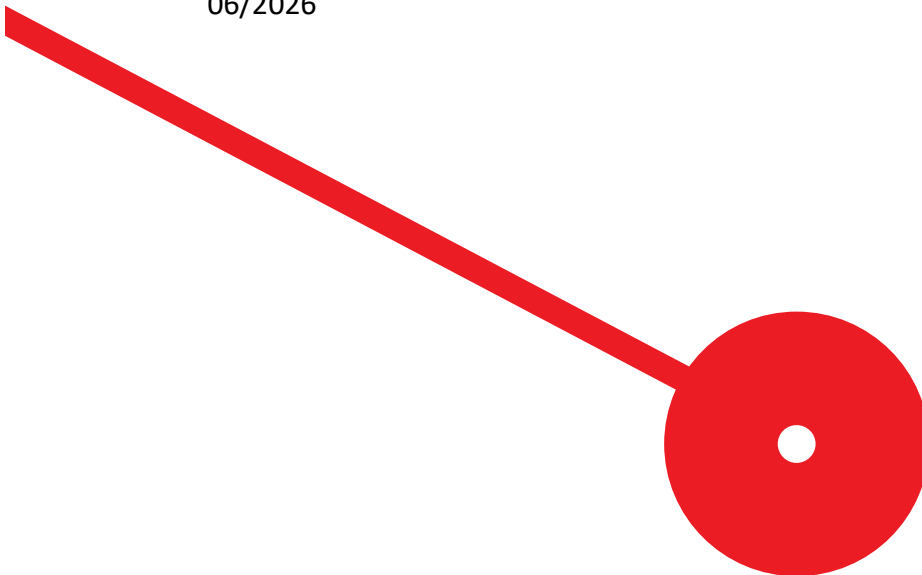


A Importância dos Eventos na Comunicação Institucional - um estudo de caso

Carolina Bastos Anahory Terrinha Neto

06/2026





A Importância dos Eventos na Comunicação Institucional - um estudo de caso

Carolina Bastos Anahory Terrinha Neto

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria em Comunicação Digital sob orientação da
Professora Isabel Ardions



Dedicatória

Para a Avó Nana, o Avô Nano e o Avô Toni, onde quer que estejam, espero que estejam orgulhosos.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, por todo o apoio que me deram ao longo dos últimos 6 anos, tanto emocional como financeiro.

Aos meus professores, por todos os ensinamentos, paciência e dedicação. Em especial à minha orientadora, a Professora Isabel Ardions.

Agradeço também ao Tomás, o meu companheiro de casa e de vida. Obrigada por toda a ajuda (especialmente em Fundamentos de Economia e Contabilidade), se não fosses tu, se calhar ainda estava me faltava essa cadeira para acabar a licenciatura.

À Isa, a minha melhor amiga, que acompanhou o meu percurso escolar desde o 5º ano, e que sempre me incentivou a estudar mais, para conseguir alcançar os meus sonhos.

À minha Avó São, obrigada por todo o apoio, espero que estejas orgulhosa do que consegui alcançar.

Ao Leandro e à Freitas, obrigada por me terem inspirado. À Bia, ao Telmo e ao Pinhão, espero ter-vos inspirado a realizarem os vossos sonhos.

Por último, mas não menos importante, um grande obrigada ao *Locus Praxis Grupus*, mais do que um grupo de praxe, foram eles que tornaram o ISCAP casa. Obrigada por todo o apoio, por me mostrarem as coisas boas que a faculdade tem para oferecer e acima de tudo por terem estado presentes tanto nos bons como nos maus momentos.

Obrigada ISCAP, foste casa, e sempre serás...

Resumo:

O *marketing Business-to-Business* (B2B) tem vindo a atravessar uma mudança de paradigma, transitando de uma lógica puramente transacional para uma abordagem relacional e humana (*Human-to-Human*). No setor dos serviços, e especificamente na corretagem de seguros, esta estratégia enfrenta o desafio da elevada invisibilidade da oferta, onde a confiança é o principal ativo de troca. A presente dissertação analisa o papel estratégico dos eventos corporativos como ferramentas de comunicação institucional capazes de mitigar este desafio.

Através de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e exploratória, focado numa multinacional do setor a operar em Portugal, realizaram-se entrevistas à Direção de Marketing, Especialista de Eventos, Direção de Recursos Humanos e a um Parceiro de Negócio e, posteriormente procedeu-se à respetiva análise de conteúdo. Os resultados demonstram que os eventos corporativos, para esta Empresa, funcionam como mecanismos críticos de materialização da marca. Através do *marketing* sensorial e da atmosfera, a Organização consegue projetar sinais de rigor e solidez que reduzem a incerteza do cliente.

O estudo conclui ainda que os eventos, para esta Organização, são fundamentais para a transição de uma confiança cognitiva para uma confiança afetiva, onde os momentos informais atuam como diferenciação competitiva. No plano interno, os eventos assumem-se como aceleradores de cultura e confiança, garantindo que os colaboradores, enquanto embaixadores da marca, estão alinhados com o propósito institucional. Em suma, o evento presencial afirma-se como um espaço insubstituível de calibração relacional e materialização de serviços complexos.

Palavras-chave: Comunicação Institucional; Eventos Corporativos; Marketing B2B; Materialização; Abordagem H2H.

Abstract:

Business-to-Business (B2B) marketing has been undergoing a paradigm shift, moving from a purely transactional logic to a relational and human approach (Human-to-Human). In the service sector, specifically in insurance brokerage, this strategy faces the challenge of high intangibility of the offering, where trust is the main exchange asset. This dissertation analyzes the strategic role of corporate events as institutional communication tool capable of mitigating this challenge.

Through a qualitative and exploratory single case study, focused on a multinational company operating in Portugal, interviews were conducted with the Marketing Director, Event Specialist, Human Resources Director, and a Business Partner, followed by the respective content analysis. The results demonstrate, for this Company, that corporate events function as critical mechanisms for brand materialization. Through sensory marketing and atmosphere, the Organization projects signs of rigor and solidity that reduce customer uncertainty.

The study also concludes that events, for this Organization, are fundamental for the transition from cognitive trust to affective trust, where informal moments act as competitive differentiation. Internally, events are seen as accelerators of culture and trust, ensuring that employees, as brand ambassadors, are aligned with the institutional purpose. In short, the in-person event establishes itself as an irreplaceable space for relational calibration and the materialization of complex services.

Keywords: Institutional Communication; Corporate Events; B2B Marketing; Materialization; H2H Approach.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1 Enquadramento Teórico	5
1.1 A Mudança de Paradigma: Do Marketing Transacional ao Relacional.....	5
1.1.1 A Evolução para o Marketing Human-to-Human (H2H)	7
1.2 A Comunicação Institucional e a Gestão de Reputação	8
1.2.1 A Especificidade da Comunicação no Contexto B2B	9
1.2.2 O Processo de Decisão em B2B	11
1.2.3 Identidade Corporativa versus Imagem Corporativa	11
1.2.4 O Papel dos Colaboradores na Promessa da Marca.....	12
1.2.5 O Marketing Interno como Pré-Requisito.....	13
1.3 A Centralidade da Confiança no Marketing Relacional	13
1.3.1 Dimensões Cognitivas e Afetiva da Confiança	14
1.3.2 A Confiança e a Materialização de Serviços.....	15
1.4 Os Benefícios Relacionais e a Criação de Valor Social	15
1.5 Os Eventos Corporativos como Ferramenta Estratégica	16
1.5.1 Tipologia e Objetivos dos Eventos de Negócios	18
1.5.2 A Riqueza da Informação e o Contacto Presencial	19
1.5.3 A Dimensão Relacional e o Capital Social	19
1.5.4 A Sustentabilidade e os <i>Green Events</i> como Fator de Reputação	20
1.5.5 O Marketing Sensorial e a Atmosfera do Evento	21
1.6 Da Satisfação à Lealdade em Mercados B2B	22
1.7 Conclusão do Capítulo I.....	23
Capítulo II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	25
2 Metodologia de Investigação	26
2.1 Objetivos e Questão de Investigação	26

2.2	Desenho da Investigação.....	27
2.3	Participantes do Estudo.....	27
2.4	Instrumentos de Recolha de Dados	28
2.5	Procedimentos de Análise de Dados.....	33
Capítulo III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS		35
3	Apresentação e Discussão de Resultados	36
3.1	A Estratégia de Comunicação B2B e a Operacionalização dos Eventos....	36
3.2	A Materialização da Oferta Invisível e o Papel do Marketing Sensorial....	38
3.3	A Abordagem H2H: Da Confiança Cognitiva à Confiança Afetiva	40
3.4	O Colaborador como Embaixador: Cultura e Comunicação Interna.....	41
3.5	Síntese dos Resultados	42
CONCLUSÕES		44
Referências bibliográficas.....		48
Apêndices		54
Apêndice I – Entrevista Diretora de Marketing e Comunicação (Entrevistado A).....		55
Apêndice II – Entrevista Funcionário de Seguradora – Parceiro (Entrevistado B)		64
Apêndice III – Entrevista Especialista de Marketing (Entrevistado C)		66
Apêndice IV – Entrevista Diretora de Recursos Humanos (Entrevistado D).....		68

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado A.....	29
Tabela 2 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado B	30
Tabela 3 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado C	31
Tabela 4 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado D	32

Lista de abreviaturas

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

CRM – *Customer Relationship Management*

DMU – *Decision Making Unit*

ESG – *Environmental, Social, and Governance*

H2H – *Human-to-Human*

IA – *Inteligência Artificial*

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*

RGPD – *Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*

ROI – *Return on Investment*

ROO – *Return on Objectives*

SQ - *Subquestão*

•

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A paisagem contemporânea do *marketing Business-to-Business* (B2B) tem sofrido transformações profundas, impulsionadas por uma crescente necessidade de personalização e pela valorização das relações humanas no contexto corporativo. Num mercado globalizado e altamente competitivo, a diferenciação técnica entre produtos e serviços tornou-se, muitas vezes, marginal. Neste enquadramento, a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem da sua capacidade de construir ecossistemas de confiança mútua e parcerias a longo prazo.

No entanto, quando focamos a análise no setor dos serviços, e mais especificamente na área da corretagem de seguros e consultoria de risco, surge um obstáculo estrutural: a invisibilidade da oferta. Ao contrário de bens de consumo físicos, os serviços seguradores são promessas de proteção e desempenho futuro que não podem ser testadas ou observadas antes da sua aquisição. Esta natureza abstrata gera, no decisor corporativo, um elevado grau de incerteza e risco percecionado. É perante este desafio que a comunicação institucional assume um papel vital, não apenas para informar, mas para materializar a proposta de valor da empresa junto de todos os seus *stakeholders*.

Perante esta realidade, os eventos corporativos têm vindo a ganhar um relevo estratégico renovado. Longe de serem encarados apenas como momentos de lazer ou de relações públicas pontuais, os eventos presenciais constituem uma das raras plataformas onde a marca se torna física, audível e vivenciada (Wohlfeil & Whelan, 2006). É através da atmosfera de um evento, do *marketing* sensorial e da interação direta entre pessoas (abordagem *Human-to-Human* - H2H) que a organização consegue projetar a sua cultura, o seu rigor e a sua solidez. Desta forma, uma oferta complexa e invisível é transformada numa experiência concreta e geradora de confiança (Tóth, Nemkova, & Hizsnyik, 2022).

O presente estudo foca-se precisamente nesta dinâmica, analisando a estratégia de uma empresa multinacional do setor de corretagem de seguros a operar em Portugal. A escolha deste caso justifica-se pela complexidade inerente ao setor e pela aposta clara da organização no evento presencial como pilar de comunicação, tanto para o mercado externo como para as suas equipas internas. Com efeito, importa reconhecer que a credibilidade externa de uma marca de serviços é indissociável da sua verdade interna. Os colaboradores, enquanto embaixadores e protagonistas da entrega do serviço, necessitam de estar alinhados com o propósito institucional, sendo os eventos internos os principais aceleradores dessa cultura de pertença.

Desta forma, definiu-se a seguinte questão de partida para esta investigação: **De que modo os eventos corporativos promovidos pela Organização contribuem para a estratégia de comunicação institucional B2B, influenciando a materialização do serviço, a construção de confiança e a lealdade dos clientes?**

A partir desta interrogação central, o estudo propõe-se a cumprir os seguintes objetivos específicos: caracterizar a estratégia de comunicação da empresa; compreender como a presença física e o ambiente ajudam a materializar a oferta invisível; e, por fim, avaliar o impacto destas interações na construção de confiança afetiva e na fidelização a longo prazo.

Para explorar estas dinâmicas, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa, operacionalizada através de um estudo de caso único exploratório. A preferência por este caminho justifica-se pelas particularidades do próprio tema. Como a investigação incide sobre fatores altamente subjetivos e relacionais, como a perceção de risco, a empatia e a confiança humana, a abordagem qualitativa garante a profundidade necessária para ir além dos dados puramente numéricos. Deste modo, torna-se possível entender o «como» e o «porquê» do impacto dos eventos no terreno.

Para dar resposta a todas estas premissas, o trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos principais. O Capítulo I apresenta o Enquadramento Teórico, onde se exploram os conceitos de *marketing* relacional, a abordagem H2H, o desafio da materialização de serviços e as bases do *marketing* sensorial aplicadas a eventos. O Capítulo II descreve a Metodologia, detalhando o desenho do estudo de caso qualitativo e o processo de recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas. No Capítulo III, procede-se à Apresentação e Discussão de Resultados, realizando-se o cruzamento entre a visão estratégica da empresa, a operacionalização dos eventos, a dimensão dos recursos humanos e a perceção real do parceiro de negócio. Por fim, o Capítulo IV sistematiza as Conclusões do estudo, respondendo às subquestões levantadas e apontando contributos e limitações desta investigação.

Pretende-se, com este trabalho, oferecer uma visão integrada sobre como o contacto humano e a experiência presencial continuam a ser, mesmo numa era predominantemente digital, o fator de desempate e a garantia da sustentabilidade nas relações de negócio B2B.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Enquadramento Teórico

O presente capítulo estabelece a fundamentação teórica necessária para a análise do estudo de caso de uma empresa multinacional líder na corretagem de seguros, em Portugal, organizando a revisão de literatura em quatro eixos temáticos complementares.

O primeiro eixo contextualiza a evolução do *marketing* para o paradigma relacional, definindo a Comunicação Institucional e a gestão de reputação no setor B2B, com um foco especial no papel dos colaboradores e do *marketing* interno como alicerces da promessa da marca.

O segundo eixo examina os eventos corporativos enquanto instrumentos estratégicos, categorizando as suas tipologias e explorando a sua capacidade de gerar riqueza informativa e capital social através do contacto presencial.

O terceiro eixo aprofunda a centralidade da confiança nas relações comerciais, analisando como a interação física materializa serviços intangíveis e mitiga a perceção de risco do cliente.

Por fim, o quarto eixo explora os benefícios relacionais e sociais proporcionados pelos eventos, demonstrando como estes atuam na conversão da satisfação em lealdade efetiva.

