

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em Marketing e Comunicação

Estratégia de Comunicação em B2B

Projeto aplicado à organização

Serman Lda.

Tiago Miguel Oliveira Amador

Coimbra

2013

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Marketing e Comunicação

Mestrado em Marketing e Comunicação

Estratégia de Comunicação em B2B

Projeto aplicado à organização Serman Lda.

Tiago Miguel Oliveira Amador

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor João Morais

Outubro de 2013

Agradecimentos

Ao longo destes cerca de 12 meses em que estive envolvido neste projeto de Mestrado em Marketing e Comunicação, bem como no estágio na respetiva empresa, tive a oportunidade de estabelecer relações que, direta ou indiretamente contribuíram de forma positiva para a minha formação.

Começo então, por agradecer a todos os colegas que, com as suas experiências e conhecimentos profissionais, colaboração e reflexões críticas, se disponibilizaram sempre para me orientarem nas boas práticas no local de trabalho.

Estou especialmente grato ao Sr. José Inácio Martins e Elisabete Martins, pela valiosa orientação, essencial durante o período de estágio, assim como as suas sugestões e conselhos que considero terem sido indispensáveis para a minha formação.

Devo também agradecer ao meu orientador na ESEC, o Professor Doutor João Morais, pela grande ajuda e excelente acompanhamento durante o projeto, pois caso contrário seria impossível a realização do mesmo.

Quero, assim, deixar o meu apreço pelo constante apoio dos orientadores que considero terem sido os alicerces deste estágio.

Deixo claro que qualquer erro ou falha de informação é e será sempre da minha inteira responsabilidade.

**Estratégias de comunicação empresarial no mercado *B2B*:
proposta de um plano de comunicação aplicado à Serman Lda.**

Resumo

Este trabalho tem por base o desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação para a empresa Serman – Serviços de Manutenção Industrial Lda., desta forma o seu objetivo consiste na elaboração de um plano de comunicação para a empresa, que será realizado com base na análise dos resultados da pesquisa recolhidos através da auditoria à comunicação da empresa.

Toda a fundamentação teórica diz respeito à área de negócio da empresa, ou seja, a indústria metalomecânica, os dois mercados abrangentes pela empresa, o B2B e o B2C, posteriormente contextualizado com a pertinência da envolvimento da comunicação na empresa debruçando-se mais sobre o mercado B2B uma vez ser o mercado de maior volume de negócio para a empresa.

Quanto aos termos metodológicos, o estudo caracteriza-se por uma pesquisa nomeadamente qualitativa à base de entrevistas e observações diretas diárias dos comportamentos na empresa, e parcialmente a pesquisa qualitativa sob algumas questões de resposta fechada realizadas aos colaboradores. Os resultados da análise das ferramentas de investigação correspondem na sua maioria às considerações pessoais obtidas com base no método de observação no local, que de uma forma genérica, expressa a necessidade de atuação na empresa ao nível da comunicação a vários níveis, no entanto, este projeto dará início a um

trabalho com bases prioritárias e muito importantes, que prosperam a sua continuidade e desenvolvimento na empresa a longo prazo.

Palavras-chave: *B2B*, comunicação, estratégia, plano de comunicação.

Abstract:

This project is based on the development of new communication tools for the company Serman - Industrial Maintenance Services Lda., your objective is the development of a communication plan for the company, which will be based on the analysis of the research results collected through the audit of the company's communication.

All the theoretical rationale concerns to the business area of the company, in other words, the metal industry , the two markets by comprehensive enterprise, B2B and B2C , then was contextualized with the surroundings of the relevance of communication in the company will focus more on the market B2B, because is the most largest market turnover for the company .

About the terms of methodology, this study is characterized by a particular qualitative research based on interviews and direct observations of daily behavior in the company, and partly qualitative research under some held closed answer questions to employees. The results of the analysis of research tools correspond mostly to personal considerations obtained based on the method of observation on company, in a generic way, expressed the need for action in the company to the level of communication at various levels, however, this project will start a job with priority bases and very important, thriving continuity and development company in the long run.

Keywords: B2B, communication, strategy, communication plan.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	Problema de Pesquisa e Justificativa.....	11
3.	Pertinência deste estudo para a Empresa e a nível Pessoal.....	13
4.	Objetivos.....	15
4.1.	Objetivo Geral.....	15
4.2.	Objetivos Específicos.....	15
5.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
5.1.	O Mercado Industrial.....	17
5.2.	O Setor da Indústria Metalomecânica	18
5.3.	Comunicação Empresarial Estratégica.....	20
5.4.	Importância da Comunicação Estratégica e do seu Planeamento nas Empresas	21
5.5.	O B2B e a sua evolução	24
5.6.	A diferença dos mercados B2B e B2C.....	27
5.7.	O B2B em Portugal	29
5.8.	A importância da Comunicação no setor B2B	30
5.9.	Importância da criação de valor entre cliente e fornecedor num contexto B2B.....	31
6.	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM CAMPO.....	32
6.1.	Método Quantitativo - Questionário.....	33
6.2.	Método Qualitativo - Entrevista	33
6.3.	Instrumentos de Pesquisa	34
7.	AUDITORIA À COMUNICAÇÃO DA EMPRESA.....	37
7.1.	Apresentação da Empresa Serman Lda.....	37
7.2.	Fase de realização das entrevistas.....	40
7.2.1.	Entrevista ao proprietário da Serman, o Sr. José Inácio Martins	40

7.2.2.	Entrevista a clientes	43
7.2.3.	Questionário aos colaboradores	48
7.3.	Diagnóstico à Comunicação Organizacional.....	52
7.4.	Sistema de comunicação	53
7.4.1.	Rede formal e informal	53
7.4.2.	Organograma/Sociograma	53
7.4.3.	Fluxos	54
7.4.4.	Barreiras à comunicação.....	54
7.4.5.	Instrumentos utilizados	55
7.4.6.	Concorrência	56
7.4.7.	Públicos-alvo.....	57
7.5.	Política de Comunicação	60
7.6.	Comunicação Corporativa.....	61
7.6.1.	Comunicação de Gestão	61
7.6.2.	Comunicação de Marketing	62
7.6.3.	Comunicação Organizacional.....	62
7.7.	Análise dos traços identitários da empresa	63
7.8.	Análise dos pontos fortes e pontos fracos da Serman.....	65
8.	PLANO DE COMUNICAÇÃO	66
8.1.	Objetivos de Comunicação	67
8.1.1.	Gerais	67
8.1.2.	Específicos.....	67
8.2.	Definição dos eixos de comunicação.....	68
8.3.	Seleção das mensagens para os públicos em cada ação	71
8.4.	Calendarização das ações	74
8.5.	Orçamento das ações.....	76
8.6.	Avaliação das ações	77
9.	CONCLUSÃO	79

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
11. ANEXOS	86

Abreviaturas

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Análise das respostas dos Clientes.....	47
Quadro 2 Justificação das respostas dos Colaboradores	51
Quadro 3 Análise da Concorrência	57
Quadro 4 Análise dos Públicos da Serman	59
Quadro 5 Análise dos pontos fortes e pontos fracos da Serman.....	65
Quadro 6 Ações a desenvolver	70
Quadro 7 Mensagens dos públicos	73
Quadro 8 Calendarização das ações.....	75
Quadro 9 Orçamentação das ações	77
Quadro 10 Avaliação das ações.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organograma da Serman	53
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

O mercado visto em perspectiva mundial tornou-se numa aldeia global onde as empresas independentemente do ramo de negócio já não têm a oportunidade de obter ganhos somente através da produção e comercialização dos produtos ou serviços.

