratégica de Scheinsohn aplicado à MM Intermedia

3.4.1 Personalidade

A MM Intermedia é uma empresa de prestação de serviços em assessoria de comunicação e produção de conteúdos. Subdivide a sua atuação pelas áreas de investigação e jornalismo; assessoria de comunicação; reportagem, apresentação e locução; realização de filmes e desenho de projetos editoriais. Ao nível dos recursos humanos, é composta por especialistas em áreas multidisciplinares da comunicação, com duas décadas de experiência na área.

Tem sede no Porto (Portugal), mas não tem uma loja física. A sua presença existe já na internet e materializa-se no contacto direto entre os seus profissionais, parceiros e clientes.

Como forma de materializar a sua personalidade, a MM Intermedia define a sua missão, visão e objetivos estratégicos, conforme é apresentado a seguir.

Neste caso específico, a definição da missão foi baseada no modelo de Ashridge, proposto por Campbell & Nash, que define a missão como um conjunto de elementos que inclui o objetivo, a estratégia, os valores e os padrões e comportamentos. O objetivo apresenta-se como o elemento central, ou seja, a contribuição para a sociedade ou para as partes interessadas específicas; a estratégia como a posição competitiva e distintiva; os valores que são as crenças da empresa e os padrões e comportamentos que apoiam o sistema de competência e valor distintivo (Bastons et al., 2017).

Assim, é proposto a seguinte **declaração de missão da MM Intermedia**: cumprir e superar as expectativas dos seus *stakeholders*, oferecendo melhor qualidade ao preço mais competitivo, a nível dos serviços de assessoria de comunicação e de produção de conteúdos, com foco no profissionalismo, criatividade e satisfação.

A MM Intermedia tem como **Visão** ser reconhecida como uma empresa parceira e de referência, sinónima de rigor e comprometida com resultados de excelência.

Sendo a MM Intermedia uma empresa nova no mercado, a definição dos objetivos estratégicos passa por estes três pontos essenciais:

1. Estabelecimento da presença da empresa no ambiente *online* e manutenção de um crescimento sustentado;
2. Aproximar, atrair, conquistar e fidelizar potenciais clientes, oferecendo valor agregado;
3. Posicionar-se como uma empresa de referência na área.

3.4.2 Cultura

A MM Intermedia trabalha com profissionalismo e responsabilidade, criatividade e inovação. Na empresa, colaboradores e parceiros empregam paixão em cada detalhe, vivem intensamente cada tarefa a que se propõem e vêem cada cliente (e cada trabalho) como único e irrepetível.

São empregues todos os recursos e meios considerados necessários para a prossecução de cada tarefa, já que o objetivo está sempre na realização de um trabalho de excelência.

O trabalho de equipa, quer dentro da própria empresa, quer junto do cliente, é tido como primordial, compreendendo que as pontes e sinergias criadas entre as partes são o caminho para o sucesso.

Para isso, a MM Intermedia, definiu como seus principais valores:

- Criatividade – dar asas à imaginação e alcançar o inesperado
- Autenticidade – garantir um serviço impactante, único e diferenciador
- Comprometimento – honrar com distinção os compromissos
- Emoção – impingir paixão em cada serviço prestado
- Qualidade – apostar na excelência e na superação das expetativas

3.4.3 Identidade

A MM Intermedia visa comunicar ideias e marcas com empatia, com emoção, com rigor e com autenticidade. A identidade da agência torna-se visível através da simbologia escolhida para a sua representação.

Assim, começando pelo nome, decidiu-se batizar a empresa de MM Intermedia. “MM” por serem as iniciais da empreendedora e especialista em comunicação que funda a agência; “Intermedia”, porque a empresa deseja operar “entre os media”. Além do mais, acaba por ser um nome universal, sem barreiras linguísticas dependentes do idioma.

Quanto à gama cromática, optou-se pela conjugação do preto com o vermelho escuro: preto por ser uma cor vincada, institucional, forte, mas discreta ao mesmo tempo. O tom de vermelho selecionado - forte, mas escuro - remete para o destaque que se pretende dar aos clientes: um destaque ponderado, não demasiado garrido ou aceso, um destaque com bom gosto.

Os 2 M aparecem estilizados, como linhas contínuas, simbolizando uma constância da comunicação, visualmente remetendo para os antigos fios de telefone. A união entre os M surge representada como um abraço: aquele abraço que a agência dá ao cliente para impulsionar a sua comunicação.

O *lettering* escolhido é simples, direto, muito limpo: tal como a comunicação dos clientes que a empresa pretende realizar.