Esta estrutura conceptual fornece as categorias analíticas que serão posteriormente aplicadas na interpretação dos dados recolhidos na fase empírica da investigação.

1.1 A Mudança de Paradigma: Do Marketing Transacional ao Relacional

A compreensão da estratégia de comunicação de uma empresa exige o enquadramento prévio na mudança estrutural que a teoria de *marketing* atravessou. Tradicionalmente, a gestão comercial pautava-se por uma lógica transacional, orientada para a maximização de vendas isoladas de produtos. Grönroos (1994) identifica uma rutura com este modelo, declarando uma mudança de paradigma para o Marketing de Relacionamento. O autor define-o como o processo de identificar e manter relações com os clientes, onde o objetivo deixa de ser a venda única e passa a ser a criação de valor mútuo a longo prazo.

Esta evolução foi consolidada por Vargo e Lusch (2004) através da introdução da "Lógica Dominante do Serviço" (*Service-Dominant Logic*). Os autores argumentam que, no mercado moderno, o valor não reside no bem tangível (no caso em estudo, o contrato de seguro), mas sim na troca de competências, conhecimentos e processos relacionais.

Segundo esta perspectiva, o cliente não é um mero alvo passivo, mas um cocriador de valor. Para uma corretora como a que se analisa, isto implica que a vantagem competitiva não advém do preço da apólice, mas da qualidade da interação humana e da capacidade de colaborar continuamente com o cliente para resolver problemas (Vargo & Lusch, 2004).

Nesta nova realidade, os eventos corporativos ganham uma função estratégica vital. Se o valor é criado na interação e não na fábrica, então os «encontros de serviço» (como os eventos) são os momentos privilegiados onde essa criação de valor ocorre. Grönroos (1994) destaca que a gestão destes pontos de contacto é crítica: cada interação social num evento serve para validar a promessa da marca e fortalecer o vínculo, transformando uma relação contratual fria numa parceria colaborativa robusta (Grönroos, 1994).

Esta criação de valor é hoje amplificada pela integração de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) ao longo da jornada do cliente. A utilização de sistemas de IA para analisar dados comportamentais permite uma personalização sem precedentes nos pontos de contacto B2B. Nos eventos empresariais, isto traduz-se na capacidade de desenhar experiências «à medida» - desde a recomendação de sessões específicas até ao *matchmaking* inteligente entre participantes - transformando um evento genérico numa ferramenta de gestão de relacionamento altamente cirúrgica e eficaz (Rustholikarhu, Hautamäki, & Aarikka-Stenroos, 2022).

A base do Marketing Relacional assenta na premissa de que a manutenção de clientes existentes é mais rentável do que a aquisição de novos (Kotler & Keller, Marketing Management, 2016). No centro desta dinâmica estão dois construtos fundamentais: a confiança (*trust*) e o compromisso (*commitment*). Uma revisão sistemática conduzida por Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2020) reforça que, em ambientes de serviços complexos, a confiança atua como um mecanismo redutor de complexidade, permitindo que os compradores tomem decisões mesmo na ausência de informação completa (Arslanagic-Kalajdzic, 2020).

A confiança no B2B não é monolítica; divide-se em confiança cognitiva (baseada na competência técnica e fiabilidade) e confiança afetiva (baseada na benevolência e na relação interpessoal). Os eventos institucionais são particularmente eficazes na construção da confiança afetiva, pois proporcionam o contacto «olhos nos olhos» que as plataformas digitais dificilmente replicam. Tóth, Nemkova e Hizsnyik (2022)

argumentam que, embora o digital seja eficiente, a interação presencial é insubstituível para gerar a prova social e a proximidade emocional necessária para mitigar a incerteza (Tóth, Nemkova, & Hizsnyik, 2022). Além disso, Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2020) reforçam que estes laços sociais aumentam a resiliência da relação comercial face a eventuais falhas de serviço ou ofertas da concorrência (Arslanagic-Kalajdzic, 2020).

Para compreender de que forma esta confiança e resiliência se constroem na prática, é necessário olhar para lá da capa corporativa e perceber que as relações B2B são, na sua essência, relações entre pessoas.

1.1.1 A Evolução para o Marketing Human-to-Human (H2H)

A dicotomia tradicional entre B2B e B2C tem vindo a ser desafiada por uma nova perspetiva mais integradora: o Marketing *Human-to-Human* (H2H). Kotler, Pfoertsch e Sponholz (2020) argumentam que, independentemente de o cliente ser uma empresa ou um consumidor final, a transação ocorre sempre entre seres humanos com emoções, inseguranças e desejos de conexão. No contexto B2B, onde a complexidade e o risco são elevados, a «máscara corporativa» cai frequentemente por terra, revelando a necessidade de uma interação empática e autêntica.

Esta abordagem H2H rejeita a visão das empresas como entidades impessoais. Segundo os autores, o *mindset* H2H exige que as organizações adotem uma postura de *design* centrada no humano (*Human-Centered Design*), onde a empatia não é apenas uma *soft skill*, mas um imperativo estratégico para a cocriação de valor. Num evento corporativo, por exemplo, isto significa desenhar a experiência não para «o cargo de Diretor Financeiro», mas para a «pessoa» que ocupa esse cargo, considerando as suas motivações pessoais e o seu bem-estar durante o evento (Kotler, Pfoertsch, & Sponholz, 2020).

Mais recentemente, a ascensão da IA veio, paradoxalmente, valorizar ainda mais esta dimensão humana. Num ecossistema dominado por algoritmos e automação, a «vantagem humana» reside na capacidade de gerar confiança afetiva e compreensão emocional - atributos que a máquina ainda não replica. Assim, a comunicação institucional eficaz deve transcender a linguagem técnica e corporativa, adotando uma narrativa que ressoe ao nível dos valores humanos partilhados, transformando fornecedores em parceiros de vida (Roshid, 2024).

É precisamente esta necessidade de transmitir valores humanos e de criar «parcerias de vida» que obriga as organizações a repensarem a forma como gerem a sua comunicação institucional e a própria reputação no mercado.

1.2 A Comunicação Institucional e a Gestão de Reputação

A transição do paradigma transacional para o relacional obriga as organizações a distinguir a gestão de produtos da gestão da sua identidade pública. Enquanto o marketing *mix* tradicional foca-se em variáveis de curto prazo para escoar produção, a comunicação institucional (ou corporativa) orienta-se para o estabelecimento de relações duradouras com os diferentes públicos estratégicos da organização (Grönroos, 1994). Esta abordagem estratégica visa criar "capital social", onde a qualidade da relação com os *stakeholders* se torna o ativo mais valioso da empresa, superando a importância isolada das características técnicas do produto (Grönroos, 1994).

Neste enquadramento, a reputação corporativa emerge como um recurso crítico e mensurável. Fombrun (1997) define a reputação como uma representação coletiva das ações passadas da empresa e dos seus resultados, que descreve a capacidade da organização em gerar valor para os seus múltiplos *stakeholders*. Esta avaliação externa atua como um mecanismo de redução de incerteza no mercado. Uma reputação favorável funciona como uma barreira à entrada de concorrentes e um íman para recursos financeiros e humanos, validando a legitimidade da empresa para operar no seu setor (Fombrun & Van Riel, 1997).

A centralidade da reputação e da confiança é absoluta no setor de serviços, onde a intangibilidade impede a avaliação prévia da qualidade. Morgan e Hunt (1994) estabelecem que a confiança existe apenas quando uma parte confia na fiabilidade e integridade do parceiro de troca. No setor segurador, onde o serviço é uma promessa futura, a confiança é a variável-chave que diminui a perceção de risco do cliente e evita o abandono da relação comercial a favor da concorrência (Morgan & Hunt, 1994).

Contudo, gerir esta reputação e mitigar o risco exige estratégias muito particulares quando o cliente final não é um consumidor individual, mas sim outra organização com dinâmicas próprias.

1.2.1 A Especificidade da Comunicação no Contexto B2B

A evolução do *marketing* B2B tem sido marcada por uma transição progressiva de uma lógica dominante de bens para uma lógica de serviços. Ao contrário da transação de produtos físicos, a comercialização de serviços corporativos (como seguros ou consultoria) enfrenta o desafio intrínseco da intangibilidade. De acordo com Chowdhury e Balaraman (2024), a estratégia de *marketing* B2B contemporânea deve focar-se na gestão da jornada do cliente com uma forte orientação para o serviço, onde a criação de valor é um processo conjunto entre os parceiros de negócio (Chowdhury & Balaraman, 2023).

Sob esta perspectiva, a intangibilidade dos serviços cria uma maior percepção de risco e incerteza por parte do comprador. Kowalkowski, Gebauer, Kamp e Parry (2020) argumentam que, para mitigar esta incerteza, as empresas devem procurar materializar a sua oferta através de evidências físicas e experiências. É aqui que os eventos corporativos assumem um papel importante: funcionam como uma plataforma física (ou híbrida) onde a promessa de serviço se materializa através da interação humana, do ambiente construído e da demonstração de competências (Kowalkowski, Gebauer, Kamp, & Parry, 2020).

Recentemente, a transformação digital acelerou este processo. A digitalização não altera apenas os canais de comunicação, mas redefine a própria estrutura de valor dos serviços B2B (Verhoef, 2021). No entanto, o excesso de digitalização pode levar a uma desumanização das relações comerciais, tornando os momentos de contacto presencial - como os eventos - ainda mais críticos para estabelecer a prova social e a credibilidade da marca (Tóth, Nemkova, & Hizsnyik, 2022).

A comunicação institucional em mercados *Business-to-Business* (B2B) obedece a dinâmicas distintas das observadas nos mercados de consumo massificado (B2C). Residindo a principal diferença na complexidade da unidade de tomada de decisão. Este conceito está inteiramente ligado com o conceito de "*buying center*" (centro de compra) introduzido por Webster e Wind (1972), em que a decisão de adquirir serviços corporativos envolve múltiplos indivíduos com papéis funcionais distintos, incluindo utilizadores, influenciadores, decisores e compradores. A estratégia de comunicação deve, portanto, articular mensagens que satisfaçam simultaneamente as exigências técnicas e políticas de todos estes intervenientes, impossibilitando a utilização de uma mensagem única ou simplista (Webster & Wind, 1972).

Esta estrutura multipessoal de decisão eleva a importância da redução de risco e da confiança institucional. Ao contrário das transações isoladas, as trocas B2B exigem garantias de estabilidade futura baseadas em provas de credibilidade. Doney e Cannon (1997) estabelecem que o desenvolvimento da confiança nestes mercados ocorre através de um processo de previsão, onde o comprador avalia a consistência e a benevolência do fornecedor baseando-se no histórico de interações diretas. A comunicação presencial fornece as evidências tangíveis necessárias para esta avaliação, atuando como um redutor de incerteza sobre o comportamento futuro do parceiro. A consolidação destes laços interpessoais aumenta a percepção de segurança na relação comercial, influenciando decisivamente a escolha do fornecedor e a intenção de manter o relacionamento a longo prazo (Doney & Cannon, 1997).

Apesar da racionalidade técnica esperada nas compras corporativas, a incerteza inerente à contratação de serviços complexos eleva a importância dos ativos intangíveis. Kuhn, Alpert e Pope (2008) demonstraram que, em ambientes B2B, a credibilidade e a reputação da organização vendedora sobrepõem-se frequentemente à avaliação das características funcionais do produto. Na conclusão do estudo destes autores sobressai que os decisores empresariais, sendo avessos ao risco, utilizam a marca corporativa como um mecanismo de redução de ansiedade. A escolha de um parceiro com elevada notoriedade oferece uma garantia psicológica de desempenho, facilitando a justificação da decisão perante a administração e mitigando o risco pessoal do comprador em caso de falha no serviço (Kuhn, Alpert, & Pope, 2008).

A digitalização forçada dos últimos anos veio reforçar a valorização desta necessidade de contacto presencial. Segundo Cortez e Johnston (2020) e Tóth (2022), embora a tecnologia e as plataformas *online* otimizem as fases iniciais de pesquisa no B2B, a conversão final e a mitigação de risco em serviços de elevado valor continuam a depender criticamente da prova social e da empatia geradas em encontros presenciais. Em mercados saturados de soluções digitais e processos automatizados, o contacto humano direto assume-se, assim, como o derradeiro elemento diferenciador para combater a percepção de risco do comprador corporativo (Cortez & Johnston, 2020)

Este combate à incerteza e ao risco torna-se ainda mais exigente quando percebemos que, no seio de uma empresa, o processo de compra nunca é decidido de forma isolada.

1.2.2 O Processo de Decisão em B2B

Ao contrário do consumo B2C, onde a decisão é muitas vezes individual, o processo de compra B2B envolve múltiplos intervenientes, designados por *Decision Making Unit* (DMU) ou Centro de Compras. Dados recentes apontam para um aumento na complexidade destas unidades. Segundo um estudo da Inbox Insight (2024), o tamanho médio da DMU aumentou, envolvendo agora entre 6 a 10 decisores, cada um com diferentes prioridades e níveis de influência (Inbox Insight, 2024).

Esta fragmentação exige uma comunicação segmentada. O decisor financeiro preocupa-se com o ROI, o utilizador técnico foca-se na funcionalidade, enquanto o gestor de topo avalia a reputação e o alinhamento estratégico. Forrester (2023) alerta ainda para a mudança demográfica nas DMUs, com a ascensão dos *millennials* a cargos de decisão. Este novo perfil de decisor valoriza a transparência, a sustentabilidade (critérios ESG) e a experiência de compra, preferindo muitas vezes realizar a sua própria pesquisa digital antes de contactar um fornecedor. Assim, os eventos devem ser desenhados para acrescentar valor a estes múltiplos perfis simultaneamente, oferecendo conteúdo técnico, validação estratégica e oportunidades de *networking* (Forrester, 2023).

Para que a mensagem consiga convencer estes múltiplos perfis de decisão e gerar verdadeira confiança, tem de haver uma coerência absoluta entre aquilo que a empresa realmente é e aquilo que tenta projetar para o exterior.

1.2.3 Identidade Corporativa versus Imagem Corporativa

A gestão de marca exige a distinção técnica entre a realidade interna da organização e a sua perceção externa. Abratt (1989) define a identidade corporativa como um conceito estratégico desenvolvido pela gestão, que engloba a filosofia, os valores centrais e a cultura organizacional. É o «autorretrato» que a empresa define para si mesma. Em contraste, a imagem corporativa reside na mente dos públicos externos, resultando da descodificação que estes fazem dos sinais emitidos pela empresa ao longo do tempo (Abratt & Shee, 1989). Enquanto a identidade é singular e controlável, a imagem é múltipla e influenciável.

O desalinhamento entre estas duas dimensões gera riscos para a reputação. Davies e Chun (2002) introduzem a teoria dos *Gaps* (lacunas), argumentando que a reputação é gerida através da harmonização entre a visão interna (o que os colaboradores sentem) e a visão

externa (o que os clientes percebem). O estudo demonstra que, quando a imagem externa é inferior à identidade interna, a organização sofre de problemas de comunicação; inversamente, quando a imagem externa é superior à realidade interna, corre-se o risco de prometer e não cumprir. A redução destas lacunas exige que os pontos de contacto presenciais, como eventos, sejam utilizados para alinhar a experiência real do cliente com a promessa da marca (Davies & Chun, 2002).