Esta situação é em parte consequência da globalização e do desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), que tornam as empresas mais competitivas tanto na procura de desenvolvimento como também na sua estabilidade, fator cada vez mais evidente na situação atual de crise não só no país mas a nível mundial.

Considerando a forma de atuação típica por parte das empresas, estas procuram e devem de procurar a adaptação e envolvimento nos novos meios como forma de aperfeiçoamento e desenvolvimento das suas empresas. A capacidade das empresas atualmente expandirem os seus negócios utilizando as TIC, torna o trabalho da comunicação mais complexo implicando ainda a sua segmentação no contexto de trabalho e é neste sentido, que posso afirmar a importância da comunicação estratégica para as empresas, na procura de bons e melhores resultados de negócios.

A comunicação deverá concentrar-se no futuro, estabelecendo metas e descobrindo oportunidades almejando sempre o progresso da organização, como também ações corretivas diante dos problemas, auxiliando na tomada de decisões (Viana, 2008).

É com este intuito que será desenvolvido um estudo de comunicação aplicado à empresa Serman, que procura analisar os seus comportamentos e a sua envolvimento com a área da comunicação, através da realização de uma auditoria à sua comunicação.

É importante a empresa ter uma visão do seu estado atual e dos benefícios em atuar ao nível da comunicação estratégica com o propósito de atingir os seus objetivos gerais e específicos.

2. Problema de Pesquisa e Justificativa

Serman Lda. é uma empresa sólida e estável, em que a maioria do seu volume de negócios deriva do mercado *business to business* (B2B), e uma parcela inferior do *business to consumer* (B2C), rege-se ainda hoje por uma estrutura funcional de meios tradicionais, onde até ao momento apenas se focou na fidelização de clientes.

Sendo apenas uma das muitas empresas, pelas quais estão a ser influenciadas direta ou indiretamente pela crise instalada a nível nacional no setor da metalomecânica, a Serman, vê-se neste preciso momento numa fase em que, necessita de agir para que a sua estrutura não se destabilize, e o seu volume de negócios não diminua, mas sim muito pelo contrário, aumente.

Perante esta primeira situação, coloca-se a primeira questão. O que fazer?

Uma questão que parece ser simples, mas que é muito mais complexa do que aparenta.

Como estudante na área da comunicação, pareceu-me pertinente fazer algumas observações a nível administrativo na empresa para verificar quais as suas preocupações com a comunicação da empresa.

De facto, após uma breve reunião com a administração, detetou-se uma ausência de ações na comunicação estratégica da empresa. Esta situação causa falhas na comunicação desenvolvida pela empresa, assim como de coerência dos seus objetivos e dos seus valores. O frágil trabalho de comunicação da empresa reflete-se ainda na incapacidade de estruturação de ações de comunicação eficientes e eficazes para os seus públicos, tanto no mercado B2B como B2C. Não existe a diferenciação destes dois mercados aos quais a empresa foca os seus serviços e como

tal, as ações até ao momento estão delineadas sem a segmentação de mercado, o que faz com que as ações de comunicação levadas a cabo muitas vezes pela Serman, não sejam eficazes para os dois mercados.

O défice de coordenação e de coerência das mensagens traz implicações negativas tanto no ambiente interno como externo à empresa. Estas falhas de comunicação podem trazer riscos na eficiência da empresa, na reputação e a outros níveis.

Uma empresa como a Serman, que se traduz ainda em processos manuais e tradicionais de troca de dados, posiciona-se neste momento numa fase crucial de mudança, com uma agravante: a falta de inovação, particularmente no aproveitamento das novas tecnologias, tal como afirma Kunsch (2006, p.3), “As tecnologias apontadas pela telemática estão definitivamente revolucionando as comunicações. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis. Toda essa convergência mediática é uma realidade presente nos dias de hoje e acontece, também, nos processos comunicativos das organizações”.

Surge daí, a urgência da realização de um plano de comunicação, que neste caso será elaborado tendo como especial atenção o mercado *B2B*, uma vez ser o mercado principal da empresa e com maior necessidade de atuação.

A implementação de um bom sistema de comunicação na empresa irá fazer com que todos os colaboradores trabalhem segundo uma linha orientadora no mesmo sentido com o fim de atingir os mesmos objetivos. É desta forma que toda a envolvente externa à empresa conseguirá perceber de forma clara e objetiva quais as funções da empresa no seu meio.

A comunicação torna-se relevante em qualquer processo que envolva mais que uma pessoa. É através dela que a empresa se envolve com os stakeholders relacionando e envolvendo-se entre si, daí considerar pertinente o desenvolvimento da área da comunicação neste projeto.

Para cumprir a missão e todos os propósitos de ação do planeamento estratégico realizado, qualquer empresa não poderá prescindir da comunicação (Kunsch, 2006).

3. Pertinência deste estudo para a Empresa e a nível Pessoal

Para poder desenvolver um projeto sob a situação atual na Serman, é necessária uma gestão da sua visão estratégica da comunicação, para que cada passo deste processo esteja sempre em consonância e ao mais alto nível com a empresa, perspetivando sempre a realidade em que a empresa atua e se insere.

Não existe uma comunicação estruturada, e tal não pode acontecer.

A comunicação deve ser entendida como algo criador da própria empresa, quando uma organização é produtiva, ela antes de tudo, tem um bom sistema de comunicação. Taylor advoga que não é possível compreender uma organização sem se compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, ou seja, a comunicação (Taylor citado in Sobreira, 2011).

É esta a grande problemática, que a Serman ultrapassa neste momento. O facto de não compreender como estruturar a sua comunicação, torna as suas ações nesta área numa forma imparcial, levando a cabo ações muito usuais e pouco inovadoras.

A ausência de novas estratégias de comunicação, principalmente na área de mercado *B2B*, traduz-se no ponto fulcral do desenvolvimento deste estudo.

É neste ponto de partida que dou extrema importância e relevo à *internet*, não por ser algo que de um ponto de vista geral já é usual em qualquer empresa e do qual já todos falam, mas sim por ser uma das ferramentas mais fortes e com grande poder, da qual a Serman deverá retirar o melhor partido possível. É necessário incorporar esta ferramenta num planeamento estratégico das suas atividades, onde deve disponibilizar um *budget* para o seu constante desenvolvimento.

É esta a base fundamentalista do meu estudo, onde passo a expor algumas situações de investigação:

- Necessidade de atuar mais ao nível da comunicação *B2B*, que em *B2C*;
- Influências e pressões externas do mercado;
- Recursos necessários;
- Traços distintivos dos concorrentes;
- Gestão estratégica das relações com os clientes;
- A relevância deste projeto na criação de valor para a empresa;

Numa perspetiva pessoal, este projeto torna-se numa fonte de aquisição de novos conhecimentos, extremamente pertinentes para a situação atual que esta indústria ultrapassa. Tanto o setor da indústria metalomecânica como a exploração da comunicação empresarial estratégica numa vertente *B2B*, são áreas de constante mudança no que toca a novas terminologias e novos conceitos, o que obriga a um profissional que trabalhe constantemente numa relação entre estas duas

áreas a um estudo contínuo para conseguir a aplicabilidade das suas competências.