Figura 14 - Logotipo MM Intermedia

3.4.4 Vínculo e posicionamento

A MM Intermedia, ciente de que vivemos numa era digital e num panorama de revolução tecnológica, em que o diferencial competitivo é condição *sine qua non* para o sucesso, vê como indispensável o investimento em novos modelos de negócio atrativos. Deste modo, a empresa aproveitou a crescente oportunidade das tecnologias digitais e estabeleceu-se, ela própria, na *web* através da criação de uma presença que valoriza a relação com os seus *stakeholders*.

Outro dos elementos fundamentais considerado no processo de conceção da comunicação da MM Intermedia é o de garantir o posicionamento estratégico da empresa como uma prestadora de serviços confiável, credível e experiente no seu nicho.

No que respeita a esta empresa, ela terá três tipos de clientes diferentes, cada um também com a requisição de diferentes serviços.

São eles:

1. Pequenas e médias empresas, assim como artistas e particulares, que queiram apostar no desenvolvimento e melhoria da sua estratégia comunicativa. Em Portugal, o mais recente relatório publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (2021) revela que, apesar da pandemia, o número de empresas registou um aumento de 2,8 % em 2020 em relação ao ano anterior. Estes dados revelam uma evolução positiva no número de pequenas e médias empresas (PME) no país, que ajuda a contrariar a quebra de 3 % do número de grandes empresas. Ao todo, Portugal tem mais de 1,35 milhões de empresas, das quais 99,9 % são PME, pelo que este público é de grande interesse para a MM Intermedia.

2. Instituições públicas, privadas e ONG's que queiram apostar em documentários e serviços videográficos. Este segmento também é importante para a MM Intermedia, sobretudo porque a comunicação tem ganho uma crescente importância nas estratégias de promoção destas instituições e organizações. Ao contrário da grande maioria dos países da OCDE, Portugal tem visto crescer o número das instituições públicas, privadas e de investigação. Paralelamente, a grande concentração das ONG's no litoral (Fundação Calouste Gulbenkian, 2018), é de interesse para a MM Intermedia, sobretudo quando cerca de 12,2 % estão sediadas na área Metropolitana do Porto.

3. Instituições de comunicação social, para produção/comercialização de reportagens, locução, apresentação, investigação, produtos vídeo e fotografia. A empresa visa trabalhar para este público-alvo baseada no facto de nos últimos 10 anos o mercado dos media em Portugal registou, segundo dados da OberCom (2019, p. 15) um “desenvolvimento de ecossistemas mediáticos cada vez mais dinâmicos em termos concorrenciais (...) e economicamente relevantes, situação motivada sobretudo pela ascensão das grandes plataformas de distribuição de conteúdos”.

Mas a empresa sabe que tem de estar ligada a todos os seus públicos e não apenas aos clientes. Ora, como visto na teoria de Scheinsohn, a comunicação é parte fundamental do processo de criar vínculos com o público-alvo, sendo estes essenciais numa organização. Assim, e como forma de conhecer os seus públicos de interesse, é aqui apresentado o mapa de públicos da MM Intermedia, definido por Scheinsohn (1998) como um documento em formato de grelha que é construído como um guia sintético para organizar o cenário configurado pelos diferentes públicos. É uma ajuda valiosa para diferenciar a gestão da comunicação com cada audiência. Assim, ao conhecer os "mapas de realidade do público", podemos então identificar os critérios que utilizam como uma categoria fundamental de análise e assim determinar o quadro de comunicação mais apropriado (Scheinsohn, 1998).

Deixamos aqui o mapa de públicos da MM Intermedia, bem como a estratégia de comunicação para cada um deles.

Tabela 8 - Identificação dos públicos MM Intermedia

Quais os públicos com quem a MM Intermedia interage?	Qual seu grau de priorização?⁸	Devem ser caracterizados com mais detalhe?
Estrutura Dirigente (CEO)	Prioritário	Não
Colaboradores	Prioritário	Sim
Clientes	Proeminentes permanentes	Sim
Parceiros	Proeminentes permanentes	Sim
Concorrência	Proeminentes permanentes	Sim
Comunidade envolvente	Proeminente conjuntural	Sim

⁸ Graus de priorização definidos: Prioritários; Proeminentes permanentes; Proeminentes conjunturais; Remanescentes