Ora, a grande garantia de que não existe um desfasamento entre a promessa e a realidade são as próprias equipas que representam a marca e a materializam no dia a dia.

1.2.4 O Papel dos Colaboradores na Promessa da Marca

A gestão da marca corporativa exige um alinhamento total entre a visão estratégica e a cultura organizacional. Iglesias, Markovic, Singh e Sierra (2020) argumentam que, numa economia de serviços, os colaboradores são a verdadeira «cara da marca». A desconexão entre a promessa feita institucionalmente e o comportamento real dos funcionários no dia a dia cria um *gap* de autenticidade que destrói a confiança e que os clientes B2B, cada vez mais céticos, rapidamente detetam (Iglesias, Markovic, Singh, & Sierra, 2020).

Nos eventos corporativos, este alinhamento pode ser crítico. Thelen, Yue e Verghese (2022) defendem que os colaboradores devem viver a marca de forma genuína, e não apenas representá-la. Quando a equipa comercial interage com os clientes num ambiente informal como um evento, o seu comportamento deve refletir autenticamente os valores da empresa. Se os colaboradores demonstrarem orgulho e coerência, o evento valida a identidade corporativa; se demonstrarem desinteresse, o evento expõe a fragilidade da organização (Thelen, Yue, & Verghese, 2022).

Atualmente, esta interdependência ganha novos contornos. A cocriação da marca corporativa B2B depende hoje, de forma inerente, do nível de envolvimento real (*engagement*) dos colaboradores, ultrapassando a mera formação técnica. Quando uma organização como a do presente estudo promove eventos, não está apenas a exhibir as suas credenciais no setor segurador, mas a expor a sua cultura interna ao escrutínio externo. A literatura contemporânea sublinha que os clientes B2B têm sido altamente céticos em relação à comunicação corporativa unidirecional, depositando substancialmente mais confiança na autenticidade transmitida pelas interações informais e genuínas com os quadros da empresa (Iglesias, Markovic, Singh, & Sierra, 2020).

Nesta mesma linha, Thelen, Yue e Verghese (2022) introduzem o conceito de *Employee Advocacy* como a evolução natural do *marketing* interno. Os autores defendem que, no setor de serviços, a reputação da empresa é cada vez mais mediada pelas redes profissionais (como o *LinkedIn*) dos seus colaboradores. Quando as equipas partilham organicamente a sua presença/experiência nos eventos corporativos, geram uma autenticidade descentralizada que a comunicação institucional oficial não consegue replicar (Thelen, Yue, & Verghese, 2022).

Para que as equipas atinjam este nível de envolvimento e se tornem verdadeiros embaixadores da marca, a organização tem de realizar um trabalho prévio e estruturado dentro de portas.

1.2.5 O Marketing Interno como Pré-Requisito

Antes de comunicar para o exterior, a organização deve comunicar para o interior. Rafiq e Ahmed (2000) definem o Marketing Interno como uma estratégia planeada para motivar os colaboradores a implementar a orientação para o cliente. A premissa central baseia-se numa lógica simples: uma equipa não consegue projetar para o mercado um valor que não possui internamente. Ou seja, se a organização não vender a marca aos seus colaboradores primeiro, estes não a conseguirão vender aos clientes externos.

Esta dimensão é estruturante para o sucesso dos eventos. Rafiq e Ahmed (2000) demonstram que o Marketing Interno reduz a resistência à mudança e alinha os comportamentos individuais com a estratégia coletiva. A realização de eventos internos (por exemplo, convenções de colaboradores) funciona, assim, como um «ensaio geral», onde a equipa interioriza a mensagem e reforça o espírito corporativo necessário para atuar com confiança perante o mercado (Rafiq & Ahmed, 2000).

É apenas através de uma equipa interna alinhada que a empresa consegue construir e sustentar o pilar mais valioso de qualquer parceria comercial.

1.3 A Centralidade da Confiança no Marketing Relacional

A confiança constitui a variável central e discriminante no Marketing de Relacionamento, atuando como o elemento de ligação que permite a transição de trocas discretas e pontuais para parcerias estratégicas de longo prazo. Morgan e Hunt (1994) teorizam que o sucesso relacional assenta em confiança-compromisso. Os autores definem a confiança como a

crença de que o parceiro de troca é fiável e íntegro, gerando uma disposição para assumir riscos e vulnerabilidade na relação comercial.

A presença desta variável altera a estrutura de custos da cooperação. Quando existe confiança mútua, os parceiros reduzem significativamente os custos de transação, uma vez que eliminam a necessidade de mecanismos excessivos de controlo, monitorização e salvaguardas contratuais complexas. A confiança atua também como um travão ao comportamento oportunista a curto prazo. Morgan e Hunt (1994) demonstram que parceiros que confiam na integridade da outra parte valorizam a relação indefinidamente, resistindo a ofertas concorrentes de curto prazo. Sem esta variável, a cooperação colapsa perante a primeira incerteza, levando o cliente a procurar alternativas para mitigar o seu risco percebido (Morgan & Hunt, 1994).

Esta confiança, no entanto, não é um conceito único e abstrato; ela desenvolve-se a dois níveis distintos, cruzando a competência puramente técnica com a proximidade interpessoal.

1.3.1 Dimensões Cognitivas e Afetiva da Confiança

A construção da confiança não é um processo monolítico ou imediato, mas sim uma construção bidimensional que evolui com o tempo. McAllister (1995) identifica duas formas distintas de confiança necessárias para a colaboração: a baseada na cognição e a baseada no afeto. A confiança cognitiva fundamenta-se na evidência racional de competência, fiabilidade e responsabilidade técnica. Esta dimensão emerge quando o cliente reconhece que a empresa possui o *know-how* necessário para executar o serviço prometido.

Contudo, a fidelização profunda exige a evolução para a confiança afetiva, que se baseia em laços emocionais de cuidado, benevolência e preocupação mútua. McAllister (1995) argumenta que, enquanto a confiança cognitiva pode ser estabelecida através de relatórios e dados, a confiança afetiva desenvolve-se exclusivamente através da frequência e qualidade da interação social. É neste ponto que os eventos corporativos se tornam estratégicos. Ao proporcionarem um ambiente de convívio mais profissional, os eventos permitem que os parceiros de negócio demonstrem comportamentos de cidadania organizacional e interesse pessoal, catalisando a formação de laços afetivos que tornam a relação comercial mais resiliente a eventuais falhas técnicas (McAllister, 1995).

A criação destes laços afetivos e sociais funciona como o «antídoto» perfeito para um dos maiores desafios do mercado segurador: o facto de o cliente estar a adquirir algo que não pode ver nem tocar.

1.3.2 A Confiança e a Materialização de Serviços

A relevância da confiança é amplificada no setor segurador devido à natureza intrínseca da oferta. Zeithaml (1981) argumenta que os serviços são dominados por qualidades de credibilidade, características que o consumidor tem dificuldade em avaliar mesmo após a compra e utilização (como é o caso de uma apólice de seguro que nunca foi acionada). Ao contrário de um produto físico que pode ser tocado e testado antes da compra, o serviço de corretagem é uma promessa abstrata de desempenho futuro. Esta intangibilidade gera uma perceção de risco elevada no decisor, que se vê obrigado a comprar algo que não consegue ver.

Para mitigar esta incerteza, os clientes procuram «pistas tangíveis» que sinalizem a qualidade da organização. Zeithaml (1981) demonstra que, na falta de provas físicas do produto, o consumidor utiliza elementos periféricos — como o ambiente físico, o preço e, sobretudo, as pessoas — como indicadores de confiança. Neste enquadramento, os eventos corporativos funcionam como uma estratégia de materialização do serviço. Ao materializar a marca num evento físico, com interações humanas reais e um ambiente de qualidade, a Empresa fornece ao cliente as evidências concretas de solidez e competência que o contrato de papel não consegue transmitir, reduzindo a ansiedade da compra e fortalecendo o vínculo relacional (Zeithaml, 1981).

Ao sentir-se mais seguro através desta materialização, o cliente passa a valorizar dinâmicas que vão muito para além do próprio serviço contratado.

1.4 Os Benefícios Relacionais e a Criação de Valor Social

Para além da confiança técnica e da materialização, a manutenção de relações duradouras depende da perceção de benefícios adicionais por parte do cliente. Gwinner, Gremler e Bitner (1998) desenvolveram uma tipologia seminal que categoriza os benefícios relacionais em três níveis: benefícios de confiança (redução de ansiedade), benefícios sociais (familiaridade e amizade) e benefícios de tratamento especial (vantagens económicas). Os autores concluem que, em serviços de alta personalização, os benefícios sociais são frequentemente os mais determinantes para a retenção.

Os eventos corporativos da Organização atuam diretamente sobre esta dimensão social. Gwinner, Gremler e Bitner (1998) argumentam que a relação comercial se fortalece quando transcende a esfera profissional e entra na esfera pessoal (fraternização). Ao proporcionar momentos de convívio onde os gestores e clientes interagem como indivíduos e não apenas como cargos, o evento cria laços de familiaridade e reconhecimento pessoal. O cliente sente-se valorizado e «conhecido» pela empresa, o que cria uma barreira emocional à saída: mudar de seguradora ou corretora significaria não apenas perder um fornecedor, mas também perder uma relação social gratificante (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998).

Superando a visão tradicional do B2B como puramente racional, Kemp, Porter e Anaza (2021) demonstram que a narrativa emocional (*storytelling*) é fundamental para a diferenciação. Os eventos funcionam como o palco onde esta narrativa é vivida e não apenas contada, permitindo criar memórias afetivas que, segundo os autores, são os principais preditores de lealdade em mercados com ofertas técnicas muito semelhantes (Kemp, Porter, & Anaza, 2021).

A via mais eficaz para proporcionar esta componente social e operacionalizar toda a estratégia de aproximação ao cliente é através da criação de plataformas que permitam o encontro estruturado entre as partes.

1.5 Os Eventos Corporativos como Ferramenta Estratégica

A mitigação do desalinhamento entre a identidade interna e a imagem externa exige a implementação de canais que permitam a interação direta e não mediada com os *stakeholders*. Wohlfeil e Whelan (2006) definem o *marketing* de eventos como uma estratégia de comunicação interativa onde a marca é «encenada» como uma realidade vivida. Ao contrário da publicidade tradicional, que comunica para o público de forma unidirecional, o evento permite que a empresa comunique com o público, criando uma plataforma de hiper-realidade onde os convidados são encorajados a interagir com os valores da empresa, validando fisicamente a promessa institucional (Wohlfeil & Whelan, 2006).

A eficácia desta ferramenta reside na sua capacidade de operacionalizar o Marketing Experiencial. Schmitt (1999) argumenta que a diferenciação competitiva moderna não ocorre através de funcionalidades de produtos, mas sim através da criação de experiências imersivas. O autor estabelece que os eventos têm a capacidade de atuar sobre diferentes

vertentes da experiência humana, estimulando especificamente os sentidos, os sentimentos e o pensamento, permitindo transformar uma simples transação comercial numa memória pessoal. Para uma empresa de serviços, o evento materializa o intangível, permitindo que o cliente associe a marca a emoções positivas e concretas, em vez de apenas a contratos abstratos (Schmitt, 1999).

Adicionalmente, os eventos corporativos atuam como catalisadores de comunidade e lealdade. McAlexander, Schouten e Koenig (2002) demonstram que os encontros focados na celebração da marca reforçam não apenas a relação do cliente com a empresa, mas também os laços entre os próprios clientes. O estudo comprova que a experiência partilhada num evento gera um sentimento profundo de identificação coletiva e integração social. No contexto B2B, este convívio num ambiente controlado pela marca aumenta o capital social da empresa e cria barreiras de saída, uma vez que o cliente passa a valorizar a rede de contactos e a pertença ao grupo exclusivo proporcionado pela organização (McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002).

Além disso, a estratégia de eventos contemporânea não pode ser dissociada da imperativa da sustentabilidade. Mair e Smith (2021) argumentam que, na atual década, os eventos corporativos são examinados não apenas pelo seu conteúdo, mas pela sua pegada ecológica. A investigação sugere que os *stakeholders* B2B associam a responsabilidade do evento (ex: redução de desperdício, locais eco-eficientes) à própria integridade da marca. Assim, para a Organização, um evento sustentável funciona como um sinal de competência e ética a longo prazo, reforçando a reputação corporativa junto de parceiros cada vez mais exigentes com os critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) (Mair & Smith, 2021).

No atual cenário competitivo, a simples prestação de um serviço de qualidade já não é suficiente para garantir a diferenciação. O Marketing Experiencial surge como uma resposta estratégica, focando-se na criação de experiências imersivas que geram envolvimento emocional e memórias duradouras. Vários estudos indicam que o envolvimento experiencial é um motor crucial para a lealdade à marca em contextos B2B (Obilo, Chefor, & Saleh, 2021).

E, nesta sequência, é destacado que a eficácia do marketing experiencial reside na sua capacidade de autenticidade. Safeer, He e Abrar (2021) sugerem que, para que um evento tenha impacto, a experiência deve ser percebida como autêntica e alinhada com os valores

corporativos, e não apenas como uma ferramenta promocional (Safeer, He, & Abrar, 2021). Em 2024, um relatório da AnyRoad revelou que a maioria dos gestores de *marketing* planeava aumentar o investimento em experiências, reconhecendo que estas eram fundamentais para aprofundar a lealdade do cliente num mercado saturado de mensagens digitais (AnyRoad, 2024).

Além disso, o conceito de experiência evoluiu para incorporar formatos híbridos. Na era pós-pandémica, a gestão da jornada do cliente B2B exige uma integração perfeita entre pontos de contacto físicos e digitais (o chamado *phygital*). Os eventos devem, portanto, ser desenhados não apenas como momentos isolados no tempo, mas como catalisadores de conteúdo que alimentam a relação digital antes e depois da realização do evento (Rustholkkarhu, Hautamäki, & Aarikka-Stenroos, 2022)

Contudo, para que a experiência resulte e o investimento cumpra a sua função estratégica, é fundamental escolher o formato de encontro adequado ao tipo de mensagem que se pretende transmitir

1.5.1 Tipologia e Objetivos dos Eventos de Negócios

A eficácia dos eventos depende da adequação do formato aos objetivos estratégicos. Getz e Page (2016) categorizam os eventos planeados segundo a sua função, destacando a importância do segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*) para o contexto empresarial. Enquanto as conferências servem para a partilha de informação técnica (valor cognitivo), os eventos de incentivo e hospitalidade visam a construção de redes sociais (valor relacional).

Para a Empresa, esta distinção é vital. Um seminário sobre riscos cibernéticos posiciona a empresa como especialista (autoridade), mas um torneio de golfe ou um jantar de gala serve para reduzir a distância hierárquica entre corretor e cliente. Getz e Page (2016) concluem que o portfólio de eventos deve ser híbrido, combinando momentos de aprendizagem com momentos de lazer, de forma a cobrir as necessidades racionais e emocionais dos *stakeholders* (Getz & Page, 2016).