Procuro essencialmente um projeto que acima de valorizar a dificuldade ou originalidade, se baseie na situação atual da empresa, assim como de todas as agravantes externas que esta empresa tal como muitas outras atravessam, que procuram soluções o mais realistas possíveis, que sejam aplicadas na prática e não fiquem apenas no papel.

Independentemente da complexidade ou não, parece-me um projeto muito ambicioso, pois é uma oportunidade onde poderei demonstrar a uma empresa as minhas competências enquanto estudante na área de comunicação.

4. Objetivos

Nesta etapa vou delinear quais os objetivos que pretendo com este projeto, ou seja, quais as finalidades, metas a atingir.

4.1. Objetivo Geral:

- Realização de um plano de comunicação estratégico voltado para o mercado *B2B*;

4.2. Objetivos Específicos:

- Definir um posicionamento estratégico para a empresa, encarando-o como uma vantagem competitiva, fundamental em termos de perceção da marca e importante para a comunicação;
- Utilizar mensagens favoráveis à identidade da empresa através dos canais de comunicação;

- Enaltecer os valores enraizados na empresa, enfocando os seus comportamentos éticos na sociedade;
- Demonstrar a forma como a comunicação contribui para o objetivo corporativo;

Detetada a necessidade da empresa se adaptar às constantes mudanças, na competição de num mercado globalizado, o planeamento estratégico de comunicação torna-se uma ferramenta importante na gestão dessas mudanças, com fim a elaborar objetivos, métodos, estratégias e ações e a concretizá-los com sucesso.

Dada a pouca coerência na estratégia da empresa, o planeamento estratégico vai favorecer a necessidade de reflexão e discussão da missão, objetivos, das suas políticas, diretrizes, cultura e valores para a construção de um plano de comunicação estrategicamente eficaz.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão da literatura vou abordar assuntos no domínio da comunicação empresarial, do planeamento estratégico, enfocando a sua importância para o *B2B* e conceitos correspondentes à sua envolvente, com base na pesquisa de toda a referência bibliográfica relativa ao tema.

Procurarei assim, cruzar todas as informações de vários autores pesquisados, para realizar as minhas próprias reflexões sobre o tema, que servirá de contextualização para o plano que vou realizar posteriormente.

5.1. O Mercado Industrial

A revisão teórica acerca deste ponto torna-se relevante, uma vez ser necessário existir como base um conjunto de conhecimentos que me ajudarão a desenvolver o projeto de futuro na área que envolve a atividade da empresa, começando por uma análise da indústria no geral, e depois especificando a indústria metalomecânica.

Segundo Faria (2010), a atuação do marketing para massas nos mercados industriais, está a originar numa nova gestão de relações com os clientes identificáveis. Ou seja, os clientes apresentam um perfil mais complexo e são mais exigentes na procura de ofertas específicas.

Existe, para este autor, uma distinção dos conceito de comprador e cliente, ou seja, um cliente é um comprador fidelizado.

Nestes mercados as empresas focalizam-se em relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores. A concorrência, um dos fatores que originou no aumento da eficiência operacional das empresas, leva cada vez mais ao recurso da contratação de especialização nas suas atividades desejadas. O que significa que as empresas tonam-se cada vez mais dependentes de recursos externos. O aumento da concorrência veio também a obrigar as empresas a diminuir o seu leque de competências, e a especializarem-se apenas naquelas as quais consideram ser o negócio principal.

A duração dos processos de decisão nestes mercados, desde o momento em que cria a necessidade até à transação é influenciada por vários fatores, como o grau de complexidade das trocas e o número de grupos de interesse envolvidos no processo de compra. A complexidade das trocas envolvem aspetos como as especificações das exigências do cliente, o significado do negócio para o cliente assim como a percepção

real dos valores dos bens ou serviços em questão. Um dos papéis importantes para os fornecedores nesta fase é o de aconselhar e ajudar os clientes na decisão de compra.

O número de pessoas envolvidas nos processos, são dos fatores que melhor distinguem os mercados industriais quando estes apresentam números significativos. Quando se efetuam os negócios, as transações podem envolver vários elementos de diferentes patamares e funções da mesma organização. Quando isto acontece, a decisão de compra será influenciada pelos próprios interesses de cada elemento (Faria, 2010).

Nestes mercados industriais, as empresas estabelecem relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores. Numa perspetiva *B2B*, o estabelecimento destas relações deve ser tido em conta no planeamento estratégico das empresas, e como fator de desenvolvimento.

5.2. O Setor da Indústria Metalomecânica

A globalização dos mercados nos dias de hoje, com a influência da evolução tecnológica e a abertura dos próprios mercados, impõem às empresas uma constante adaptação às exigências dos clientes, tanto a nível de custos, a nível de qualidade e a prazos de entrega. São das principais exigências marcantes nesta indústria (Inácio, 2009).

Dando uma definição breve do que é a metalomecânica, segundo o autor Santos (2000, p.14), a metalomecânica “é a transformação de metais noutros objetos, através de várias formas, como o corte, deformação ou alteração da forma. Esses produtos podem ser destinados ao consumidor final como a intermediários, como outras empresas”.

Este setor tornou-se numa indústria muito competitiva e dinâmica, levando muitas empresas a apostarem na internacionalização. Atualmente, está exposto a uma concorrência internacional muito competitiva, especialmente com países de mão de obra mais barata, uma vez que muitos dos produtos desta indústria viajam com facilidade, com custos de transporte baixos, o que vem a influenciar o mercado das empresas nacionais. Este aumento competitivo está ainda agravado com a situação atual da economia nacional, em que as empresas enfrentam custos mais elevados, mais exigências de normas ambientais, fiscalidades e maiores custos de energia.

Foi a partir dos anos 90, como forma de ultrapassar uma das grandes crises nacionais neste setor, verificou-se um aumento da fragmentação em unidades mais pequenas e com funções mais especializadas, o que até recentemente tem-se mostrado ser vantajoso, uma vez que assegura mais agilidade, eficiência, criação de valor aos clientes, adaptação a cada situação.

Atualmente, este é um dos setores que mais contribui para o equilíbrio da balança comercial do país, onde se verifica um aumento estrutural de empresas mais pequenas que se empregam de forma sustentável e com custos mais baixos. É este um dos exemplos a seguir e apoiar neste país que pretende tornar-se mais competitivo (Sousa, 2012).

Após esta análise, torna-se pertinente esclarecer conceitos da área de comunicação, os quais vão de futuro incidir nestas noções de mercado sob o qual vou trabalhar.

5.3. Comunicação Empresarial Estratégica

Entendemos por comunicação empresarial, um conjunto de atividades, ações, estratégias, com o objetivo de atuar junto dos seus públicos de interesse. Esta tem assumido cada vez mais um papel de maior complexidade, defrontando-se com a necessidade de trabalhar com diferentes públicos, com maior concorrência e constantes inovações de novas tecnologias. Hoje já desempenha um papel fundamental nas empresas, reconhecida como uma estratégia fulcral e levada em conta nos planos de investimentos, de uma forma generalizada no país (Silva, 2009).