Tabela 9 - Mapa de públicos MM Intermedia

Lista de Públicos	VARIÁVEIS TIPOLOGICAS						Expetativas
	Poder	Importância	Influência	Posição	Vínculo	Conhecimento da empresa	
Estrutura Dirigente (CEO)	Permanente	Fundamental	Neutro	Aliado	Facilitador	Global e profundo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucesso da empresa; ▪ Satisfação profissional; ▪ Notoriedade ▪ Estabilidade laboral; ▪ Retribuição salarial; ▪ Aposta no capital humano; ▪ Possibilidade de progressão na carreira ▪ Acesso a serviços de qualidade e diferenciador; ▪ Satisfação; ▪ Preços competitivos; ▪ ▪ Possibilidade de expansão; ▪ Parcerias proficuas ▪ ▪ Estar sempre um passo à frente; Ter sempre diferencial competitivo; ▪ ▪ Patrocínios; ▪ Parcerias ▪ Consciência ambiental; ▪ Práticas sociais responsáveis
Colaboradores	Permanente	Fundamental	Neutro	Aliado	Funcional (INPUT)	Global e profundo	
Clientes	Permanente	Fundamental	Intermediários	Aliado Potencial	Funcional (OUTPUT)	Global/pouco profundo	
Parceiros	Transitório	Fundamental	Intermediários	Aliado	Funcional (INPUT)	Global e profundo	
Concorrência	Permanente	Normativo	Intermediário	Detrator	Normativo		
Comunidade Envolvente	Transitório	Conjuntural	Líderes de opinião	Aliado	Difuso	Parcial	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10 - Estratégia organizacional por cada público MM Intermedia

Estratégia Organizacional					
Lista de Públicos	Estratégias de gestão de expectativas	Tipo de mensagem	Táticas	Canais	Frequência de comunicação
Estrutura Dirigente (CEO)	Informar e Aliar	Estratégias competitivas; Crescimento empresarial	Conteúdo formal e objetivo Relatórios de atividade; de desempenho e financeiro	E-mail; Dossier impresso	Trimestral/anual
Colaboradores	Informar e Aliar	Valorização; promover sentimento de pertença; aposta na capacitação e desenvolvimento de RH	Elaborar e implementar plano de capacitação; garantir comunicação interna constante	Sistemas de intranet; e-mails; murais informativos digitais	Frequente
Parceiros	Informar e Aliar	Crescimento; Oportunidade de crescimento; Acesso a novos clientes; unir competências	Encaminhar novos clientes; partilhar e recomendar serviços;	E-mails; Propostas de parcerias; Portfólio de clientes	Frequente
Clientes	Informar e atrair	Benefícios (Garantia de sucesso); Preço; Qualidade; Diferenciação	Comunicação personalizada (pré e pós-venda)	Pré-venda: Email, <i>site</i> , redes sociais, loja <i>online</i> ; Pós-venda: assistências personalizadas	Frequente
Comunidade Envolvente	Aliar e consultar	Envolver nas atividades comunitárias; valorizar a comunidade;	Patrocínios; ações de responsabilidade social	Eventos; feiras; escolas; associações desportivas	Semestral/trimestral
Concorrência	Consultar	Estratégias competitivas; Afirmação do posicionamento.	Marketing e comunicação digital	Plataformas digitais, redes sociais, eventos, feiras.	Frequente

Fonte: Elaboração própria

3.4.5 Comunicação

Uma vez que vivemos na era digital e num panorama de revolução tecnológica, torna-se indispensável o investimento na presença *online* dos negócios, apresentando-os de um modo atrativo e mantendo o público-alvo a um clique de distância.

Para que a empresa MM Intermedia possa estabelecer-se na *web*, será desenvolvido um conjunto de ações de comunicação para criar presença e notoriedade no ambiente *online*, identificando o posicionamento da marca e reforçando a relação com o público nos diferentes canais digitais.

De modo a fazer-se entender como atrás descrito, a MM Intermedia realiza uma comunicação de si mesma fundamentada na mensagem de que todo o trabalho é realizado com base na experiência e paixão pela área da comunicação.

Tal é particularizado nas três seguintes frases:

- *Somos o parceiro ideal para dar voz à sua organização!*
- *Comunique connosco, para que possamos comunicar por si!*
- *Experience and passion.*

Assim, a MM Intermedia está presente no ambiente *online*, através de ações de comunicação digital. Para isso, a empresa apostou na criação e dinamização dos seguintes canais:

- *Website;*
- Redes sociais: Facebook | Instagram | LinkedIn | Youtube

Estas páginas são mais do que meros canais de comunicação dos serviços ou de apresentação de *portfolio*, posicionando-se de forma estratégica e apelativa: para convencer, cativar e convidar os seus visitantes a tornarem-se clientes.

3.4.5.1 Website

Nos últimos anos, as empresas concentraram esforços para incluir a Comunicação Digital como importante ambiente de comunicação, avaliando e direcionando informações para os diversos veículos como *sites*, entre outros (Faustino et al., 2020).

Houve, nos últimos anos, mudança conceitual sobre o *site* institucional, considerado agora um portal de informações e de relacionamento, ampliando seu objetivo para ser mais um canal de atendimento ao cliente, exigindo acompanhamento e manutenção constante (Idem).

Os apontamentos de Connolly-Ahern e Broadway (2007) corroboram o estudo de Sullivan (1999) citados por Garlet et. al (2018) defendem que as estratégias para construção de imagem institucional não podem estar dissociadas de um *website* – ferramenta que os autores consideram ser a mais essencial para construção de imagem, no século XXI. Os autores acrescentam ainda a possibilidade de comunicação com os mais variados públicos e a interatividade proporcionada por esse meio como características essenciais para a construção de imagem (idem).