Independentemente do formato selecionado, a grande vantagem competitiva de reunir clientes e colaboradores no mesmo espaço físico reside na qualidade e profundidade da comunicação que se estabelece.

1.5.2 A Riqueza da Informação e o Contacto Presencial

A eficácia comunicacional dos eventos corporativos explica-se pela Teoria da Riqueza da Informação (*Media Richness Theory*). Daft e Lengel (1986) afirmam que os canais de comunicação possuem capacidades distintas para reduzir a ambiguidade. Os autores classificam o contacto presencial (*face-to-face*) como o meio mais rico disponível, superior ao telefone ou documentos escritos, devido à sua capacidade de transmitir múltiplos sinais simultâneos, incluindo a linguagem corporal, o tom de voz e o *feedback* imediato. No âmbito da gestão de serviços complexos, onde a informação é frequentemente equívoca ou sujeita a interpretações erradas, a riqueza do contacto presencial num evento permite aos gestores clarificar intenções e resolver mal-entendidos de forma instantânea, algo impossível através de canais digitais assíncronos (Daft & Lengel, 1986).

O período de confinamento e o subsequente regresso aos escritórios vieram reforçar a pertinência desta teoria. Um estudo focado no setor dos eventos corporativos revela que, apesar da massificação e evolução das plataformas de videoconferência, os ambientes virtuais não conseguem replicar a partilha do mesmo espaço físico, uma dinâmica essencial para a decodificação integral de sinais não-verbais. Em consequência disto, atualmente, os eventos presenciais deixaram de ser vistos como meros veículos de partilha de informação – que poderia ser facilmente digitalizada – para serem estrategicamente valorizados como plataformas insubstituíveis de sintonia e ajuste relacional, onde se consolida o compromisso entre os parceiros de negócio (Bizzabo, 2023).

Esta calibração contínua de sinais e intenções ajuda a transformar uma simples rede de contactos num verdadeiro sentimento de pertença.

1.5.3 A Dimensão Relacional e o Capital Social

Para além da transmissão de informação, os eventos atuam como mecanismos de geração de capital social. Nahapiet e Ghoshal (1998) definem capital social como a soma dos recursos reais e potenciais incorporados e derivados da rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. Os eventos corporativos facilitam a componente relacional deste capital, criando um espaço físico onde as normas de reciprocidade e identificação são fortalecidas. A interação social informal, típica dos momentos de *networking* ou convívio pós-conferência, permite aos atores (clientes, fornecedores e empresa) desenvolverem confiança e obrigações mútuas num ambiente menos estruturado do que

a reunião de negócios formal (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Esta densidade de conexões presenciais transforma a lista de clientes numa comunidade interligada, aumentando a barreira de saída e a lealdade à marca promotora do evento.

A pertinência deste contacto físico foi recentemente reavaliada à luz da digitalização global. Numa análise profunda sobre a evolução das feiras e eventos comerciais na era digital, conclui-se que a presença física simultânea possui qualidades objetivas únicas que o digital não consegue simular. É defendido que a imersão sensorial e a casualidade (o encontro ocasional não planeado) típicas de um evento presencial são motores insubstituíveis para a inovação e para a consolidação de laços que sejam fracos até então. Desta forma, a aposta da Organização no formato presencial valida-se não como um regresso ao passado, mas como uma estratégia deliberada para potenciar a densidade relacional que os ecrãs filtram (Rinallo & Golfetto, 2022).

Porém, nos dias de hoje, a organização destes encontros presenciais exige uma responsabilidade que os parceiros de negócio já não ignoram e que pode ditar o sucesso ou o fracasso da imagem da promotora.

1.5.4 A Sustentabilidade e os *Green Events* como Fator de Reputação

A sustentabilidade deixou de ser um tema periférico para se tornar um critério central na avaliação de parceiros B2B. A organização de eventos, tradicionalmente associada a elevado desperdício (viagens, *catering*, materiais descartáveis), encontra-se hoje sob escrutínio rigoroso. Os *stakeholders* atuais possuem uma elevada literacia ambiental, detetando facilmente práticas de *greenwashing* (Mair & Smith, 2021). Consequentemente, a adoção de práticas de *Green Event Management* não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia de gestão de risco reputacional.

Estudos recentes indicam que a sustentabilidade de um evento influencia diretamente a atitude dos participantes face à marca promotora. Uma investigação publicada no *Journal of Tourism and Services*, conduzida por Santos, Fernández-Gámez, Puig-Cabrera e Santos (2024), revela que, mesmo quando existem opções presenciais, muitos decisores empresariais preferem participar em formatos híbridos ou virtuais para reduzir a sua pegada ecológica pessoal (Santos, Fernández-Gámez, Puig-Cabrera, & Santos, 2024). Isto lança um desafio às empresas: como manter o valor do contacto presencial sem alienar os parceiros com consciência ecológica? A resposta reside na transparência e na compensação.

Eventos que demonstram uma gestão eficiente de recursos - como a eliminação de plásticos, a utilização de *catering* local e a medição da pegada ecológica com compensação (*offsetting*) - geram uma imagem de competência e modernidade. O relatório da AGF (2024) sobre sustentabilidade em eventos destaca que o transporte dos participantes continua a ser a maior fonte de emissões (cerca de 41%), sugerindo que as marcas devem escolher locais acessíveis por transportes públicos ou promover sistemas de *carpooling* corporativo (AGF, 2024). Ao alinhar a logística do evento com os critérios ESG, a Organização comunica, sem necessidade de palavras, que partilha os valores de responsabilidade dos seus clientes, reforçando o alinhamento cultural necessário para parcerias de longo prazo.

Resolvida a dimensão ecológica e logística, o sucesso final da experiência física joga-se essencialmente na forma como a marca envolve e estimula os seus convidados no próprio local.

1.5.5 O Marketing Sensorial e a Atmosfera do Evento

Enquanto a comunicação digital se limita largamente aos sentidos da visão e audição, os eventos presenciais oferecem uma oportunidade única para o Marketing Multissensorial. A literatura define esta abordagem como a utilização estratégica dos cinco sentidos para influenciar a perceção, o julgamento e o comportamento do consumidor. A estimulação sensorial congruente pode aumentar a satisfação e a intenção de compra, uma vez que as experiências sensoriais são processadas numa parte mais primitiva e emocional do cérebro, contornando muitas vezes a resistência racional típica dos compradores B2B (Wiedmann, Labenz, Haase, & Hennigs, 2018).

Num estudo centrado no papel da comunicação interna como motor de autenticidade da marca, Thelen, Yue e Verghese (2022) sublinham que a perceção de qualidade transmitida por uma organização depende, em grande medida, da congruência entre aquilo que é comunicado institucionalmente e aquilo que é genuinamente vivido pelas pessoas que a representam. Aplicando este princípio ao contexto dos eventos, percebe-se que elementos como a qualidade do espaço, a iluminação, a acústica e o ambiente geral não são meros detalhes logísticos — são sinais concretos que o convidado interpreta de forma quase imediata como indicadores do rigor e do posicionamento da marca anfitriã. Um evento realizado num espaço cuidado e coerente com os valores da empresa transmite, sem necessidade de palavras, uma mensagem de solidez e atenção, que o

parceiro de negócio tende a transferir para a sua percepção global do serviço da corretora (Thelen, Yue, & Verghese, 2022).

Além disso, a gastronomia desempenha um papel tático nos eventos de negócios. Santos, Dopico-Parada e Cabanelas (2025), num estudo sobre experiências sensoriais gastronômicas aplicadas a restaurantes *slow food*, concluem que a partilha de comida de qualidade ativa mecanismos de valorização emocional e sensorial. O momento da refeição num evento não é apenas uma pausa logística, mas um ritual social que «quebra o gelo» e reduz as barreiras formais entre comprador e vendedor. Ao investir na qualidade sensorial do evento, a empresa não está a gastar em luxo supérfluo, mas a investir na criação de um estado emocional recetivo nos seus convidados, facilitando a abertura para a negociação comercial (Santos, Dopico-Parada, & Cabanelas, 2025)

Toda esta elaborada jornada de aproximação – desde a construção de confiança institucional até à estimulação sensorial num evento – converge, em última análise, para um único objetivo estratégico de negócio.

1.6 Da Satisfação à Lealdade em Mercados B2B

O objetivo final do investimento em eventos e na construção de confiança não é apenas a satisfação momentânea do cliente, mas a garantia da sua lealdade a longo prazo. Oliver (1999) define lealdade como um compromisso profundo de recomprar ou patrocinar consistentemente um produto/serviço preferido no futuro, causando a repetição da compra da mesma marca, apesar das influências situacionais e esforços de *marketing* dos concorrentes para causar a mudança de comportamento. O autor distingue claramente a satisfação (que é passiva) da lealdade (que é proativa e resistente).

No enquadramento empresarial (B2B), a transição da satisfação para a lealdade suprema depende de fatores sociais. Oliver (1999) argumenta que a determinação social e os vínculos interpessoais criam uma camada de proteção em redor da relação comercial. Quando um cliente participa num evento e cria laços com a equipa da corretora e com outros clientes (formando uma comunidade), o custo psicológico e social de mudar de seguradora/corretora aumenta drasticamente. O evento atua, assim, como um mecanismo de «bloqueio social», onde a lealdade deixa de ser apenas económica e passa a ser também emocional, tornando a carteira de clientes da Empresa menos vulnerável a ataques de preço da concorrência (Oliver, 1999).

A avaliação do retorno dos eventos continua a ser um dos maiores desafios para os gestores de *marketing*. Embora a pressão para demonstrar o Retorno sobre o Investimento (ROI) financeiro seja constante, a literatura recente defende uma abordagem mais holística. Para eventos institucionais cujo objetivo é a construção de marca e reputação, o foco deve transitar para o ROO (*Return on Objectives*) (Launchmetrics, 2024).

Métricas puramente quantitativas, como o número de participantes, são insuficientes para captar o valor real de um evento. Novos modelos de avaliação propõem a análise de indicadores de envolvimento (*engagement metrics*), tais como a qualidade das interações, o tempo de permanência e o sentimento expresso nas redes sociais (Seat Engine, 2024). Além disso, a capacidade de um evento gerar dados (*data capture*) — através de registos, inquéritos em tempo real e interações em apps do evento — é hoje vista como um ativo valioso, permitindo alimentar os sistemas de CRM e personalizar o *follow-up* comercial com maior precisão (HockeyStack, 2025).

Em tempos marcados por elevada volatilidade e incerteza macroeconómica e geopolítica, que caracterizam a realidade empresarial da década de 2020, este «bloqueio social» revela-se uma ferramenta de sobrevivência. Öberg (2024), ao analisar relações B2B em períodos de crise, defende que as empresas clientes tendem a refugiar-se nas parcerias com fornecedores de serviços onde já existe uma base sólida de lealdade afetiva e confiança provada (Öberg, 2024). Nestes momentos, os decisores adiam a procura de novos fornecedores devido à aversão ao desconhecido. Conclui-se, por isso, que o investimento em eventos que fortalecem a comunidade e as relações interpessoais não constitui um luxo operacional, mas sim um pilar de retenção defensiva e resiliência financeira para a organização promotora.

1.7 Conclusão do Capítulo I

A revisão de literatura efetuada permite estabelecer um quadro conceptual claro para a análise da estratégia da Organização. Demonstrou-se que, no atual paradigma do Marketing de Relacionamento, a vantagem competitiva reside na capacidade de estabelecer vínculos duradouros e não apenas em transações isoladas. Num setor marcado pela intangibilidade e complexidade técnica como o dos seguros, a confiança emerge como a variável central, sendo construída através de um equilíbrio entre a competência técnica (cognitiva) e a proximidade emocional (afetiva).

Constata-se, igualmente, que os eventos corporativos não são atividades acessórias, mas ferramentas estratégicas de materialização e criação de capital social. Ao proporcionarem um ambiente rico em informação e interação humana, os eventos permitem alinhar a identidade interna com a imagem externa, mitigando a percepção de risco do cliente. Esta fundamentação teórica valida a pertinência do estudo de caso que se segue, servindo de base para analisar como a Organização operacionaliza estes conceitos na prática para gerar lealdade e negócio.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2 Metodologia de Investigação

Depois da revisão de literatura, onde foram explorados os conceitos teóricos que sustentam esta investigação, importa agora definir o caminho prático que permitiu dar resposta ao problema central. Este capítulo descreve as opções metodológicas tomadas para a recolha e análise dos dados. Ao longo das próximas secções, irão ser apresentados os objetivos do estudo, o desenho da investigação, a escolha dos participantes e, por fim, os instrumentos utilizados no trabalho de campo.

2.1 Objetivos e Questão de Investigação

O ponto de partida de qualquer estudo científico é o problema que se procura compreender. Neste caso, o foco está em perceber a dinâmica dos eventos na estratégia de comunicação B2B. Assim, definiu-se a seguinte questão de partida: **De que modo os eventos corporativos promovidos pela Organização contribuem para a estratégia de comunicação institucional B2B, influenciando a materialização do serviço, a construção de confiança e a lealdade dos clientes?**

Para operacionalizar esta questão central e orientar a investigação no terreno, traçámos os seguintes objetivos específicos e as respetivas subquestões de investigação:

Objetivo Específico 1: Caracterizar a estratégia de comunicação institucional da Empresa e identificar as tipologias de eventos realizadas e os seus objetivos.

- Subquestão 1 (SQ1): De que modo os eventos corporativos são integrados na estratégia de comunicação B2B da empresa e quais os objetivos estratégicos que procuram alcançar?

Objetivo Específico 2: Compreender de que forma os eventos atuam como mecanismos de redução de incerteza e materialização da oferta (intangibilidade).

- Subquestão 2 (SQ2): Como é que a interação presencial e a experiência sensorial proporcionada nos eventos contribuem para a materialização e compreensão do serviço oferecido?

Objetivo Específico 3: Averiguar a perceção dos intervenientes sobre o impacto dos eventos na criação de capital social e laços de confiança (cognitiva e afetiva).

- Subquestão 3 (SQ3): De que forma os eventos corporativos influenciam os processos de construção de confiança entre a empresa, os colaboradores e os seus parceiros?

Objetivo Específico 4: Avaliar de que modo os eventos geram valor relacional e influenciam a fidelização.

- Subquestão 4 (SQ4): De que forma a participação nos eventos contribui para o fortalecimento da lealdade e continuidade da relação com os clientes corporativos?

2.2 Desenho da Investigação

Tendo em conta a natureza do problema, que envolve a compreensão de relações humanas, perceções de confiança e a experiência subjetiva gerada num evento, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa. Os métodos qualitativos são os mais adequados quando procuramos entender o «como» e o «porquê» de um fenómeno social complexo, em vez de o quantificarmos numericamente (Bardin, 2011).