Um profissional desta área enfrenta novas exigências, em que para além de saber aplicar as suas práticas, tem de ter visão prospetiva do mercado e do negócio em que se insere.

Um número cada vez maior de meios de comunicação é colocado à disposição das empresas, capazes de tornar mais eficiente e eficazes as trocas de informações entre os emissores e recetores.

Apesar das constantes mudanças no ambiente dos negócios, a comunicação percorreu o caminho do pensamento administrativo, fomentando a sua importância, e afirmando o seu papel fundamental para a eficiência e eficácia dos objetivos empresariais. Qualquer empresa tem obrigatoriamente, hoje, que perspetivar o seu sucesso numa ótica contemporânea, trabalhando a sua estratégia de comunicação (Angeloni & Fernandes, 1999).

A comunicação sem um compromisso estratégico, dificilmente consegue-se incorporar num novo cenário competitivo, em que corre o risco de se manter irrelevante não trazendo valor para a estratégia global da empresa. A comunicação aborda uma prespetiva em que a sua

responsabilidade não é só de um órgão da empresa, mas sim de todo o setor, departamento, toda a empresa (Cardoso, 2006).

Os novos desafios que são colocados às empresas traduzem uma condição de gestão das funções mais rápida e flexível, com os novos meios de comunicação e tecnologias da informação. Uma delas, a *internet* é um exemplo que potencializa a ação articulada dos públicos globais num leque que abrange os consumidores em escala a nível mundial, a imprensa, comunidades, acionistas, sindicatos, fornecedores e muitos outros. Estes públicos que à priori eram vistos apenas como alvos das práticas convencionais das empresas, passaram a ter uma importância estratégica para ajudar as empresas a competirem em ambientes que sofrem constantemente alterações (Cardoso, 2006).

5.4. Importância da Comunicação Estratégica e do seu Planeamento nas Empresas

O conceito de planeamento estratégico começou a ser utilizado em 1945, em que se definia pela simples extrapolação de dados do passado. Um processo que há época obtinha bons resultados uma vez não existir grandes nem constantes alterações dos seus meios envolventes. Mais tarde, Igor Ansoff, através da sua abordagem ao tema, revelou que este processo baseado em dados do passado não seria suficiente para descrever as situações momentâneas pelas quais as empresas ultrapassavam.

A avaliação da cultura e dos valores da organização e das relações de poder nas empresas são fatores que influenciam a implementação de um planeamento estratégico de comunicação (Arruda, 2011).

O primeiro passo que a empresa deve dar relativamente ao tema é o reconhecimento da importância deste processo. A elaboração e implementação de um plano de comunicação é indispensável para a solução de problemas e exploração de novas oportunidades de comunicação.

Independentemente do processo que é tomado pela empresa, o planeamento de comunicação deve ter como permissa o estabelecimento das diretrizes e estratégias para a prática da comunicação integrada. Caso tal não aconteça, o planeamento não será suficiente para contribuir para o alcance das metas da empresa (Colombini, 2006).

Segundo Kunsch (citado in Colombini, 2006), “As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam de planear, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautarem-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático, para resolverem questões, gerirem crises e veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tal, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas”.

Verificamos com esta análise, o valor evidente do planeamento estratégico da comunicação de uma forma integrada na empresa.

A comunicação estratégica tem que estar alinhada com toda a estratégia da empresa, para que assim melhore a sua estratégia de posicionamento. É impossível dissociar a comunicação estratégica da empresa, funcionando como uma espécie de cola exemplificado por Taylor (citado in Sobreira, 2011).

Um modelo importante a seguir na estratégia deste projeto é o modelo defendido por Margarida Kunsch, da comunicação integrada. Segundo a autora, uma empresa que se relaciona com mais que um público, deve refletir diferentes modalidades de comunicação, sendo elas, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. A sinergia destas comunicações formam um mix da comunicação, e devem ser trabalhadas de forma integrada (Fraga, 2007).

Segundo Kunsch (citado in Fraga, 2007), a “comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, ou seja, está relacionada com as funções administrativas que ocorre dentro da empresa através dos fluxos de informação para que os processos administrativos sejam eficientes”. Na comunicação interna, é relevante perceber que o pensamento coletivo, a abertura política e democrática, assim como as inovações tecnológicas são processos que devem interferir no quotidiano da empresa provocando ações e reações positivas no ambiente de trabalho, que à posteriori se refletem na eficácia da estratégia global de comunicação da empresa. Abordando ainda o mesmo autor, a comunicação mercadológica, é responsável pela comunicação em volta dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da empresa em questão. A comunicação institucional é responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas positivas da empresa, ou seja, está a cargo desta comunicação, a intenção de disseminar os valores, políticas, filosofia, visão e missão da empresa. “É o conjunto de aspetos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações” (Kunsch citado in Fraga).

5.5. O B2B e a sua evolução

Sob a forma de contextualização e de entendimento do conceito *B2B*, passo a explicar de uma forma mais detalhada a sua definição e evolução.

O conceito *B2B*, originalmente denominado com o nome de Marketing Industrial, refere-se a todo um conjunto de processos que são criados, planeados e executados com o fim a transações de negócios entre empresas, sejam elas privadas ou públicas, ou seja, representa uma relação comercial entre as várias entidades (Moreira, 2006).

A evolução das tecnologias de informação modificou de uma forma profunda a forma como os negócios viam a *internet*. Inicialmente, na época da revolução digital, entre os anos 80 e 90, via-se a utilização da *internet* como um meio para se atingir a autossuficiência na produção, onde se investia apenas nos ativos fixos. Aplicava-se uma estratégia designada de *push*, pois o que se pretendia era esvaziar em massa os produtos que se produziam para os clientes.

Foi posteriormente, com a evolução dos conceitos de Marketing, que a *internet*, a partir dos anos 90, veio a proporcionar novas formas inovadoras de se competir no mercado. Este acontecimento proporcionara problemas desde a prospeção de mercado e até o acesso a clientes. Esta situação agravou-se pois os serviços disponibilizados pela *internet*, originaram uma globalização, com a exploração geográfica de negócios além-fronteiras. Foi então que os mercados sentiram a necessidade de alterar a sua estratégia de *push* para *pull*, ou seja, atrair o cliente (Moreira, 2006).

No entanto, já nos anos 70, evidenciava-se situações da utilização da *internet* em ambientes de negócios, particularmente *B2B*, onde as

empresas partilhavam as informações e documentos relativos a protocolos e situações de vendas e de compras.

A utilização da *internet* para os fins comerciais introduziram grandes mudanças nos negócios *B2B*, como por exemplo, transformou as formas como as empresas procuravam os seus bens ou serviços e trocavam as informações com os seus fornecedores. Desenvolveram-se sistemas que permitiam as empresas comunicarem e transacionarem com fornecedores e clientes nos mercado *online* (Patrício, 2003).

A exploração desta ferramenta como meio de negócio revelou as grandes vantagens da sua utilização, em vez da utilização dos processos manuais e tradicionais para as negociações. Há a salientar algumas das vantagens, como a maior fiabilidade, segurança, redução de custos, a eliminação de possíveis redundâncias e maior rapidez nos processos (Patrício, 2003).