Além disto, outra função dos *websites* institucionais é o controle da informação (também associado à imagem), sendo uma ferramenta de comunicação de baixo custo e alto impacto (Garlet et al., 2018).

Algumas características de um *website* são fundamentais, conforme defendem Garlet et. al (2018), nomeadamente a usabilidade, o conteúdo, o *design* (*layout* e funcionalidade), a facilidade de acesso aos conteúdos e a interatividade com o público.

Assim sendo, a MM Intermedia elegeu o *website* como uma das principais ferramentas para a sua comunicação *online*, ocupando uma posição de destaque na estratégia de comunicação, uma vez que é a principal fonte de informação oficial da empresa, para a qual todos os outros canais remetem. Funciona como uma ferramenta de *inbound marketing*⁹, pois atrai o público-alvo e dá-lhe autonomia para procurar o que quer. Está integrado com as redes sociais e oferece aos visitantes a possibilidade de entrarem em

⁹Inbound Marketing é o conjunto de estratégias de marketing que visam atrair e converter clientes através da utilização de conteúdo relevante, e explora canais como mecanismos de busca, blogs e redes sociais para que a empresa possa ser encontrada.

contacto com a empresa através do formulário disponibilizado. Com o objetivo de melhorar a visibilidade do *website*, a MM Intermedia apostou em estratégias de SEO¹⁰ (*Search Engine Optimization*) para o conseguir posicionar mais favoravelmente nos diversos motores de pesquisa. Assim, foi definida para cada menú do site uma frase-chave principal e uma descrição detalhada, sempre apontando aos principais serviços e a algumas palavras consideradas essenciais. São elas: comunicação, assessoria, produção de conteúdos, especialistas, experiência, paixão, imagem, filmes documentais, projetos editoriais. Também a frase-chave de cada menú está correlacionada com as frases-chave dos restantes menús, bem como para cada menú foi criada uma imagem de destaque a figurar nos motores de pesquisa. Além do mais, o site é responsivo, conseguido a melhor leitura de conteúdos, quer em versão de computador como em dispositivos móveis.

O *website*, conforme apresentado na Figura 15, aposta num *layout* minimalista e limpo, de fácil acesso, transmitindo de forma clara os serviços da agência. A estratégia criativa na base desta presença *online* assentou na utilização de imagens que frisam a dicotomia moderno/antigo das diferentes áreas de trabalho da empresa. Assim, apostou em fotografias que apresentam objetos *vintage* (cabines telefónicas, máquinas de escrever, marcos do correio), para destacar a ideia de que, embora se trabalhe na comunicação *online*, e orientada para futuro, é fundamental manter a essência da comunicação e respeitar as primeiras formas de comunicação, a sua história e o seu passado.



Figura 15 - Website MM Intermedia

¹⁰ SEO: é um conjunto de ações destinadas a melhorar a posição de uma página na internet.

3.4.5.2 Redes sociais

As novas tecnologias compondo uma realidade virtual e digital, apoiam a interoperabilidade, a personalização e a partilha constante, mas torna-se necessário o desenhar de estratégias consistentes no sentido de garantir que as oportunidades e os desafios da revolução tecnológica sejam aproveitados pelas organizações e pelas entidades (Faustino et al., 2020).

As novas ferramentas colaborativas promovem o coletivismo e permitem que os consumidores também assumam o papel de criadores/produtores: o consumidor gera conteúdos e torna-se igualmente parte da experiência posto que as redes sociais têm transformado a forma como as pessoas comunicam e interagem *online*. A lógica da Internet como plataforma de rede social é facilitar a oportunidade de associação e partilha pessoal de interesses comuns, encontrar inovadoras fontes de informação e igualmente, a publicação de conteúdo e opinião (Faustino et al., 2020).

A *web* tornou-se dinâmica e veloz através de mecanismos de interação, de um enorme potencial comunicacional, visível nos *sites* que pretendam constituir-se estrategicamente como um mecanismo de credibilização e legitimação (*idem*).

Os dados da DataReport (2022), demonstram que em Portugal o Youtube tem 84,3% do total de utilizadores, seguido do Facebook (69% do total de utilizadores) Instagram (62,6 % do total de utilizadores) e LinkedIn (46,4% do total de utilizadores).

Neste sentido, a MM Intermedia apostou nas quatro principais redes sociais da atualidade: o Facebook, o Instagram, o LinkedIn e o Youtube.