O estudo assume, assim, um carácter exploratório e materializa-se através de um estudo de caso único, centrado numa corretora de seguros líder em Portugal. Esta escolha metodológica permite-nos analisar o fenómeno no seu contexto real, cruzando as práticas internas da organização com a forma como estas são percecionadas no exterior.

2.3 Participantes do Estudo

Para a concretização deste estudo de caso, a seleção dos participantes não foi aleatória. Optou-se por uma amostra intencional, escolhendo perfis que garantissem uma visão a 360 graus sobre o tema, contemplando quer o interior da organização em estudo (uma **corretora de seguros**), quer o olhar externo do seu ecossistema de parceiros. Para o efeito, definiram-se quatro perfis-chave:

- **A visão estratégica:** assegurada pelo(a) Diretor(a) de Marketing e Comunicação da empresa em estudo, responsável pela definição das grandes linhas de comunicação institucional e pela integração dos eventos no *mix* de marketing corporativo. Com 7 anos de experiência no ramo do marketing e 10 no setor segurador;
- **A visão externa:** através de um(a) funcionário(a) de uma Companhia de Seguros

parceira, ou seja, uma entidade que se encontra fora da organização em estudo, mas com quem esta mantém uma relação de negócio permanente. É importante clarificar que, no setor segurador, a corretora atua como intermediária qualificada entre o cliente final e as seguradoras, negociando coberturas, condições e apólices em nome do cliente. Ora, os eventos organizados pela corretora dirigem-se, entre outros públicos, precisamente aos profissionais das seguradoras com quem trabalha, uma vez que estas são um dos seus principais interlocutores de negócio. Este entrevistado representa, portanto, a perspetiva de um convidado externo que vivencia os eventos enquanto parceiro corporativo, permitindo aferir de que forma a marca da corretora é percecionada por quem está do outro lado da mesa. Com 35 anos de experiência no setor segurador;

- **A visão operacional:** através do(a) Especialista de Eventos que integra a equipa interna da empresa em estudo e que é responsável, no dia-a-dia, pela conceção, planeamento e execução dos eventos corporativos da corretora, desde a definição de conceito e escolha de espaços à gestão de fornecedores, ao alinhamento com a identidade da marca e ao acompanhamento no terreno. Este perfil traz o conhecimento técnico e a experiência prática de quem materializa a estratégia definida a montante. Com 32 anos de experiência em gestão de eventos corporativos;
- **A visão interna:** através do(a) Diretor(a) de Recursos Humanos da empresa em estudo, com o objetivo de avaliar o impacto destas ações junto dos colaboradores enquanto embaixadores da marca, bem como o seu papel na consolidação da cultura organizacional. Com 17 anos de experiência na área de Recursos Humanos e dois anos na empresa em estudo.

Esta diversidade de testemunhos é crucial para permitir a **triangulação de dados**, ou seja, para podermos confrontar a intenção estratégica da empresa com aquilo que o parceiro externo e as equipas internas realmente sentem e vivenciam na prática, garantindo assim a robustez e a validade dos resultados do estudo.

2.4 Instrumentos de Recolha de Dados

O principal instrumento de recolha de dados primários adotado nesta investigação foi o questionário qualitativo de resposta aberta. Este formato metodológico foi selecionado

por conceder aos participantes o tempo e o espaço necessários para refletirem sobre cada tema, o que favorece a construção de respostas mais ponderadas e aprofundadas – um aspecto essencial quando se analisam dinâmicas relacionais, estratégia e construção de confiança B2B.

No sentido de assegurar o alinhamento lógico entre as componentes do estudo e validar as questões formuladas, desenvolveu-se uma matriz de congruência. Num contexto metodológico, a matriz de congruência atua como uma ferramenta de validação estrutural que permite aferir a coerência interna da investigação. A sua principal função é assegurar que o instrumento de recolha de dados está desenhado com precisão, garantindo que todas as questões colocadas aos participantes servem um propósito empírico específico e respondem diretamente aos objetivos traçados para o estudo (Coutinho, 2014). De seguida, apresenta-se esta matriz, que cruza cada pergunta do instrumento de recolha com os objetivos e as subquestões definidos no início do capítulo. O alinhamento pode ser consultado nas tabelas seguintes:

Entrevistado A: Diretor(a) de Marketing e Comunicação

Tabela 1 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado A

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Como descreveria a atual estratégia de comunicação institucional da empresa no mercado B2B?	SQ 1	Objetivo1
Dentro do vosso <i>mix</i> de comunicação, que peso estratégico é que a organização de eventos corporativos tem atualmente?	SQ 1	Objetivo 1
A venda de seguros e consultoria é a venda de algo "invisível". Sentem que os clientes têm dificuldade em tangibilizar o vosso valor?	SQ 2	Objetivo 2

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Até que ponto é que os eventos presenciais servem para "provar" a solidez e a qualidade da empresa perante os parceiros?	SQ 2	Objetivo 2
Acha que um bom negócio se fecha apenas com base nos números ou a relação pessoal e a empatia geradas nestes eventos ainda são o fator de desempate?	SQ 3	Objetivo 3
Quando planeiam um evento, que nível de atenção dão aos detalhes da «atmosfera» (ex: a escolha do local, a comida, a acústica, a iluminação)?	SQ 2	Objetivo 2
Têm noção ou feedback de que esses detalhes sensoriais e logísticos influenciam a imagem com que o cliente fica da empresa?	SQ 2	Objetivo 2
Como é que justificam o investimento à administração? Focam-se mais no ROI (Retorno Financeiro) ou no ROO (construção de relação)?	SQ 4	Objetivo 4

Entrevistado B: Funcionário(a) de Seguradora

Tabela 2 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado B

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
De que forma a participação em eventos presenciais promovidos pela Organização influencia, reforça ou altera a perceção que tem da marca enquanto parceiro de negócio?	SQ 2	Objetivo 2

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Caso a Organização deixasse de realizar eventos presenciais e passasse a comunicar exclusivamente através de meios digitais, considera que isso teria impacto na relação de confiança e proximidade estabelecida?	SQ 3	Objetivo 3
Quando participa nos eventos corporativos, até que ponto observa o conforto do espaço, o catering ou o ambiente geral? De que forma influenciam a percepção de solidez e prestígio?	SQ 2	Objetivo 2
Na sua experiência, os momentos informais (pausas para café/refeições) contribuem para facilitar a interação, promover relações de proximidade e facilitar futuros negócios?	SQ 3	Objetivo 3
Se duas corretoras lhe oferecessem as mesmas condições, até que ponto a relação pessoal construída através dos eventos poderia influenciar a sua decisão?	SQ 4	Objetivo 4

Entrevistado C: Especialista em Marketing/Eventos

Tabela 3 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado C

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Quais são os maiores desafios logísticos e operacionais na hora de colocar de pé um evento corporativo da marca?	SQ 1	Objetivo 1

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Como garantem que a cultura e os valores da empresa estão refletidos em todos os eventos que organizam?	SQ 3	Objetivo 3
Como é que medem o sucesso de um evento? Usam métricas numéricas ou baseiam-se mais no feedback qualitativo das equipas comerciais?	SQ 4	Objetivo 4
Têm adotado práticas de sustentabilidade (ESG) na organização dos vossos eventos? Como é que isso é operacionalizado na prática?	SQ 1	Objetivo 1
Os vossos eventos são usados de forma estratégica para recolher dados dos parceiros (ex: apps, QR codes) para alimentar o sistema de CRM?	SQ 4	Objetivo 4

Entrevistado D: Diretor(a) de Recursos Humanos

Tabela 4 - Matriz de congruência do guião de entrevista - Entrevistado D

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Na perspetiva dos Recursos Humanos, qual é o papel dos eventos internos na motivação e retenção dos colaboradores?	SQ 3	Objetivo 3

Pergunta	Subquestão (SQ)	Objetivo Específico
Como é que os eventos ajudam a alinhar a equipa com a estratégia que a empresa quer passar para o exterior?	SQ 3	Objetivo 3
Quando fazem um evento externo para clientes, costumam envolver os colaboradores internos? Que impacto é que isso tem no espírito de equipa?	SQ 3	Objetivo 3

2.5 Procedimentos de Análise de Dados

Após a recolha de toda a informação em formato textual e a sua transcrição, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados. A estratégia metodológica selecionada para este efeito foi a Análise de Conteúdo, que consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa extrair indicadores para compreender o significado profundo das mensagens recolhidas (Bardin, 2011).

Na vertente prática, o processo de análise decorreu de forma contínua, com recurso ao *software* Microsoft Excel para o registo e tratamento da informação, respeitando as três fases fundamentais preconizadas por Bardin (2011). A escolha desta ferramenta informática justificou-se pela sua adequação à dimensão da amostra e pela capacidade de sistematizar a informação em matrizes flexíveis, o que facilitou a codificação visual e o cruzamento rigoroso dos discursos dos participantes. Inicialmente, procedeu-se à fase de pré-análise, que se traduziu numa leitura flutuante e atenta de todos os guiões preenchidos pelos participantes, permitindo uma primeira apropriação do sentido global dos discursos. De seguida, avançou-se para a fase de exploração do material. Nesta etapa, com o suporte da referida ferramenta, as respostas foram minuciosamente analisadas, divididas e codificadas nas grandes categorias temáticas que estruturam este estudo – nomeadamente a «Intangibilidade», o «Marketing Sensorial», a «Confiança» e a «Comunicação Interna».

Por fim, a terceira fase correspondeu ao tratamento e interpretação dos resultados. Foi precisamente esta organização metódica da informação que viabilizou, na etapa seguinte

da investigação, o cruzamento entre as evidências empíricas partilhadas pelos entrevistados e a revisão de literatura explorada no primeiro capítulo. Deste modo, garantiu-se a resposta direta aos objetivos delineados e à questão de partida que orientou o estudo de caso.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3 Apresentação e Discussão de Resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos quatro participantes do estudo de caso. Com o intuito de facilitar a compreensão e garantir uma resposta metódica à questão de partida, a informação encontra-se estruturada em quatro subcapítulos.

Esta organização reflete os grandes eixos analíticos definidos na metodologia, permitindo o cruzamento contínuo entre as evidências empíricas (a visão estratégica da empresa, a operacionalização dos eventos, a perspetiva dos recursos humanos e a perceção do parceiro de negócio) e o enquadramento teórico previamente estabelecido.

3.1 A Estratégia de Comunicação B2B e a Operacionalização dos Eventos

A compreensão da estratégia de comunicação institucional da Organização exige uma análise ao nível do seu posicionamento num mercado B2B altamente competitivo. A Direção de Marketing (Entrevistado A) clarifica que a comunicação da empresa tem um cariz estrutural e não meramente promocional. Num setor caracterizado pela complexidade técnica e por uma baixa literacia em seguros a nível nacional, o foco da estratégia reside na transformação da "complexidade em clareza". Segundo a pessoa responsável, o objetivo principal é posicionar a empresa como uma parceira estratégica e uma *thought leader* no setor. Tal como referido durante a entrevista, esta construção de autoridade faz-se “através da produção contínua de conhecimento, publicações especializadas, artigos de opinião, presença nos media e participação ativa no debate sobre risco, seguros e gestão empresarial” (Entrevistado A), tornando a organização capaz de reduzir assimetrias de informação e apoiar a tomada de decisão em momentos de incerteza.

Esta abordagem empírica valida plenamente a evolução teórica do marketing B2B para uma lógica dominante centrada no serviço (Vargo & Lusch, 2004). O valor entregue pela corretora não reside no contrato de seguro em si, mas na sua capacidade de interpretação, aconselhamento e mediação do risco. O Marketing de Relacionamento (Grönroos, 1994) surge aqui como a matriz de atuação: a comunicação procura estabelecer uma relação de longo prazo assente na confiança, indo muito além da venda isolada de um produto.

No seio deste *mix* de comunicação, os eventos corporativos assumem um papel estratégico de relevo. A Entrevistada A sublinha que os eventos permitem ativar

dimensões críticas que dificilmente são replicáveis em ambiente digital: a presença física, a interação direta e a construção de confiança em tempo real. Os eventos não são, portanto, encarados como meras ações de visibilidade ou de convívio, mas sim como "um instrumento de negócio e de construção de reputação" (Entrevistada A). Este dado empírico corrobora a perspectiva que defende o *marketing* de eventos como uma plataforma interativa onde a marca é vivida, validando fisicamente a sua promessa corporativa (Wohlfeil & Whelan, 2006).

Para que a promessa estratégica delineada pela Direção de Marketing se materialize com sucesso, o planeamento logístico exige um rigor assinalável. O Especialista de Marketing/Eventos (Entrevistado C) identifica a coordenação de múltiplos fornecedores, a gestão de imprevistos e a garantia de alinhamento com a identidade da marca como os principais desafios operacionais. Este entrevistado destaca a importância do *storytelling* e do tema do evento como ferramentas centrais para refletir a cultura corporativa, garantindo que "o conceito, as atividades e o tom da comunicação traduzem os valores da empresa".

Esta preocupação operacional reflete a necessidade de evitar os desfasamentos reputacionais descritos na literatura (Davies & Chun, 2002). Se a experiência proporcionada num evento for inferior à mensagem comunicada institucionalmente, a organização sofre uma lacuna de credibilidade. Tal como alerta a Direção de Marketing, "um ambiente demasiado formal ou excessivamente descontraído, por exemplo, pode gerar dissonância com aquilo que a marca pretende transmitir" (Entrevistado A). Desta forma, a atenção ao detalhe operacional é o mecanismo prático que assegura o alinhamento entre a identidade (aquilo que a corretora afirma ser) e a imagem (aquilo que os convidados experienciam).

Adicionalmente, a operacionalização dos eventos não ignora a dimensão comercial e tecnológica. O Entrevistado C confirma a adoção de estratégias híbridas, sublinhando que a integração de elementos digitais no espaço físico ultrapassa o mero entretenimento. Como o próprio detalha, a utilização de "inquéritos, apps, gamificação, QR codes, que alimentam o nosso CRM" (Entrevistado C) funciona como um complemento estrutural do evento. Deste modo, com a devida salvaguarda do RGPD, a empresa consegue prolongar a interação e captar dados fundamentais de forma fluida e calculada. Este facto empírico encontra eco direto na literatura recente, que aponta a aposta em plataformas

phygital (físicas e digitais) como essencial para a gestão da jornada do cliente B2B e para a geração de leads comerciais qualificadas (Rusthollikarhu, Hautamäki, & Aarikka-Stenroos, 2022).

Por fim, e revelando um elevado grau de modernidade na sua estratégia, a Organização demonstra ter incorporado as exigências da sustentabilidade no planeamento dos seus eventos. O Especialista de Marketing (Entrevistado C) evidencia a adoção de práticas concretas associadas a critérios ESG, que se operacionalizam através da “redução de desperdício: materiais reutilizáveis para diversas marcas”, da “escolha de fornecedores locais” e de uma “logística eficiente: transportes partilhados, locais acessíveis” (Entrevistado C). Esta postura responde diretamente à necessidade de gerir o risco reputacional associado à pegada ecológica, comprovando aos *stakeholders* empresariais – cada vez mais exigentes nestas matérias – que a corretora partilha dos seus valores de responsabilidade corporativa (Mair & Smith, 2021).