Segundo o autor Patrício (2003), as principais vantagens das transferências eletrónicas para fins negociativos são:

- A facilidade de partilha por vários parceiros;
- A rapidez e a disponibilidade das informações;
- Troca de informações em tempo real;
- Diminuição de custos, comparativamente com os métodos tradicionais.

Existem diversas formas atualmente para as empresas efetuarem os seus negócios através do comércio electrónico *B2B*. As *e-Marketplaces*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution*, são as três grandes áreas onde o comércio *B2B* se desenvolve. O local onde se efetuam os negócios *online*, designam-se de *e-marketplaces*, ou seja, “local de negócios”, e este, divide-se em duas categorias, o Público – um modelo inter-empresarial que liga múltiplos compradores e fornecedores, e o Privado –

que se refere a soluções de *e-marketplace* implementadas individualmente pelas empresas de forma a integrar os seus processos de negócios com os seus parceiros (Alves, 2008).

Outra área do comércio electrónico é o *e-procurement*, baseando-se numa plataforma eletrónica desenvolvida para suportar o aprovisionamento das organizações, permitindo que estas otimizem a cadeia de fornecimento em termos de tempo e de custos, através da automatização das interações com as centrais de compras dos seus fornecedores (Pinto, 2007).

Ainda outra, o *e-distribution*, que consiste em plataformas eletrónicas concebidas para integrar as empresas com distribuidores, filiais e representantes, permitindo efetuar uma variedade de tarefas, desde uma simples consulta a um catálogo electrónico até à emissão de faturas e receção de mercadorias (Pinto, 2007).

Uma das ferramentas de comércio electrónico utilizado pelas empresas nos negócios *B2B* é o *email*. Através do *email*, o emissor transmite uma mensagem do seu computador que é direccionada à caixa de receção de *emails* do destinatário. O destinatário é notificado aquando da receção do email, e verifica o conteúdo do mesmo. É esta uma das suas características simples e eficiente, em que permite a comunicação entre empresas, no entanto limita as suas interações. Esta é uma das mais usadas ferramentas atualmente nas empresas, e que complementando com outras formas possibilitam a inovação da comunicação nestes mercados (Santos & Filho, 2007).

No entanto, podemos verificar que, tal como o autor Braga (2011), a sigla *B2B* esteja acoossada ao marketing industrial da era da *internet*, o *B2B* já existiria anteriormente, numa prespetiva de marketing de vendas

de produtos e serviços direcionados aos consumidores industriais e institucionais.

5.6. A diferença dos mercados *B2B* e *B2C*

Parece-me importante esclarecer alguns aspetos diferenciadores relativos a estes mercados, para que seja esclarecedor a necessidade da empresa segmentar o seu mercado direcionando uma comunicação específica a cada um deles.

Assim sendo, nos mercados *B2B*, as empresas vendem os produtos ou serviços a outras empresas. Neste tipo de comércio atuam principalmente os produtores e grossistas no comércio tradicional. Quando as transações são realizadas a clientes ou consumidores finais, esta ação designa-se por *B2C*. Corresponde à secção de retalho do comércio electrónico onde operam normalmente os retalhistas no comércio tradicional (Vicente, 2007).

Os mercados *B2C* são caracterizados por terem muitos consumidores com preferências semelhantes, onde os bens podem ser produzidos em massa, ao contrário do *B2B* em que o mercado é mais reduzido e os clientes procuram bens específicos e adequados às suas necessidades (Faria, 2010).

Quanto aos processos de venda, os mercados *B2C* apresentam processos de venda mais breves que nos mercados *B2B* onde as transações são mais complexas e longas. A duração destes processos de transação é influenciada por diversos fatores como o grau de complexidade de transação e o número de interessados no processo de compra. Os clientes no mercado *B2B* têm tendência a serem mais conservadores.

O *B2B* e o *B2C* não são dois mundos fixos, ou seja, a percurso dos negócios até ao consumidor final pode passar por etapas intermediárias e, por isso é necessário alcançar a confiança das outras empresas intermediárias. É neste fator que a comunicação *B2B* é fundamental.

É importante perceber que a comunicação com as empresas é diferente da comunicação com o consumidor final (*B2C*).

No mercado *B2B* fala-se mais sobre os serviços mais diferenciáveis e compras mais racionais pelas empresas, pois exigem maior quantidade de informações. O valor das transações e o *lifetime* dos clientes é consideravelmente maior. Por exemplo, uma empresa que se sustenta no *B2B* pode simplesmente depender de meia dúzia de clientes.

Quando se comunica no *B2B*, os públicos-alvo tendem a ser grupos de interesse pequenos e homogêneos, isto para que assim as ferramentas a utilizar sejam dirigidas com exatidão ao segmento pretendido. Isto torna a comunicação *B2B* mais eficaz quando se utilizam as ferramentas certas.

Ferramentas como a publicidade e patrocínios que são utilizados para alcançar o consumidor, não serão consideradas as melhores, nem têm a mesma eficácia aplicando-as ao *B2B*. Torna-se mais lógico para este mercado ferramentas como o *direct mail*, *internet*, correio eletrónico, entre outras, que por um lado são recentes e inovadoras que devem de funcionar como mecanismos de fidelização de clientes.

No *B2C*, a construção da notoriedade e imagem da marca são dos aspetos mais importantes e centrais da comunicação. No *B2B*, a comunicação deve dar maior importância ao foco do cliente, como os seus pedidos de informações, *leads* e sobretudo na qualidade dos serviços de venda.

5.7. O B2B em Portugal

Este ponto serve para expressar de uma forma genérica a situação deste setor em Portugal, para que possa perceber qual o impacto deste setor em Portugal.

Segundo as informações recolhidas, em Portugal, este mercado representa 90% do comércio electrónico que é aplicado em três áreas: os *e-Marketplaces*, que é onde as empresas dos vários ramos estabelecem os laços comerciais entre si; os *e-Procurements*, que suportam o aprovisionamento das empresas, para otimizarem o processo de transações, desde o tempo, custos, e formas de contacto com os fornecedores; e os *e-Distributions*, ou seja, que interligam as empresas com os distribuidores ou representantes (Fernandes et al, 2008).

O B2B em Portugal tem vindo a incentivar a cooperação empresarial, o que torna as empresas mais competitivas, utrapassando novos desafios da globalização.

Temos um exemplo de uma das primeiras empresas criadas em Portugal especializada na comunicação do B2B para os seus clientes. A Hamlet, uma empresa de comunicação de marketing entre empresas e profissionais, que se destina à criação da implementação de estratégias de comunicação na área B2B. São exemplos de alguns dos seus clientes: a EDP, a Makro e a PROSEGUR.

5.8. A importância da Comunicação no setor B2B

A comunicação utilizada neste setor não é uma comunicação de massas, mas sim, uma comunicação mais direcionada e personalizada a alvos específicos. Neste caso, exemplo da publicidade, só faz sentido se utilizada em canais especializados. A força de vendas e os relacionamentos estabelecidos com os clientes são instrumentos fortes para a intervenção pertinente da comunicação.

Os objetivos de comunicação neste mercado passam por informar, criar uma imagem global favorável, obter um contacto personalizado e fidelizar clientes. É característico comunicar através de uma componente mais técnica mas com orçamentos mais baixos que o mercado *B2C*.