Facebook

O Facebook é uma das principais redes sociais mundiais em número de utilizadores, ocupando as primeiras posições em *ranking* de rede social mais acedida a nível mundial (Faustino et al., 2020). Segundo Porto (2014) citado por Canto e Corso (2017) ao escolher ter uma página, é possível dar um tom mais profissional ao negócio. É preferível que as empresas utilizem páginas em detrimento de um perfil, o que lhes permite ter acesso a uma série de recursos imprescindíveis para o sucesso das suas estratégias em marketing (Canto & Corso, 2017).

Sendo assim, a aposta da MM Intermedia no Facebook, tem como objetivo principal a divulgação de diferentes tipos de media — como textos, vídeos e fotos, além de criar campanhas pagas, garantindo maior destaque e alcance das ações, por ser uma ótima ferramenta para manter contato com clientes, atrair novos consumidores, identificar oportunidades e até mesmo fazer o atendimento ao público.



MM Intermedia

30 gostos · 32 seguidores



Mensagem

Gostei




Publicações

Sobre

Fotos

Menções

Detalhes

 Página · Meios de Comunicação

 marlenemaia.mmcontents@gmail.com

 mmintermedia.pt

Figura 16 - Página Facebook MM Intermedia

LinkedIn

A rede social de cariz profissional, limitada a utilizadores com 18 ou mais anos, contabiliza **4 milhões de utilizadores (46,7%) em Portugal**, representando 39,4% da população. Os anúncios chegam a 46,4% dos utilizadores, segundo dados da Data Report¹¹, para Portugal.

A presença da MM Intermedia no LinkedIn permite a interação com decisores de grandes empresas, estimula contatos profissionais e facilita a criação de conexões com gestores de todo o mundo. Além disso, é um grande aliado no que diz respeito ao *networking* e à possibilidade de atualização constante sobre as mudanças do mercado.

Nesta rede social, a MM Intermedia visa desenvolver conteúdos mais formais e institucionais, que permitam desvendar a veia mais profissional e responsável da empresa.



Figura 18 - Página LinkedIn MM Intermedia

¹¹ <https://invoicexpress.com/blog/relatorio-digital-portugal-2022>

Youtube

Segundo *website* mais acedido mundialmente, logo após o Google. De acordo com a empresa de monitorização de tráfego *web* Alexa¹², o YouTube, rede social que ocupa o topo em termos de partilha de vídeo, foi fundado em 2005, pertencendo, atualmente, à Google. Os utilizadores são pessoas ou entidades e podem fazer *upload* de novos vídeos, criar canais e comentar, partilhar e classificar os vídeos dos restantes utilizadores (Faustino et al., 2020).

Sendo a MM Intermedia uma empresa especialista na produção de conteúdos multimédia, a aposta no Youtube é fundamental, não só porque é hoje uma das plataformas de maior sucesso da internet, mas também porque permite a visualização dos conteúdos em diversos formatos.

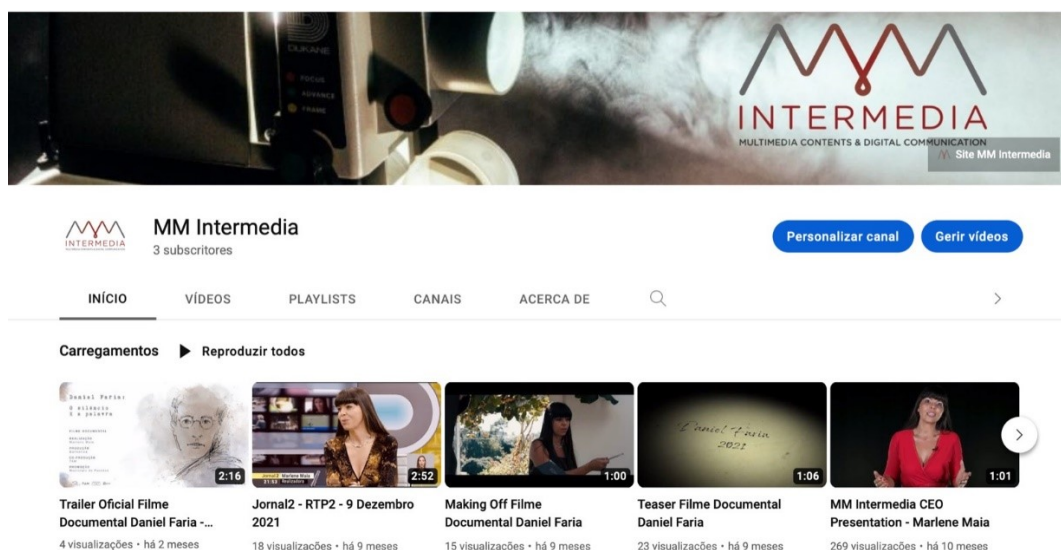


Figura 19 - Página Youtube MM Intermedia

3.4.6 Imagem

A forma como o profissional de comunicação exercer a sua função terá o poder de posicionar o modo como marcas e/ou empresas são vistas pelo seu público institucional. E é disto que todas as organizações andam à procura. Porque as empresas e instituições podem apenas trabalhar a sua cultura, a sua identidade e a sua personalidade e podem, claro, comunicar tudo isto para o exterior. Mas a sua imagem, o processamento da informação emitida, a reputação, é construída pelo

¹² <http://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com>

recetor/consumidor. A imagem real pode muitas vezes não ser a imagem desejada e isso acontece porque os conteúdos das mensagens ou os canais escolhidos para a sua veiculação provavelmente não foram os mais eficazes. Daí que a existência de um profissional apto e conhecedor dos mecanismos da comunicação é cada vez mais precioso às organizações, no sentido de melhorarem a sua reputação.