3.2 A Materialização da Oferta Invisível e o Papel do Marketing Sensorial

Se a estratégia e o rigor operacional descritos no subcapítulo anterior procuram cimentar a empresa como uma parceira de negócio fiável, essa missão esbarra frequentemente num obstáculo estrutural próprio do setor: a venda de um serviço invisível.

A Diretora de Marketing (Entrevistado A) reconhece que a dificuldade em materializar o valor da corretagem é uma barreira transversal ao mercado. Tal como a responsável clarifica, "essa dificuldade é estrutural e transversal ao setor", uma vez que a intangibilidade do serviço é amplificada pela sua elevada complexidade técnica e pelo facto de o valor apenas se tornar plenamente visível em situações adversas. Durante o decorrer do contrato, "o cliente compra essencialmente uma promessa de proteção, o que torna a perceção de valor abstrata e, muitas vezes, difícil de avaliar de forma objetiva" (Entrevistado A). A responsável sublinha que a complexidade técnica e o forte enquadramento regulatório amplificam esta invisibilidade, uma vez que o cliente adquire, na sua essência, uma "promessa de proteção", cujo valor real apenas se manifesta de forma plena em situações adversas de sinistro. Este diagnóstico empírico reflete de forma precisa o postulado por Zeithaml (1981) e por Chowdhury e Balaraman (2024), que apontam a invisibilidade da oferta como um dos principais geradores de perceção de risco e incerteza na aquisição de serviços complexos B2B. Para contornar esta barreira, a Direção de Marketing (Entrevistada A) explica que a resposta estratégica da empresa

passa por focar a sua atuação na componente de consultoria. Como detalha a responsável, a proposta de valor da corretora "não está apenas no produto segurador em si, mas sobretudo na sua capacidade de interpretação, aconselhamento e mediação do risco" (Entrevistado A). Ao assumir este papel de especialista e de "tradutor da complexidade", a empresa consegue materializar a sua oferta, uma vez que "transforma um serviço invisível num processo compreensível, personalizado e alinhado com a realidade concreta do cliente" (Entrevistado A). É precisamente nesta realidade que o evento presencial atua como uma "prova concreta da marca". De acordo com a Diretora de Marketing (Entrevistado A), num setor de serviços intangíveis onde o valor não é imediatamente visível, "os eventos assumem um papel determinante ao permitir que a empresa mostre, na prática, aquilo que representa". Como a responsável detalha, num evento corporativo "tudo comunica", pelo que a forma como o mesmo é planeado e executado "revela a dimensão e a robustez da organização, a maturidade dos seus processos e a sua capacidade de pensamento estratégico" (Entrevistado A). A eficácia deste esforço de materialização é corroborada pela perspetiva do mercado. O Parceiro de Negócio (Entrevistado B) atesta que a participação nestes eventos corporativos promove "um reforço identitário que se destaca dos seus concorrentes", uma vez que proporciona uma "relação direta com os seus habituais interlocutores – fomentando uma relação próxima de confiança" (Entrevistado B). A importância desta "prova de vida" presencial é de tal forma vincada que, quando questionado sobre uma eventual substituição total destes encontros por meios exclusivamente digitais (como reuniões via *Teams*), o parceiro assume que o impacto seria fortemente negativo. Na sua perspetiva, por mais que a tecnologia seja uma ferramenta de uso óbvio, o "aperto de mão" e o contacto "olhos nos olhos" continuam a ser fulcrais e inultrapassáveis neste setor. Esta constatação do mercado reforça a literatura de Tóth, Nemkova e Hizsnyik (2022) e de Rinallo e Golfetto (2022), demonstrando que a "copresença física" possui qualidades de calibração relacional que a digitalização não consegue replicar. No entanto, para que o evento atue efetivamente como esta prova social e corporativa, o ambiente tem de estar meticulosamente alinhado com a promessa institucional. A Entrevistada A revela que a atenção dada aos detalhes da atmosfera e da experiência sensorial (como a escolha do local, a qualidade da comida, a acústica e a iluminação) é "elevada e intencional". A empresa não encara estes elementos como meros adornos logísticos, mas sim como sinais concretos de profissionalismo, rigor e cuidado, defendendo que "num evento, tudo comunica". Esta intencionalidade estratégica encontra um reflexo perfeito na descodificação feita pelo cliente B2B. O Parceiro de

Negócio (Entrevistado B) atesta esta realidade, referindo que, ao vivenciar o evento, "é fácil associar a marca a um conceito premium de excelência". Como o próprio sublinha, "a elegância e sofisticação fazem parte desses vetores, logo, todos os detalhes importam no reflexo da imagem da empresa" (Entrevistado B). A experiência sensorial, quando bem executada e coerente com os valores da marca, facilita assim a construção de uma percepção clara de solidez.

Tal como defendido por Thelen, Yue e Verghese (2022) e Wiedmann, Labenz, Haase e Hennigs (2018) no enquadramento teórico, os estímulos físicos e a atmosfera contornam a típica barreira racional dos gestores B2B, enviando sinais silenciosos que ajudam o decisor a materializar a excelência de um serviço que, de outra forma, permaneceria num plano meramente abstrato.

3.3 A Abordagem H2H: Da Confiança Cognitiva à Confiança Afetiva

A resolução do desafio da invisibilidade dos serviços B2B não se esgota na atmosfera sensorial. A literatura contemporânea aponta para uma evolução profunda na forma como os negócios são conduzidos, substituindo a lógica estritamente corporativa pela abordagem *Human-to-Human* (H2H). Por trás de cada decisão corporativa e da gestão de risco financeiro, encontram-se pessoas em busca de empatia, alinhamento de valores e segurança psicológica (Kotler, Pfoertsch, & Sponholz, 2020).

A investigação empírica corrobora plenamente esta premissa. A Diretora de Marketing (Entrevistada A) sublinha que, num setor marcado pela complexidade, "a confiança cognitiva – sustentada em números, competência técnica, solidez financeira e capacidade de negociação – é hoje um requisito mínimo" de acesso ao mercado. Como clarifica a responsável, embora "nenhuma relação comercial se estabelece sem que o cliente reconheça a capacidade técnica e a robustez da organização", a verdade é que "raramente é esta dimensão, por si só, que determina a decisão final" (Entrevistado A). Quando a oferta técnica de várias corretoras se equivale, é a confiança afetiva, construída através de relações de proximidade, que assume o papel de "verdadeiro fator de desempate".

O evento corporativo afirma-se como o palco privilegiado para o desenvolvimento desta ligação humana, algo que os canais digitais têm dificuldade em promover. A visão externa comprova a eficácia desta estratégia. O Parceiro de Negócio (Entrevistado B) destaca que os momentos mais informais dos eventos, como as pausas para café e as refeições, são fundamentais, atestando que "o *networking* é um dos métodos mais eficazes no

cruzamento quer pessoal quer institucional". Segundo o parceiro, é nestes espaços orgânicos de convívio "onde se retiram mais valias para o negócio das partes quer sejam: Seguradoras, Corretor, *Partner* ou mesmo Cliente Final" (Entrevistado B).

De forma incisiva, quando confrontado com um cenário hipotético em que duas corretoras apresentariam propostas técnicas e financeiras idênticas, o Parceiro confirmou que a relação pessoal estabelecida através da estrutura da empresa e potenciada pelos eventos assumiria "contornos favoráveis numa tomada de decisão".

Fica assim empiricamente demonstrado que o capital social gerado presencialmente ultrapassa o mero convívio, convertendo-se numa vantagem competitiva tangível, sustentável e capaz de influenciar diretamente os resultados do negócio (Arslanagic-Kalajdzic, 2020).

3.4 O Colaborador como Embaixador: Cultura e Comunicação Interna

A eficácia da estratégia relacional e comunicacional descrita anteriormente estaria comprometida se não existisse um alinhamento rigoroso entre a promessa feita ao mercado e a cultura vivida dentro da organização. Reconhecendo que os colaboradores são a verdadeira "cara da marca" na economia de serviços (Hatch & Schultz, 2003), a pesquisa focou-se no papel estratégico dos eventos internos.

A Diretora de Recursos Humanos (Entrevistada D) esclarece que os encontros corporativos internos se distanciam da visão tradicional de "meros momentos de lazer", sendo antes assumidos como "aceleradores de confiança". Num setor de alta performance e elevada pressão, a retenção de talento não se assegura exclusivamente através de benefícios transacionais, mas sim pela edificação de uma verdadeira "comunidade". Esta visão alinha-se com a literatura sobre comunicação interna e cultura organizacional, evidenciando que a humanização das relações no local de trabalho transforma contextos de pressão em ambientes de colaboração e pertença (McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002).

Para a Diretora de Recursos Humanos (Entrevistada D), a cultura corporativa não se impõe de forma vertical, uma vez que "a cultura é o que acontece quando ninguém está a olhar". Os eventos internos assumem-se, assim, como "o terreno onde as pessoas experimentam os nossos valores de forma orgânica", privilegiando a vivência da estratégia em detrimento da sua mera comunicação. Como a responsável conclui, "quando

o propósito individual se cruza com o da organização, o colaborador torna-se um embaixador natural e autêntico" (Entrevistado D). Esta autenticidade interna é crítica no setor da corretagem de seguros, uma vez que, segundo a responsável, a "verdade interna é o que dá credibilidade real perante o exterior", tornando a marca no reflexo direto da cultura cultivada internamente.

Adicionalmente, a investigação revela que a empresa não isola as suas equipas do contacto com o mercado. O envolvimento direto dos colaboradores da linha da frente nos eventos com clientes é utilizado como uma ferramenta de "protagonismo" e empoderamento. A Diretora de Recursos Humanos (Entrevistada D) defende que este contacto direto quebra o isolamento dos departamentos e reforça uma mentalidade de "donos do negócio". Mais do que um momento social, a integração das equipas nestes rituais institucionais funciona como um acelerador de desenvolvimento profissional, assumindo-se como "um momento de desenvolvimento que gera um orgulho imenso de pertença" (Entrevistado D). Esta vivência cimenta a ideia de que a excelência relacional não é um exclusivo da liderança ou do departamento comercial, provando que se trata, na verdade, de "uma missão de todos nós" (Entrevistado D).

3.5 Síntese dos Resultados

A análise cruzada das evidências empíricas permite extrair uma visão integrada sobre o papel estratégico da comunicação e dos eventos corporativos no modelo de negócio B2B da Organização. Os resultados demonstram que, perante o desafio estrutural da intangibilidade do serviço segurador e da complexidade técnica do setor, a corretora não se limita a uma comunicação meramente promocional. Pelo contrário, assume um posicionamento consultivo e de *thought leadership*, utilizando os eventos presenciais como mecanismos práticos de materialização do seu valor.

Constatou-se que o rigor operacional, a componente tecnológica e a dimensão sensorial destes encontros atuam como uma prova física da solidez e do prestígio da marca. O ambiente, a atmosfera e a atenção ao detalhe contornam barreiras estritamente racionais, enviando sinais de credibilidade que previnem desfasamentos reputacionais e validam a promessa corporativa junto dos *stakeholders*.

Paralelamente, este estudo comprova a transição para uma abordagem H2H, pelo menos nesta Organização. Num mercado onde a competência técnica e a solidez financeira (confiança cognitiva) são exigências mínimas, é a confiança afetiva, cultivada na

proximidade física, na empatia e no *networking* orgânico proporcionado pelos eventos, que se assume como o verdadeiro fator de desempate e de fidelização a longo prazo.

Por fim, os dados revelam que esta excelência relacional externa assenta num profundo alinhamento cultural interno. Os eventos direcionados aos colaboradores não são perspetivados como ações de mero lazer, mas como aceleradores de confiança e espaços de vivência da cultura organizacional, transformando as equipas em embaixadores autênticos e "donos do negócio".

Em suma, as evidências recolhidas confirmam que os eventos corporativos operam como o epicentro da estratégia de relacionamento da Empresa, harmonizando a identidade interna com a imagem percecionada pelo mercado. Esta consolidação de resultados fornece, assim, o alicerce empírico necessário para dar resposta, no capítulo seguinte, às subquestões de investigação e à questão de partida que orientam este estudo.

CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo principal compreender o impacto dos eventos corporativos na estratégia de comunicação institucional num contexto B2B, com especial foco na materialização de serviços invisíveis e na construção de relações de confiança. Chegados ao término desta investigação, e após o cruzamento entre a literatura académica e os dados empíricos recolhidos no estudo de caso, torna-se possível dar resposta direta às quatro subquestões (SQ) que orientaram o estudo e à questão de partida.

No que concerne à primeira subquestão (SQ1), que procurava compreender o papel estratégico e operacional dos eventos na comunicação institucional da Organização em estudo, conclui-se que estes deixaram de ser vistos como meras ações de relações públicas ou de convívio social. Na realidade da corretagem de seguros, os eventos assumem-se como ferramentas estruturais de negócio e de construção de reputação. O planeamento exige um elevado alinhamento entre a mensagem corporativa e a execução logística, comprovando-se que a empresa gere estas iniciativas com foco no ROO (*Return on Objectives*), procurando criar oportunidades sustentáveis a longo prazo, em detrimento da mera procura por um retorno financeiro imediato.

A segunda subquestão (SQ2) focava-se no desafio estrutural da invisibilidade da oferta e no papel da atmosfera e do *marketing* sensorial. A investigação demonstra claramente que os eventos corporativos funcionam como a "prova concreta" de uma marca que vende serviços que não se podem tocar. A atenção intencional aos detalhes sensoriais - como a escolha do espaço, a iluminação, a acústica e o *catering* - atua como um mecanismo físico de materialização do serviço. Estes estímulos enviam sinais silenciosos aos clientes que, de forma quase imediata, associam a coerência e o conforto do evento ao rigor, solidez e excelência técnica da própria organização.

A terceira subquestão (SQ3) debruçava-se sobre a evolução para a abordagem relacional e a construção de capital social. Validou-se empiricamente o pressuposto do *marketing Human-to-Human* (H2H): no rigoroso mercado B2B, os contratos continuam a ser assinados por pessoas. O estudo conclui que a confiança cognitiva (alicerçada nos números e na competência técnica) é apenas o requisito mínimo para operar no mercado. É a confiança afetiva, gerada nos momentos de contacto presencial e informal, que atua como o verdadeiro fator de desempate. O evento dilui a "máscara" corporativa, gerando a empatia e a segurança psicológica necessárias para fidelizar o parceiro de negócio.

Por fim, a quarta subquestão (SQ4) interrogava o papel da cultura interna e dos colaboradores na sustentação desta vantagem competitiva. Os dados revelam que o sucesso externo está intrinsecamente dependente do alinhamento interno. Os eventos direcionados às equipas funcionam como aceleradores de confiança e espaços de experimentação orgânica dos valores da empresa. Ao envolver os colaboradores da linha da frente nas iniciativas com clientes, a organização fomenta uma mentalidade de "donos do negócio", transformando cada profissional num embaixador autêntico. Conclui-se, assim, que a credibilidade externa da marca é o reflexo direto de uma cultura interna forte e colaborativa.