Planear a comunicação de forma estratégica implica um vasto conhecimento dos hábitos de procura de informação dos clientes assim como vocabulário próprio do segmento. A promoção neste tipo de mercado está mais focada nos diferentes requisitos para obter clientes, manter os relacionamentos com os clientes e fornecedores (Cruz, 2012).

Quando a comunicação está voltada para o mercado *B2B*, esta utiliza termos mais técnicos, o que torna os seus discursos mais elaborados no momento da divulgação dos produtos ou serviços. Nesta área, a comunicação torna-se mais difícil de envolver o consumidor, especialmente quando as empresas não possuem capital humano especializado na área. Neste mercado específico, a comunicação exige uma criatividade bem mais complexa, ainda que, maioritariamente os alvos já estejam definidos.

O fator humano é crucial para as negociações, uma vez que não se deve esquecer do relacionamento com o cliente (pessoa humana), pois

um dos objetivos mais importantes para a comunicação é a satisfação do cliente.

Partindo do pressuposto que se comunica de dentro para fora, a empresa deve antes de comunicar, verificar se está realmente preparada para isso. É importante que a comunicação origine valor entre a empresa e os seus clientes e a empresa e os seus fornecedores.

O sucesso a este nível revela os investimentos das empresas em ações de comunicação voltadas para os seus objetivos consoante o plano de comunicação que é adotado por cada uma.

5.9. Importância da criação de valor entre cliente e fornecedor num contexto *B2B*

O significado de valor num contexto *B2B* envolve as competências e os processos envolvidos no relacionamento entre cliente e fornecedores, que são questões consideradas pertinentes, para o desenvolvimento deste estudo na área da comunicação.

A criação de valor relacional tanto por parte do fornecedor como pelo cliente deve desenvolver e originar competências relacionais capazes de ultrapassarem as suas barreiras. Pressupõe-se aqui, uma parceria envolvendo a capacidade de criar confiança e compromisso entre as empresas, afetando tanto as pessoas como as organizações num todo (Fonseca, 2009).

Segundo o autor Faria (2010), vejamos as vantagens da criação de relacionamentos cliente – fornecedor, a longo prazo:

- Vantagens competitivas na deteção de novas oportunidades de negócios;
- Redução de custos de prospeção de novos clientes;

- Maiores quotas de negócios dos clientes;
- Maior eficiência e eficácia na gestão produtiva;
- Troca de conhecimentos;
- Maior confiança, menor incerteza.

O planeamento de comunicação estratégico influenciará também esta criação de valores, em que através da aplicação das suas ações conseguirá obter as vantagens mencionadas, pretendidas pela empresa.

6. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM CAMPO

Na fase de metodologia do meu estudo apresento a forma como vou abordar o projeto, identificando quais os métodos e os instrumentos que utilizarei para a pesquisa de todas as informações pertinentes para a realização da respetiva auditoria à empresa.

Esta auditoria à comunicação da empresa vai permitir recolher dados tanto para melhorar a eficácia e a eficiência da empresa, como para avaliar a política de comunicação e a entidade da mesma.

Analisando as linhas orientadoras do meu projeto, parece-me intuitivo proceder a um tipo de metodologia qualitativa em que a sua natureza é por base descritiva e interpretativa das informações recolhidas e quantitativa que emprega a quantificação no modo de recolha das informações, posteriormente tratadas de forma estatística.

6.1. Método Quantitativo - Questionário

O método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de recolha das informações como quanto no tratamento dessas através das técnicas estatísticas. Este método pressupõe como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, que conduzem a resultados com poucas margens de distorções (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

Os estudos do campo quantitativo guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceptuais de referência estruturados, estabelecendo hipóteses sobre as situações a estudar. A recolha dos dados enfatizam números, ou informações conversíveis em números que permitem ser analisados através da estatística.

O levantamento de dados são exemplo clássico do estudo de campo quantitativo.

6.2. Método Qualitativo - Entrevista

A pesquisa qualitativa designa-se por uma pesquisa empírica, concebida numa perspetiva compreensiva dos factos. O objeto em estudo é abordado de maneira aberta e ampla, em que a seleção dos dados baseia-se pelo método qualitativo que não implica nenhuma quantificação nem tratamento de dados. O exemplo que melhor define este método é a entrevista ou a observação livre dos factos. Permite a análise qualitativa dos dados, em que as palavras são analisadas através de outras palavras sem a mediação de operações numéricas.

Esta pesquisa enfatiza o processo e o seu significado e inicia-se pela consciência de uma lacuna entre o objeto de estudo e o modo como se representa (Neves, 1996).

Será pertinente no meu projeto recolher informações das perceções pessoais decisivas para fundamentar o meu estudo e para estruturar os procedimentos a realizar de futuro.

6.3. Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa selecionados baseiam-se nos instrumentos essenciais para a recolha das informações pretendidas, sendo eles, a entrevista, o questionário e a observação direta participante.

Procurarei realizar uma entrevista estruturada com questões abertas ao proprietário da empresa, e outra a, no mínimo dois fortes clientes da empresa, com o objetivo de recolher um vasto leque de informações acerca da empresa pertinentes para o estudo, não capazes de serem recolhidas de outra forma. O facto das questões se caracterizarem por questões de resposta aberta, permitirá não limitar as respostas dos entrevistados, dando-lhes assim uma liberdade de se exprimirem de uma forma mais ampla, em que será possível adquirir mais informações em volta das questões expostas.

A finalidade destas entrevistas passa por obter um conjunto de dados relevantes dos alvos para a investigação em progresso. A sua principal vantagem reside na possibilidade de se obterem informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamentos, etc. dos entrevistados.

As entrevistas estruturam-se em torno da área da comunicação desenvolvendo um conjunto de questões relacionadas com as práticas da empresa. Poderá ainda, inclusivamente, não se limitar exclusivamente aos tópicos preparados. Várias questões poderão surgir com o decorrer da entrevista.

Através desta metodologia, poderei obter as reflexões necessárias para a orientação metodológica do projeto a colocar em prática na empresa.

O questionário será realizado aos colaboradores da empresa, no qual, versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização. Como podemos verificar o questionário no anexo número três do projeto, este questionário foi estruturado tendo por base um modelo oficial fornecido pela direção-geral da administração e do emprego público, designado de CAF – *Common Assessment Framework*, inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer (Público, 2007). O seu tratamento é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Quanto à sua estrutura, o questionário apresenta uma breve introdução, informando de todas as instruções necessárias para a sua resolução. A primeira parte da entrevista respeita a informações identitárias de cada colaborador, e posteriormente a questões alusivas ao tema. Nesta segunda parte, existe uma variância do tipo de questões, que passo a classificá-las:

- Questões de resposta fechada (ex. Sim/Não);
- Questões de resposta aberta;
- Escolha múltipla;
- Escala de Likert (ex. muito insuficiente, insuficiente, nem suficiente nem insuficiente, suficiente e muito suficiente).

Observação direta, participante

Uma vez este que projeto incide num estágio curricular, vai-me permitir aplicar este instrumento de pesquisa muito usado neste campo, que consiste na observação pessoal, durante todo o período de estágio no local, capaz de me integrar no meio sociocultural da empresa. Pretende-se assim, estudar as interações comunicacionais na empresa e obter informações de forma direta resultante das nossas relações interpessoais que se desenvolvem durante todo este período. Uma das vantagens deste instrumento consiste na possibilidade de recolha direta de informações, sem ser necessário o recurso a outros instrumentos de pesquisa ou métodos mais formais para se obter informações.