Com base na consciência de que a imagem de uma identidade é o somatório da imagem pretendida (que a organização projeta de si mesma) e da imagem percebida (aquela que os públicos formam da organização), segundo Ruão e Farhangmehr (2000); que compete à empresa dar o melhor de si na difusão das suas principais características para que os públicos a apreendam na sua melhor essência, segundo Faveiro (2003); e que a imagem se forma no mercado paulatinamente, ao longo do tempo. E uma vez que estamos a falar de uma empresa emergente, sem tempo ainda para haver criado e disseminado a sua imagem junto dos públicos, basearemos as nossas afirmações na imagem pretendida da MM Intermedia.

Identifica-se que esta empresa embrionária no mercado da comunicação em Portugal quer apresentar-se como distinta das demais por vias da criatividade e da paixão que emprega em cada trabalho que executa e que o diferencial da MM Intermedia passa por ser uma prestadora de serviços confiável, credível e experiente no seu nicho de mercado, com garantia de satisfação e sucesso.

A empresa quer ainda ser vista como uma entidade que trabalha em parceria com o cliente, providenciando os melhores serviços de comunicação numa estratégia de preços *win-win*, com a melhor relação do custo/benefício percebido pelo cliente.

Por fim, a MM Intermedia projeta nos públicos a ideia de que o seu processo de trabalho é personalizado e totalmente orientado para o cliente. Demonstra bem que cada serviço é único e talhado à medida, fazendo disso um fator diferenciador do nível de qualidade do seu serviço.

CONCLUSÃO

A princípio, partiu-se para este projeto com a motivação de encontrar respostas para uma oportunidade presentida: a de que a comunicação organizacional enfrenta alterações, precisa de ser reinventada e necessita de empresas de comunicação capazes de entender esta mudança de paradigmas e de proceder nesse sentido. Assim, visou-se comprovar estas ideias e desenhar o modelo mais eficaz para lhes fazer frente.

Assim, adotando a metodologia de *Design Science Research*, analisou-se o mercado das empresas de comunicação em Portugal e a sua envolvente, através da análise PESTEL e da Concorrência. Identificaram-se os problemas e oportunidades e desenvolveu-se a dimensão comunicativa para a empresa MM Intermedia, que pretende ser a resposta para os reptos atrás descritos: os de bem comunicar nesta nova era.

Este projeto ajudou a provar que a sociedade assume, de facto, novos padrões de comportamento e consumo ditados pelo digital, que este cria tendências, estabelece novas necessidades e, ao mesmo tempo, abre um leque de múltiplas respostas. E que estas alterações de comportamento levam a que tanto as agências, quanto as marcas, tenham de se ajustar e adaptar ao perfil deste consumidor cada vez mais exigente e atualizado. As marcas comportam-se no sentido de influenciar os seus consumidores e recorrem às agências para as ajudar a chegar ao objetivo pretendido. Perante este novo desígnio, é quase imposto às agências e às marcas uma mudança de atitude “comunicacional”, mas que tem de ser levada a cabo tanto com criatividade e capacidade de adaptação, como com rigor e disciplina.

Depois de encontradas estas conclusões, e tendo por base a teoria de Scheinsohn, que define a comunicação como algo em constante evolução, estudaram-se os vários elementos abordados pela dita sistematização (personalidade, cultura, identidade, vínculo, posicionamento, comunicação e imagem) e criou-se o mix de comunicação da empresa em causa, com referência aos 8 Ps do Marketing e desenhando propostas concretas para todos os elementos do mix de comunicação, bem como algumas estratégias de comunicação digital.

No fim desta investigação, comprovadas as premissas que estiveram na sua base e depois de estudada toda a envolvente; conhecedores do mercado e da concorrência e com o modelo de empresa bem estruturado e pensado, consegue-se reunir os indicativos necessários para a criação de uma boa dimensão comunicativa para esta empresa de

assessoria de comunicação e de produção de conteúdos, que seja, portanto, capaz de dar resposta aos novos desígnios do mercado.