Em suma, a articulação das respostas a estas quatro subquestões fornece o alicerce empírico necessário para dar resposta direta à questão de partida que norteou esta investigação: **De que modo os eventos corporativos promovidos pela Organização contribuem para a estratégia de comunicação institucional B2B, influenciando a materialização do serviço, a construção de confiança e a lealdade dos clientes?** A investigação demonstra, de forma inequívoca, que os eventos corporativos assumem-se como o eixo central da estratégia de comunicação institucional da Empresa. Contribuem ativamente para a materialização do serviço ao funcionarem como uma prova física da solidez e qualidade da marca, traduzindo a profunda intangibilidade e complexidade da corretagem em experiências sensoriais concretas. Em paralelo, fomentam a construção de confiança ao facilitar a transição de uma mera confiança cognitiva (baseada em números) para uma confiança afetiva, sustentada na abordagem *Human-to-Human* e no contacto interpessoal. Por fim, esta confluência entre a materialização da oferta, o rigor logístico e a cultura interna vivenciada pelos colaboradores potencia diretamente a lealdade dos clientes, convertendo cada experiência num fator de desempate comercial que consolida parcerias duradouras num mercado altamente competitivo.

Do ponto de vista prático e executivo, o presente estudo contribui para o setor dos serviços B2B ao demonstrar que a comunicação presencial possui qualidades de regulação relacional que a transição digital não consegue replicar. As organizações devem, portanto, encarar os orçamentos alocados a eventos não como gastos acessórios, mas como investimentos fundamentais para a materialização da sua proposta de valor e para a retenção de parceiros estratégicos.

Apesar da pertinência dos resultados alcançados, importa reconhecer as limitações metodológicas inerentes à investigação. Por se tratar de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e focado exclusivamente numa multinacional a operar no mercado português de corretagem de seguros, as ilações retiradas não são passíveis de generalização estatística para a totalidade do universo B2B. A riqueza do estudo reside na sua profundidade exploratória e não na sua extensão numérica.

Como recomendações para investigações futuras, sugere-se a replicação deste desenho de pesquisa noutros setores de serviços complexos (como a banca de investimento ou a consultoria tecnológica). Seria igualmente enriquecedor o desenvolvimento de estudos de natureza quantitativa que permitam medir, em larga escala, o peso exato da variável "participação em eventos" nos níveis de retenção de clientes corporativos e na duração dos respetivos ciclos de venda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R., & Shee, P. S. (1989). *A New Approach to the Corporate Image Management Process. Journal of Marketing Management*, 5(1), pp. 63-76.
- AGF. (2024). *Festival and Event Sustainability Report 2024*. A Greener Future.
- AnyRoad. (2024). *The State of Experiential Marketing 2024*. AnyRoad. Retrieved from <https://www.anyroad.com/2024-report>
- Arslanagic-Kalajdzic, K.-M. M. (2020). The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 12-21.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bizzabo. (2023). *The State of In-person B2B Conferences: Analyzing Organizer and Attendee Insights on Today's Most Impactful Gatherings*. Bizzabo. Retrieved from <https://welcome.bizzabo.com/in-person-conferences-state-report-2023>
- Chowdhury, N., & Balaraman, P. (2023). A literature review of B2B marketing strategy in the context of service orientation. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), pp. 708-732.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 125-135.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Almedina.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), pp. 554-571.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), pp. 144-158.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), pp. 5-13.
- Forrester. (2023). *The State of Business Buying*. Forrester Research.

- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, pp. 593-631.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), pp. 4-20.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 101-114.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1041-1064.
- HockeyStack. (2025). *The State of Event Marketing in 2025 So Far*. HockeyStack Labs. Retrieved from <https://www.hockeystack.com/lab-blog-posts/the-state-of-event-marketing-in-2025-so-far>
- Iglesias, O., Markovic, S., Singh, J. J., & Sierra, V. (2020). Do customer perceptions of corporate services brand ethicality improve brand equity? *Journal of Business Ethics*, 154(2), pp. 441-459.
- Inbox Insight. (2024). *The B2B Decision Making Unit (DMU): The Real Faces of Persuasion*. Inbox Insight.
- Kemp, E., Porter, M., & Anaza, N. A. (2021). The impact of storytelling on the consumer brand experience in B2B services. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), pp. 104-124.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2020). H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Springer.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2020). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, pp. 4-10.
- Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. (2008). An application of Keller's Brand Equity Model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), pp. 40-58.

- Launchmetrics. (2024). *Event Marketing ROI: A Guide to Measuring and Improving Events*. Launchmetrics. Retrieved from <https://www.launchmetrics.com/resources/blog/event-marketing-measurements>
- Mair, J., & Smith, A. (2021). Events and sustainability: why making events more sustainable is not enough. *International Journal of Event and Festival Management*, 12(2), pp. 135-153.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 38-54.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Öberg, C. (2024). Trust in turbulent times: The role of stability and flexibility in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 116, pp. 89-100.
- Obilo, O. J., Chefor, E., & Saleh, A. (2021). Revisiting the consumer brand engagement concept. *Journal of Business Research*, 126, pp. 454-469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
- Rinallo, D., & Golfetto, F. (2022). Global trade shows in the digital era: The role of physical co-presence. *Industrial Marketing Management*, 103, pp. 199-213.
- Roshid, M. (2024). H2H Marketing: Rethinking Consumer Brand Relationship in the Web 5.0 Era. *AgEcon Search*.
- Rustholkkarhu, S., Hautamäki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial

- intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*, 104, pp. 241-257.
- Safeer, A. A., He, Y., & Abrar, M. (2021). The influence of brand experience on brand authenticity and brand love: an empirical study from Asian consumers' perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1123-1142.
- Santos, M. A., Dopico-Parada, A., & Cabanelas, P. (2025). Cooking unforgettable experiences: sensory marketing in slow food restaurants. *European Journal of Management and Business Economics*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389132876_Cooking_unforgettable_experiences_sensory_marketing_in_slow_food_restaurants
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), pp. 53-67.
- Seat Engine. (2024). *Unlock Your Event Data: Why Smart Tagging Fuels Better Event Analytics and ROI*. Seat Engine. Retrieved from <https://www.seatengine.com/blog/unlock-your-event-data-why-smart-tagging-fuels-better-event-analytics-and-roi>
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48(5).
- Tóth, Z., Nemkova, E., & Hizsnyik, D. (2022). The role of social proof and trust in B2B digital and hybrid communication. *Journal of Business Research*, 142, pp. 182-195.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Verhoef, P. C. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-901.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), pp. 12-19.
- Wiedmann, K.-P., Labenz, F., Haase, J., & Hennigs, N. (2018). The power of experiential marketing: Exploring the casual relationships among multisensory marketing,

brand experience, customer perceived value and brand strenght. *Journal of Brand Management*, 25(2), 101-118.

Wohlfeil, M., & Whelan, S. (2006). Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), pp. 643-669.

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. H. George, *Marketing of services* (pp. 186-190). American Marketing Association.

Apêndice I – Entrevista Diretora de Marketing e Comunicação (Entrevistado A)

1. Como descreveria, em traços gerais, a atual estratégia de comunicação institucional da empresa no mercado B2B?

A comunicação institucional no segmento B2B está profundamente alinhada com o posicionamento global da empresa, orientando-se para o fortalecimento da reputação, o aprofundamento das relações com *stakeholders* e a afirmação de uma proposta de valor diferenciadora. Esta abordagem privilegia a clareza, a confiança e a proximidade, sustentando o posicionamento da empresa como parceira estratégica e reforçando a sua relevância num contexto empresarial cada vez mais competitivo.

Num setor caracterizado pela elevada fragmentação, pela complexidade técnica e pela baixa tangibilidade dos serviços, e num contexto nacional de baixa literacia em seguros, a comunicação assume um papel estrutural e não meramente promocional: tem de ser educativa, credível, consistente e orientada para a tomada de decisão.

A comunicação começa no primeiro passo da relação com o cliente, ao transformar complexidade em clareza, simplificando temas técnicos sem os banalizar e ajudando empresas e decisores a compreender melhor o risco, a proteção e a sustentabilidade do seu negócio. Ao fazê-lo, a empresa reforça a sua proximidade com o cliente e exerce de forma clara o seu papel consultivo, essencial num negócio assente na confiança e em relações de longo prazo.

Paralelamente, a comunicação institucional tem um forte papel na construção de autoridade e reputação, posicionando a empresa como *thought leader* no setor, através da produção contínua de conhecimento, publicações especializadas, artigos de opinião, presença nos media e participação ativa no debate sobre risco, seguros e gestão empresarial. Esta abordagem permite não só reforçar a credibilidade e notoriedade da marca, mas também contribuir para a literacia do mercado, diferenciando a empresa como um parceiro estratégico que antecipa tendências, interpreta contextos complexos e apoia decisões críticas.

Em síntese, a comunicação institucional da empresa no B2B funciona como uma extensão da sua proposta de valor: apoiar os clientes na gestão da incerteza, reduzir assimetrias de

informação e construir relações de confiança sustentadas, coerentes com a dimensão, a ambição e a responsabilidade do Grupo.

2. Dentro do vosso *mix* de comunicação, que peso estratégico é que a organização de eventos corporativos tem atualmente?

Os eventos têm um papel altamente estratégico no nosso *mix* de comunicação, especialmente no contexto B2B.

Ao contrário de outros formatos, os eventos permitem ativar dimensões críticas da relação com o cliente que são difíceis de replicar digitalmente:

- Presença física
- Interação direta
- Construção de confiança em tempo real

Os eventos representam “o poder da presença, do olho no olho e da emoção”, fundamental para um negócio caracterizado pela relação e proximidade com os clientes.

No setor segurador, especialmente no papel consultivo de *broker*, os eventos tornam-se momentos-chave para:

- Reforçar credibilidade institucional
- Demonstrar conhecimento técnico
- Criar relações duradouras com clientes e parceiros

Diria que não são apenas uma ferramenta de comunicação — são um instrumento de negócio, de construção de reputação e da relação com clientes e parceiros.

3. A venda de seguros e consultoria é a venda de algo "invisível". Sentem que os clientes têm dificuldade em materializar o vosso valor?

Sim, essa dificuldade é estrutural e transversal ao setor. A intangibilidade do serviço segurador é amplificada por vários fatores, nomeadamente a elevada complexidade técnica, o forte enquadramento regulatório e o facto de o valor do serviço apenas se tornar plenamente visível em situações adversas — quando ocorre um sinistro ou um evento de risco. Até esse momento, o cliente compra essencialmente uma promessa de proteção, o que torna a perceção de valor abstrata e, muitas vezes, difícil de avaliar de forma objetiva.

No entanto, é precisamente neste contexto que reside uma das maiores oportunidades estratégicas do *broker*. A sua proposta de valor não está apenas no produto segurador em si, mas sobretudo na sua capacidade de interpretação, aconselhamento e mediação do risco. Ao atuar como especialista, tradutor da complexidade e parceiro de decisão, o broker transforma um serviço invisível num processo compreensível, personalizado e alinhado com a realidade concreta do cliente.

Assim, a materialização do valor não se faz através do produto, mas através da experiência relacional, da qualidade do aconselhamento, da proximidade, da capacidade de antecipação e da confiança construída ao longo do tempo. Cada interação — seja um evento, uma reunião, um conteúdo técnico ou uma resposta rápida num momento crítico — funciona como um “sinal” que ajuda o cliente a perceber a competência, a solidez e a relevância do parceiro com quem trabalha.

4. Até que ponto é que os eventos presenciais servem para "provar" a solidez e a qualidade da empresa perante os parceiros?

Os eventos presenciais funcionam como uma prova concreta da marca. Num setor de serviços intangíveis, como o dos seguros e da consultoria de risco, onde o valor não é imediatamente visível, os eventos assumem um papel determinante ao permitir que a empresa mostre, na prática, aquilo que representa.

Num evento, tudo comunica. A organização, o discurso, as pessoas, o ambiente e a atenção ao detalhe funcionam como sinais tangíveis da solidez e da qualidade da empresa. A forma como o evento é planeado e executado revela a dimensão e a robustez da organização, a maturidade dos seus processos e a sua capacidade de pensamento estratégico. Simultaneamente, o contacto direto com as equipas permite aos parceiros avaliar competências técnicas, postura consultiva e qualidade relacional — fatores críticos num negócio baseado na confiança.

Para além da experiência sensorial e organizacional, os eventos oferecem também um palco privilegiado de validação pública da autoridade da marca, através da participação em painéis, debates e momentos de partilha de conhecimento. Estes contextos reforçam o posicionamento da empresa como *thought leader*, demonstrando capacidade de leitura do mercado, domínio técnico e visão estratégica, não apenas no discurso institucional, mas no diálogo com outros *players* relevantes do setor.

O contacto próximo com clientes e parceiros, a troca de experiências e a construção de relações em ambiente presencial reforçam ainda a dimensão humana da marca, essencial num contexto B2B. É nesse espaço relacional que se consolidam perceções de proximidade, confiança e alinhamento de valores, muitas vezes determinantes na escolha de parceiros de longo prazo.

5. No vosso mercado, acha que um bom negócio se fecha apenas com base nos números e competência técnica (confiança cognitiva) ou a relação pessoal e a empatia (confiança afetiva) geradas nestes eventos ainda são o fator de desempate?

No mercado B2B segurador, a confiança cognitiva — sustentada em números, competência técnica, solidez financeira e capacidade de negociação — é hoje um requisito mínimo. Nenhuma relação comercial se estabelece sem que o cliente reconheça a capacidade técnica e a robustez da organização. No entanto, raramente é esta dimensão, por si só, que determina a decisão final.

A confiança afetiva, construída através da relação pessoal, da empatia, da proximidade e da qualidade das interações, continua a ser um fator decisivo, sobretudo em contextos de elevada complexidade e risco. Quando os produtos são semelhantes, os modelos de cobertura comparáveis e os preços próximos, é a perceção de parceria, alinhamento e confiança relacional que funciona como verdadeiro fator de desempate.

Num setor em que o impacto das decisões só se manifesta plenamente em momentos críticos — muitas vezes de crise ou perda — os clientes procuram mais do que eficiência técnica: procuram segurança psicológica, disponibilidade, capacidade de escuta e a certeza de que terão um parceiro ao seu lado quando mais precisarem. Essa dimensão não se mede apenas em indicadores objetivos, mas constrói-se ao longo do tempo, através de interações consistentes e experiências positivas.

Os eventos presenciais desempenham aqui um papel particularmente relevante, porque criam o espaço onde essa confiança afetiva se desenvolve de forma natural. O contacto direto, a troca informal, a participação em debates e a construção de relações fora do contexto estritamente comercial permitem reforçar a ligação humana e aprofundar o conhecimento mútuo, elementos essenciais para relações de longo prazo.

6. Quando planeiam um evento para parceiros/clientes, que nível de atenção dão aos detalhes da «atmosfera» (ex: a escolha do local, a qualidade da comida, a acústica, a iluminação)?