Dou como exemplo de utilidade deste instrumento, a necessidade de saber se na empresa existe uma declaração de missão e visão, em que obtendo esta informação através deste meio, será de todo desnecessária intervenção de outro instrumento de pesquisa para se obter esta informação.

Estando consciente de possíveis contratempos e situações imprevistas durante a metodologia, poderá existir a necessidade de alterar alguma técnica a implementar, obrigando-me a abordar essas situações e a contorná-las da melhor forma possível, retirando o melhor partido das alternativas e oportunidades de outras técnicas.

É de realçar, um conjunto de princípios éticos deste trabalho que servirão como riqueza e criação de valor dos seus conteúdos:

- A minha participação voluntária nas tarefas diárias da empresa;
- Consentimento pelos superiores de toda a informação necessária;
- Confidencialidade;
- Disponibilidade dos meus superiores para colaborarem em todas as situações que achar pertinentes.

7. AUDITORIA À COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

7.1. Apresentação da Empresa Serman Lda.

A Serman – Serviços de Manutenção Industrial, Lda., foi fundada a 23 de Fevereiro de 1988 na cidade de Estarreja, distrito de Aveiro, por uma sociedade constituída por dois sócios, José Martins e José Luís Silva, ambos ligados à área da metalomecânica.

Esta empresa dedica-se à preparação de superfícies ferrosas ou de betão com processos como: decapagem a jato, escovagem mecânica, hidrodecapagem, metalização a quente, pinturas industriais, lavagens industriais, montagens civil e mecânicas.

Esta empresa foi criada com o intuito de prestar serviços de serralharia e manutenção industrial ao setor industrial, contando nesta fase inicial com cerca de 35 colaboradores.

Empresas como a UNITECA – União Industrial Têxtil e Química, SA, o grupo Portucel Soporcel e Celulose do Caima, foram das primeiras

e principais empresas clientes para as quais a Serman prestou os seus serviços.

Em 1993 dá-se uma alteração de um dos elementos que constituía a sociedade, onde o filho de José Martins apenas com 22 anos de idade passou a ocupar a posição do sócio José Luís Silva como gerente da empresa com uma quota de 60%. A alteração da sociedade para pai e filho do seu nome José Inácio Martins, passou a caracterizar a Serman como uma empresa familiar.

José Inácio Martins, também com experiência na área da metalomecânica desde muito cedo, veio a incentivar a empresa a desenvolver e a diversificar os seus serviços na indústria e também na área da construção civil, área emergente com necessidades de recursos a serviços de manutenção industrial. A aquisição de novos equipamentos e novas ferramentas de trabalho permitiram melhorar a eficiência e eficácia dos seus serviços como a metalização, concentrando-se na principal atividade de tratamentos anticorrosivos.

Ainda em meados de 1993, com a necessidade de aumentar as suas instalações, a Serman decide mudar-se para um estaleiro com cerca de 3.500m² situado na vila de Pardilhó, onde permaneceu durante 5 anos.

Durante estes anos, a Serman passou por uma fase de crescimento muito positiva, começando a preocupar-se com a fidelização e aumento de clientes. Foi nestes anos posteriores que se apostou no projeto de criação de instalações próprias para a empresa.

Foi então em 1997, que a Serman abre portas às suas próprias instalações na Zona Industrial de Estarreja, com uma área de 10.000m² passando a prestar serviços para obras de grande porte na construção metalomecânica e a organizar a estrutura funcional de trabalho por dois turnos.

As empresas Obrecol – Obras e Construções, SA., A. Silva Matos – Metalomecânica, SA., Inaceinox – Indústria de Equipamentos Inoxidáveis, SA., entre outras, fazem parte do portefólio de serviços até ao momento prestados pela Serman.

O crescimento prolongou-se durante os anos seguintes com novos investimentos, direcionados para a indústria química, como por exemplo o processo de hidrodecapagem.

No entanto posteriormente no ano de 2005 dá-se o falecimento do sócio José Martins, ficando assim, o sócio José Inácio Martins com a quota do seu pai e único gerente da empresa. A sua esposa Elisabete Martins colaboradora também da empresa presta atualmente serviços de assessoria e administrativos na empresa que conta com uma média de 15 colaboradores.

Foi em 2007 que a Serman passou a ser reconhecida pela aprovação do Ministério da Indústria como uma Indústria de Tratamentos Anticorrosivos.

São hoje, dos seus melhores clientes, a Companhia Industrial de Resinas Sintéticas CIRES Lda, e a CUF – Químicos Industriais SA., onde atuam numa área geográfica do distrito de Aveiro e com um volume de negócios anual que ronda os 500 000€. Atualmente presta os seus serviços nas suas instalações mas também nas empresas clientes consoante as necessidades exigidas.

A Serman luta constantemente por minimizar os impactos ambientais por ela produzidos, onde faz questão de sensibilizar os seus clientes, fornecedores e colaboradores para as ações de responsabilidade ambiental adotadas, como fatores marcantes da sua diferenciação.

A disponibilidade imediata e rapidez de execução são dos seus principais pontos fortes, importantes muitas vezes para a aquisição e fidelização de novos clientes.

7.2. Fase de realização das entrevistas

7.2.1. Entrevista ao proprietário da Serman, o Sr. José Inácio Martins

A entrevista realizada ao proprietário da empresa foi estruturada com um conjunto de questões pertinentes para o estudo com um alinhamento lógico e intencional na minha perspetiva para poder analisar as suas respostas consoante as etapas da realização da auditoria de comunicação à empresa.

Analisando agora as respostas do Sr. José Inácio Martins, descrevo em seguida as ideias principais de cada questão pertinentes para a análise à auditoria de comunicação.

A primeira questão procurava perceber que tipo de comportamentos a empresa toma em relação às mudanças que os mercados em que se insere a empresa executa, uma vez que importa perceber se elabora alguma estratégia de mercado. Do que pude perceber através desta entrevista é de que a empresa não elabora quaisquer planos estratégicos de mercado, capaz de enfrentar as mudanças externas. A empresa simplesmente limita-se a obter formas de se adaptar às mudanças, “obedecendo” às exigências externas, como a redução dos valores dos orçamentos, cortando em despesas internas, de forma a equilibrar os seus ganhos e despesas.

Quanto aos objetivos estratégicos, pude perceber que a empresa não elabora de forma estruturada os seus objetivos estratégicos, não no período mencionado na questão número dois, nem a curto prazo. A forma como a empresa vê os seus objetivos, baseiam-se em intenções e ideias a alcançar por tempo não determinado.

Passando à questão número três, onde questiona o proprietário quanto às áreas em que a empresa necessita de melhorias, verifico que no geral toda a empresa está em fase de evolução e melhoria crescente, no entanto o Sr. Martins especifica a área da comunicação e a área comercial, como sendo das prioritárias, uma vez serem consideradas “boas armas” de combate à situação atual do mercado. No entanto, inconscientemente, estas são das áreas em que a empresa mais corta nas suas despesas anuais.