As principais dificuldades encontradas no decorrer deste projeto tiveram por base o facto de o trabalho estar a ser realizado no preciso momento em que as alterações de mercado estão a acontecer - no período compreendido entre 2020 e 2022 - com pandemia de Covid-19 instalada, digitalização de processos a suceder, crise económica em curso e todas as consequências não estarem ainda bem definidas nem sequer perspetivadas. Também foi identificada uma fragilidade grande no que respeita à existência de informação sobre a teoria de Scheinsohn, assim como dados concretos, sistematizados e organizados, sobre as agências de comunicação em Portugal.

Concluído este trabalho de projeto, antevê-se a criação efetiva, num futuro próximo, da agência de comunicação projetada. Mas não sem antes aguardar para analisar os resultados das estratégias de comunicação implementadas *online*.

Como trabalho a desenvolver em breve, prevê-se a necessidade de ajustar a análise da envolvente, dependendo da evolução do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. (2018, agosto 17). Instagram: Saiba tudo sobre a segunda rede mais usada do Brasil! *Rock Content - BR*. <https://rockcontent.com/br/blog/instagram/>
- APECOM. (S/D). *O que faz uma Agência de Comunicação?* APECOM. <https://www.apecom.pt/pt/pages/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2015). The Strategic Communication Imperative. Em *Top 10 Lessons on Strategy. MIT Sloan Management Review – Sloan select Collection*, 51–67.
- Azasoo, J. Q., & Boateng, K. O. (2015). A Retrofit Design Science Methodology for Smart Metering Design in Developing Countries. *2015 15th International Conference on Computational Science and Its Applications*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ICCSA.2015.23>
- Bastons, M., Mas, M., & Rey, C. (2017). Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 621–632. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.14>
- Canto, L. C. do, & Corso, K. B. (2017). Marketing na Era Digital: Um Estudo Sobre o Uso da Rede Social Facebook por Pequenos Empreendedores. *International Journal of Business Marketing*, 2(2), Art. 2.
- Carissimi, J. (2001). *REFLEXÕES SOBRE OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS UTILIZADOS PELO RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL*. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. <https://docplayer.com.br/10746964-Reflexoes-sobre-os-processos->

organizacionais-utilizados-pelo-relacoes-publicas-na-construcao-da-imagem-organizacional.html

- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71–80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Duarte, J. A. M. (2020). Estratégia em Comunicação. Em *Comunicação Estratégica—A visão de 23 renomados autores em 5 países* (pp. 219–288). Editora Rede Integrada.
- Faustino, P., Rebelo, C. T., & Souza, J. P. (2020). Performance Comunicativa e as Redes Sociais: A Importância de Estratégias que Envolvam o Usuário. Em *Comunicação Estratégica—A visão de 23 renomados autores em 5 países* (pp. 319–336). Editora Rede Integrada.
- Faveiro, M. H. G. C. (2003). *A identidade e a imagem das organizações*. <https://doi.org/10.34628/xfj6-s997>
- Félix, J. d’Arc B. (2020). O Fluir da Comunicação Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline. Em *Comunicação Estratégica—A visão de 23 renomados autores em 5 países* (pp. 141–188). Editora Rede Integrada.
- Ferreira, A. V. S. (2016). ELEMENTOS DE ARTICULAÇÃO: MISSÃO, VISÃO, VALORES E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. *REVISTA EDUICEP*, 1(1), Art. 1. <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/129>
- Freeman, R. E. (2007). *Managing for Stakeholders* (SSRN Scholarly Paper N.º 1186402). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1186402>
- Garfield, B. (2007). *Os 10 Mandamentos da Propaganda* (1ª edição). Cultrix.

- Garlet, N., Santos, A. R., & Tezza, R. (2018). O Impacto do Website Institucional na Imagem Corporativa: Uma Proposição de Framework à Luz do E-Servicescape. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(6), 946–960. Redalyc.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*.
- Granero, A. E., & Couto, T. C. (2014). Estratégia de Marketing verde: Da missão à comunicação. *Dispositiva*, 3(1), Art. 1. <https://doi.org/10.5752/P.2237-9967.2014v3n1p41-56>
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. Pearson Prentice Hall.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2005). The dynamics of organizational identity. *Comunicação e Sociedade*, 8, 115–139. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1186](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1186)
- ITU. (2022). *Global Connectivity Report 2022*. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/global-connectivity-report-2022>
- Junior, J. C. da S. F., Machado, L., Klein, A. Z., & Freitas, A. S. de. (2015). DESIGN RESEARCH: APLICAÇÕES PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS. *Revista de Administração FACES Journal*. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N1ART1999>
- Khan, D. M. T. (2014). *The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements*. 6, 14.
- Kramer, G. G., & Faria, J. H. de. (2007). Vínculos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 83–104. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>

- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), Art. 33. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lapoli, M., & Gauthier, F. Á. O. (2009). *Publicidade na Era Digital: Um desafio para hoje*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba - Brasil.
- Maia, T. R., Menezes, B. S. de, Farias, F. G., & Gomes, D. W. R. (2018). O USO DO INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO RAMO DE MODA. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 21(1), Art. 1. <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1487>
- McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extensions of man* (1st MIT Press ed). MIT Press.
- Mihai, P. D., Emilia, Țițan, Ioana, M. D., Dana, I. C., Mihaela, M., & Octavian, Șerban. (2022). The change in e-commerce in the context of the Coronavirus pandemic. *Management & Marketing*, 17(2), 220–233.
- Oliveira, T. R. C., & Ruão, T. (2022). *Do «efeito de colagem» à comunicação estratégica no contexto das novas tecnologias: Uma análise do Museu Virtual da Lusofonia no Instagram*. <https://doi.org/10.21814/vista.4024>
- Parmer, L. L., John E. Dillard, J., & Lin, Y.-C. (2021). The 8Ps Marketing Mix and the Buyer Decision-Making Process. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 15(4), Art. 4. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v15i4.4774>
- Patriota, K. R. M. P. (2004). *Aproximando-se do target: Uma abordagem fora das mídias de massa*. XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre - RS.

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/60650916803315965906699169685489028577.pdf>

- Peng, G. C. (Alex), & Nunes, M. B. (2009). *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research* (SSRN Scholarly Paper N.º 1417274). <https://papers.ssrn.com/abstract=1417274>
- Pereira, M. S. (2014). Comunicação estratégica no contexto organizacional. *Revista Internacional de Ciências*, 4(2), 37–50. <https://doi.org/10.12957/ric.2014.7480>
- Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations*, 1, 14.
- Richers, R. (1994). Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de administração de empresas*, 34, 50–62.
- Ries, L., & Ries, A. (2002). *A Queda da Publicidade e a ascensão das Relações Públicas*. Editorial Notícias.
- Rosa, H. A. (2008). COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL: LUCRATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 5(2), Art. 2. <https://doi.org/10.25112/rgd.v5i2.922>
- Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: Teorias, gestão e valor*. II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa.
- Ruão, T., & Farhangmehr, M. (2000). *A imagem de marca: Análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: Um estudo de caso*.
- Salzman, M., Matathia, I., & O'Reilly, A. (2003). *BUZZ: A ERA DO MARKETING VIRAL - COMO AUMENTAR O PODER DA INFLUENCIA E CRIAR DEMANDA* - (1ª edição). Cultrix. <https://www.travessa.com.br/buzz-a-era-do-marketing->

- viral-como-aumentar-o-poder-da-influencia-e-criar-demanda-1-ed-2003/artigo/979a261a-e1e4-4de3-9886-32ca222f0675
- Scheinsohn, D. A. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE.
- Scheinsohn, D. A., & Saroka, R. H. (2000). *La huella digital*. Fundación OSDE.
- Schmitz, A. A. (2012). JORNALISMO DAS FONTES: A PROFISSIONALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista de Estudos da Comunicação*, 13(32), Art. 32. <https://doi.org/10.7213/comunicacao.7429>
- Scott, D. M. (2009). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly*. John Wiley & Sons.
- Sebastião, S. P., Azevedo, C., Dias, D. M., & Santos, L. (2012). “Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”: As Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. *Observatorio (OBS*)*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.15847/obsOBS612012532>
- Shuster, A. P., & Pagnussatt, D. (2021). *Aproximações Entre a Comunicação Estratégica e o Design Thinking*. 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio Grande do Sul.
- Silva, S., & Ruão, T. (2021). A construção da identidade organizacional nas universidades públicas portuguesas: À procura de uma definição. *Revista de Letras*, 1(2), Art. 2.
- STATISTA. (2022a). *Topic: E-commerce worldwide*. Statista. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
- STATISTA. (2022b). *Topic: Internet usage worldwide*. Statista. <https://www.statista.com/topics/1145/internet-usage-worldwide/>

- Strohmann, D. T. (2021, janeiro 14). *Methods in Design Science Research*. Design Science Research. <https://design-science-research.de/en/post/methods-in-dsr/>
- Theobald-Legale, C. J. (2021). *PRIMEIROS PASSOS EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA: CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS EMPRESAS*.
- Torquato, G. (2010). *Tratado de comunicação organizacional e política* (2ª edição). Cengage Learning.
- Viana, L. P., Rocha, R. N., & Cherutti, M. (2020). POSICIONAMENTO: IMPORTÂNCIA DE UMA MARCA FORTE PARA O SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO. *Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, 8(2), Art. 2.
- Wickham, M. (2009). Thana-marketing strategy: Exploring the 8Ps that dare not speak their name. *International Journal of Business Strategy*, 9(1), Art. 1.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), p52. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364–3382. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>
- Zenone, L. C. (2007). *Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial*. Novatec Editora.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>