A atenção dada aos detalhes da atmosfera e da experiência sensorial é elevada e intencional. Na empresa, entendemos que, num setor de serviços intangíveis, a experiência é parte integrante da comunicação e da proposta de valor da marca. Os eventos não são apenas momentos informativos ou relacionais, mas verdadeiros pontos de contacto estratégicos onde a marca é vivida e interpretada.

Elementos como a escolha do local, a qualidade da comida, a iluminação, a acústica, o conforto do espaço, o ritmo do evento e até a forma como as pessoas são recebidas são cuidadosamente pensados, porque funcionam como sinais tangíveis de profissionalismo, rigor e cuidado. Num serviço invisível, estes detalhes ajudam o cliente a construir uma perceção concreta da solidez e da qualidade da empresa.

Para além da componente sensorial, existe também uma preocupação clara com a coerência entre forma e conteúdo. A atmosfera criada num evento deve refletir o posicionamento da marca: proximidade, confiança, clareza e pensamento estratégico. Um ambiente demasiado formal ou excessivamente descontraído, por exemplo, pode gerar dissonância com aquilo que a marca pretende transmitir. Por isso, na organização de um evento cada decisão é tomada tendo em conta o público, o objetivo do evento e o contexto relacional.

7. De que forma identificam e avaliam o impacto dos elementos sensoriais (como ambiente, luz, som, aroma) e dos aspetos logísticos (escolha do local, *catering*, etc.) na perceção dos clientes?

A identificação e avaliação do impacto dos elementos sensoriais e logísticos na perceção dos clientes é feita, sobretudo, através de uma abordagem qualitativa e relacional, consistente com a natureza do mercado B2B e com o tipo de relações que a empresa estabelece com os seus parceiros.

Num setor onde a confiança, a reputação e a relação de longo prazo são determinantes, muitos dos efeitos destes elementos não se manifestam de forma imediata ou mensurável em indicadores quantitativos clássicos. O impacto revela-se, antes, na forma como os

clientes interagem com a marca durante e após os eventos, no nível de envolvimento, na qualidade das conversas geradas, na abertura ao diálogo e na continuidade da relação.

A avaliação passa, assim, por vários sinais indiretos, como:

- o *feedback* espontâneo dos participantes, formal ou informal;
- o grau de participação e envolvimento durante o evento;
- a percepção de conforto, fluidez e coerência da experiência;
- a forma como os eventos reforçam a proximidade e facilitam interações mais profundas com clientes e parceiros.

Os aspetos sensoriais — como o ambiente, a luz, o som ou o conforto do espaço — e os fatores logísticos — como a escolha do local, a organização, a receção e o ritmo do evento — são analisados enquanto componentes integradas da experiência de marca. Quando bem executados, tendem a passar quase despercebidos, criando uma experiência fluida e positiva; quando falham, tornam-se imediatamente visíveis e podem comprometer a percepção global da empresa.

8. Possuem algum sistema, procedimento ou método para registar ou acompanhar os efeitos que esses elementos sensoriais e logísticos têm na experiência dos clientes?

Atualmente, não existe um sistema formal ou uma ferramenta isolada especificamente desenhada para medir de forma quantitativa os efeitos dos elementos sensoriais e logísticos na experiência dos clientes. Essa avaliação é feita de forma integrada, qualitativa e relacional, o que é coerente com a natureza do mercado B2B e com o tipo de relações que a empresa estabelece com clientes e parceiros.

O acompanhamento desses efeitos assenta sobretudo na observação contínua da experiência e na recolha de sinais diretos e indiretos ao longo do tempo. O *feedback* obtido em contexto de eventos — seja através de comentários espontâneos, conversas informais, nível de envolvimento dos participantes ou qualidade das interações geradas — é analisado como um indicador relevante da forma como a experiência foi percebida.

9. Têm recebido *feedback*, direto ou indireto, que indique que esses aspetos sensoriais e logísticos influenciam a forma como os clientes percebem a empresa? Como interpretam esse *feedback*?

Sim, temos recebido *feedback* consistente, embora muitas vezes de forma indireta ou implícita, que indica claramente que os aspetos sensoriais e logísticos dos eventos influenciam a forma como clientes e parceiros percebem a empresa. Esse *feedback* raramente surge sob a forma de avaliações técnicas ou estruturadas; manifesta-se sobretudo através de comentários espontâneos, do comportamento dos participantes e da qualidade das interações estabelecidas durante e após os eventos.

Expressões como “evento muito bem organizado”, “ambiente diferenciador”, “atenção ao detalhe” ou “experiência cuidada” são recorrentes e revelam que os participantes interpretam esses elementos como sinais de profissionalismo, solidez e respeito pelo interlocutor. Num setor de serviços intangíveis, este tipo de *feedback* é particularmente relevante, porque confirma que os clientes utilizam a experiência vivida como um critério de avaliação indireta da qualidade global da empresa.

Para além do *feedback* verbal, existem também indicadores indiretos que reforçam essa leitura, como o nível de envolvimento durante o evento, a disponibilidade para conversas mais aprofundadas, a participação ativa em debates ou painéis e a continuidade do contacto após o evento. Estes sinais sugerem que uma experiência bem concebida cria uma predisposição positiva, facilita a construção de confiança e reforça a percepção da empresa como um parceiro estruturado e fiável.

A interpretação deste *feedback* é feita de forma integrada, entendendo os aspetos sensoriais e logísticos como componentes da experiência de marca e não como elementos isolados. Quando estes aspetos estão alinhados com o posicionamento da empresa, tendem a passar de forma quase invisível, criando fluidez, conforto e coerência. Quando não estão, tornam-se rapidamente evidentes e podem comprometer de forma desproporcional a percepção global da marca.

Assim, o *feedback* recebido reforça a convicção de que, em contextos B2B e de elevada complexidade, os detalhes sensoriais e logísticos são estruturantes na construção da percepção de qualidade e confiança. São estes elementos que ajudam a transformar atributos abstratos — como solidez, cultura, competência e posicionamento — em

experiências concretas, influenciando de forma decisiva a forma como clientes e parceiros avaliam a credibilidade e a relevância da empresa.

10. A revisão de literatura diz que um dos maiores desafios hoje é medir o retorno dos eventos. Como é que vocês justificam o investimento à administração? Focam-se mais no ROI (Retorno Financeiro imediato) ou no ROO (Retorno sobre os Objetivos e construção de relação a longo prazo)?

A medição do retorno dos eventos é, de facto, um dos desafios mais referidos na literatura, sobretudo em contextos B2B e de serviços complexos, onde o impacto nem sempre é imediato ou facilmente atribuível a uma única ação. Na empresa, esta realidade é reconhecida e enquadrada de forma pragmática na justificação do investimento à administração.

Embora exista atenção ao ROI (*Return on Investment*), o enfoque principal está no ROO (*Return on Objectives*). Os eventos são entendidos como instrumentos estratégicos de médio e longo prazo, cujo valor se manifesta sobretudo na construção de relação, na consolidação da confiança e no reforço do posicionamento da marca. No entanto, importa salientar que existem também resultados diretos e mensuráveis de negócio que nascem destes momentos.

Em vários casos, os eventos dão origem a:

- negócios efetivamente fechados;
- captação de novos clientes;
- angariação de novos parceiros estratégicos;
- desenvolvimento de oportunidades comerciais que se concretizam posteriormente.

Estes resultados constituem alguns dos indicadores mais claros de que o investimento valeu a pena, ainda que muitas vezes o seu impacto se prolongue no tempo e não seja imediato. Para além disso, os eventos contribuem de forma significativa para o reforço da reputação da marca, para o aumento do *engagement* nas redes sociais, notoriedade dos *media*, para a geração de *feedback* positivo e para a criação de pontos de contacto qualificados que consolidam a relação com clientes e parceiros.

Num mercado B2B como o da corretagem de seguros e da consultoria de risco, os ciclos de decisão são longos, envolvem múltiplos decisores e assentam fortemente na percepção de credibilidade, solidez e parceria. Perante este desafio, medir apenas o retorno financeiro imediato seria redutor e não refletiria o verdadeiro impacto dos eventos. O investimento é, por isso, justificado com base num conjunto alargado de objetivos, como:

- reforço da relação com clientes estratégicos;
- apoio indireto e direto à atividade comercial;
- validação da liderança e da autoridade técnica da empresa;
- criação de proximidade e diferenciação num setor altamente competitivo;
- geração de oportunidades de negócio sustentáveis ao longo do tempo.

Assim, os eventos são encarados como um investimento reputacional, relacional e comercial, cujo retorno se constrói de forma cumulativa. O ROO assume um papel central na avaliação, complementado por indicadores concretos de negócio e de *engagement*, permitindo demonstrar à administração que os eventos não são apenas ações de visibilidade, mas ferramentas estratégicas que geram valor real, duradouro e mensurável para a organização.

Apêndice II – Entrevista Funcionário de Seguradora – Parceiro (Entrevistado B)

1. Como parceiro de negócio, de que forma o facto de ser convidado para eventos presenciais promovidos pela Empresa altera ou reforça a sua perceção sobre a marca deles?

O item “notoriedade” é, em minha opinião, importante na atividade seguradora como elemento distintivo das marcas. A Empresa evidencia-se nesse pressuposto com um reforço identitário que se destaca dos seus concorrentes onde proporciona relação direta com os seus habituais interlocutores – fomentando uma relação próxima de confiança.

2. Se a empresa deixasse de fazer eventos presenciais e passasse a comunicar convosco apenas por vias digitais (reuniões *Teams*, emails, relatórios), acha que a vossa relação de confiança e proximidade sofreria algum impacto? Porquê?

Admito esse impacto negativo, porquanto - a atividade seguradora – assenta na relação de pessoas de forma efetiva e presencial, embora, as novas tecnologias sejam uma ferramenta de uso óbvio o “aperto de mão” e os “olhos nos olhos” são fulcrais e inultrapassáveis.

3. Quando vai a um evento corporativo deles, repara em detalhes como o conforto do espaço, a qualidade do catering ou o ambiente geral? Esses elementos fazem-no sentir que está a trabalhar com uma empresa mais sólida e de prestígio?

É fácil associar a marca a um conceito *premium* de excelência, a elegância e sofisticação fazem parte desses vetores, logo, todos os detalhes importam no reflexo da imagem da empresa.

4. Sente que os momentos mais informais dos eventos (como o almoço ou o *coffee break*) ajudam a quebrar o gelo e facilitam os negócios futuros no dia a dia?

Sim, claro! O *networking* é um dos métodos mais eficazes no cruzamento quer pessoal quer institucional – onde se retiram mais valias para o negócio das partes quer sejam: Seguradoras, Corretor, *Partner* ou mesmo Cliente Final.

5. Se tivesse duas corretoras a oferecer-lhe exatamente as mesmas condições financeiras e técnicas para um contrato, o facto de ter uma relação pessoal construída nos eventos com a equipa da empresa seria o fator de desempate?

Sim, pela lógica comentada anteriormente... Eventos que possam promover relação pessoal com a estrutura da empresa e sendo essa conexão - essencial - para estabelecer graus de confiança elevados, parece óbvio, que tal enquadramento pode assumir contornos favoráveis – numa tomada de decisão.

Apêndice III – Entrevista Especialista de Marketing (Entrevistado C)

1. Quais são os maiores desafios logísticos e operacionais na hora de colocar de pé um evento corporativo da marca?

- Coordenação de múltiplos fornecedores, equipes internas, parceiros, convidados.
- Gestão de imprevistos, controle de horários e plano de contingência.

2. Como garantem que a cultura e os valores da empresa estão refletidos em todos os eventos que organizam?

- Tema do evento: o conceito e o *storytelling* devem refletir a identidade da marca.
- Experiência do convidado (atividades, atrações, conteúdos e interações devem traduzir os valores)
- O tom da comunicação

3. Como é que medem o sucesso de um evento? Usam métricas numéricas ou baseiam-se mais no *feedback* qualitativo das equipes comerciais?

Os resultados podem ser quantitativos ou qualitativos:

- Taxa de presença x inscrições
- *Engagement* (interações, comentários)
- *Leads* geradas / oportunidades comerciais
- *Feedback* das equipes comerciais
- Percepção de valor pelos parceiros
- Inquérito de satisfação

4. Têm adotado práticas de sustentabilidade (ESG) na organização dos vossos eventos? Como é que isso é operacionalizado na prática?

- Redução de desperdício: materiais reutilizáveis para diversas marcas
- Escolha de fornecedores locais
- Logística eficiente: transportes partilhados, locais acessíveis
- Medição de impacto através do acionista

5. Para além do convívio, os vossos eventos são usados de forma estratégica para recolher dados dos parceiros (por exemplo, através de *apps* do evento, *QR codes* ou questionários) para depois alimentar o vosso sistema de CRM comercial?

Sim, utilizamos inquéritos, *apps*, gamificação, *QR codes*, que alimentam o nosso CRM, sempre em conformidade com a lei RGPD.

Apêndice IV – Entrevista Diretora de Recursos Humanos (Entrevistado D)

1. Qual é o papel estratégico dos eventos internos na retenção das equipas?

Na empresa, não olhamos para os eventos internos como meros momentos de lazer, mas como aceleradores de confiança. Num setor de alta performance e elevada exigência técnica, a retenção não se garante com benefícios transacionais, mas com a criação de uma comunidade real. Estes momentos são fundamentais para fortalecer a rede de suporte que sustenta a nossa operação no dia a dia. É onde investimos na resiliência da nossa cultura e garantimos que as nossas pessoas se sentem parte de algo maior do que a sua função individual. Ao humanizarmos as relações, transformamos um contexto de pressão num ambiente de colaboração e pertença.

2. Como é que estes momentos garantem que a equipa está verdadeiramente alinhada com o propósito da empresa?

Eu acredito que a cultura é o que acontece quando ninguém está a olhar. Por isso, os eventos internos são o terreno onde as pessoas experimentam os nossos valores de forma orgânica. Não se trata de "comunicar" a estratégia à equipa, mas de permitir que ela a vivencie. Quando o propósito individual se cruza com o da organização, o colaborador torna-se um embaixador natural e autêntico. No nosso mercado, onde a reputação e a confiança são ativos críticos, essa verdade interna é o que nos dá credibilidade real perante o exterior. A marca é, no fundo, o reflexo da cultura que cultivamos aqui dentro.

3. Qual o impacto de envolver os colaboradores na linha da frente em eventos com clientes?

É uma afirmação de confiança no nosso capital humano e uma ferramenta poderosa de protagonismo. Envolver as equipas diretamente com clientes e parceiros dá-lhes a perceção real do impacto do seu trabalho. Queremos que cada colaborador sinta que é uma peça fundamental na entrega de valor e não apenas alguém num papel de suporte. Este contacto direto quebra silos, fomenta a colaboração transversal e reforça uma mentalidade de "donos do negócio". Mais do que um evento, é um momento de desenvolvimento que gera um orgulho imenso de pertença e prova que a excelência relacional é uma missão de todos nós.