Passando agora à questão das preocupações que a empresa tem nas relações com os seus clientes, e potenciais clientes, a empresa não demonstra ter preocupações de parte pessoal, mas sim da parte dos clientes, ou seja, preocupa à empresa, perceber as capacidades dos seus clientes cumprirem com os seus pagamentos após a realização dos serviços, e em curtos espaços de tempo.

Quanto à sua concorrência, José Inácio Martins diz respeitar muito os seus concorrentes diretos, pois utilizam estratégias apelativas aos clientes como por exemplo os preços dos seus serviços, no entanto como a Serman é uma empresa especializada em poucos serviços, a Serman opta por lidar com a concorrência através da diferenciação da qualidade dos seus serviços, nomeadamente, a qualidade dos serviços acabados, o tempo de execução, a capacidade de resposta aos pedidos dos clientes e a preocupação em corresponder às exigências dos clientes pormenorizadamente.

Fez parte desta entrevista também o tema da imagem da empresa, e qual a importância que a empresa atribui a esta questão, uma vez que é um dos fatores muito importantes a inserir no estudo e a desenvolver no futuro, na realização do plano de comunicação. Quando questionado sobre a imagem da empresa, José Inácio Martins afirma que a imagem foi construindo-se ao longo dos anos, de forma inconsciente e sem qualquer estratégia. Apesar disso, considera que a imagem aparenta ser positiva, pelo feedback que os seus públicos lhe transmitem. Um dos fatores que nunca levou a trabalhar sobre estas questões está no facto de não existir internamente nenhum colaborador a exercer funções na área, no entanto considera ser uma área importante, ou seja, apresenta um discurso um pouco contraditório, o que se traduz numa teoria diferente da prática atual da empresa.

Passando à questão seguinte que respeita à comunicação estratégica da empresa, ele afirma não realizarem nem seguirem um plano estratégico, no entanto tal como o discurso relativo à imagem da empresa, considera importante e cada vez mais urgente realizar um plano devidamente estruturado, embora não exista ninguém internamente com conhecimentos nem capaz de iniciativa para avançar nessa necessidade.

Passando depois à área dos investimentos na comunicação, procurei saber que tipo de investimentos a empresa faz, com que frequência e que despesas realiza.

É José Inácio Martins em conjunto com a sua esposa/administradora, Elisabete Martins, que decidem e controlam os encargos nessa área. O plano de investimentos é realizado anualmente e os investimentos passam por um conjunto de ferramentas comunicacionais comuns como oferta de brindes aos clientes, o apoio a instituições e o patrocínio de eventos da região. Anualmente estes

investimentos acarretam um valor médio de 1000€. É o valor considerado máximo para estas situações que a empresa disponibiliza.

A questão seguinte interrogava o Sr. Martins quanto ao papel do público interno na participação nestas ações de comunicação realizadas pela empresa. Analisando a sua resposta, percebe-se que para além da administração, mais ninguém participa nas decisões desta área, por um lado porque nenhum colaborador obtém conhecimentos na área e por outro porque os seus superiores apenas limitam-se a distribuir as tarefas individuais pelas funções às quais foram contratados.

Finalizando esta entrevista, perguntei-lhe qual a sua opinião quanto ao estudo que eu estou a realizar e quanto ao objetivo deste estudo. O proprietário mostrou-se satisfeito e expectante quanto aos benefícios que este estudo poderá trazer à empresa, para mais com custos muito reduzidos. Considera as minhas funções importantes na empresa, por nunca terem sido realizadas de forma pormenorizada e específica dentro da empresa, agradecendo até ao momento o trabalho realizado na empresa.

7.2.2. Entrevista a clientes

De forma a poder analisar e compreender qual a opinião do público externo, nomeadamente dos clientes da empresa, propus elaborar uma entrevista, com vista a realizar no mínimo a dois clientes fortes da Serman, entre os quais, são eles, a Montalria, Montagens Industriais Lda., a qual o entrevistado foi o proprietário da empresa, o Sr. António Castro e a outra empresa, a Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, CIREs, Lda., onde o entrevistado foi o Dr. José Brandão, responsável

pela manutenção dos equipamentos e estruturas do funcionamento da empresa, entre outras competências.

Estes dois clientes foram de propositadamente selecionados para a entrevista com o intuito de obter duas opiniões de empresas muito diferentes, ou seja, a Montalria é uma PME familiar que se dedica à construção de estruturas metálicas, e a CIRES, é uma grande empresa de produção de resinas sintéticas, como por exemplo, o PVC.

Desta forma, vai-me permitir analisar a opinião de dois clientes muito diferentes, capazes de me facultarem dados divergentes um do outro, o que me permitirá cruzar as informações e perceber que opiniões têm diferentes clientes da Serman.

Passando à fase da proposta para a realização das entrevistas, ambas as empresas se disponibilizaram exclusivamente para a sua realização alegando que só o fariam por ser para a empresa Serman. Logo deste fato, poderei retirar a conclusão de que a empresa tem significado e valor pessoal que transcende para os seus clientes.

Mas de que forma? Iremos então tentar perceber melhor através da seguinte análise às respostas dos clientes, realizada em forma de tabela, para melhor clarificar cada fase da entrevista.

Questão	CIRES	Montalria
1. Há quantos anos começou a relação com a empresa? De que forma?	<ul style="list-style-type: none"> • 25 Anos, ou seja, desde o início da existência da empresa Serman; 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Anos;
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: A empresa apresenta um grupo de clientes, angariados ao longo dos anos, desde a sua origem. Independentemente da sua evolução enquanto PME, a Serman foi estabelecendo relações profissionais não só com PME mas como também com grandes empresas, tem o exemplo da CIRES, que ainda hoje é cliente periódica da Serman. 		
2. No primeiro contacto com a Serman quais os valores que a empresa lhe transmitiu?	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa séria profissionalmente; • Competente; • Rigorosa na realização dos seus serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores a nível pessoal, devido a uma relação de amizade; • Eficiente, responsável e atenciosa aos clientes;
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: Os valores mencionados pelos clientes estão de uma forma genérica relacionados, no entanto a Montalria sublinha um valor a nível pessoal de amizade, que foi originado externamente e anteriormente da relação profissional, o que significa que em certa parte o início da relação profissional foi desenvolvida por uma relação próxima de amizade e de confiança entre ambas as partes. Esta situação pode ser o propósito de outros clientes da empresa, ou seja, alguns clientes da empresa foram angariados por via de relações pessoais, e não por uma estratégia aplicada intencionalmente pela empresa. 		
3. Quais os fatores decisivos para estabelecer uma relação profissional com a Serman?	<ul style="list-style-type: none"> • Valores mencionados anteriormente; • Rapidez de atendimento aos pedidos; • A boa apresentação da equipa de trabalho devidamente equipados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida na resposta aos pedidos; • A capacidade de poder planear os trabalhos confiando na Serman;
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: A rapidez de execução dos serviços foi o fator mencionado por ambas as partes, o que revela ser uma das prioridades dos clientes e um fator positivo de resposta pela Serman. O Dr. Brandão refere ainda a boa apresentação da equipa de colaboradores, o que demonstra também a importância da colaboração do público interno nas relações profissionais da empresa e na possível colaboração do público interno numa futura estratégia de comunicação da empresa. 		

<p>4. De momento, como pode descrever o tipo de relação que estabelece com a Serman?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva; • Exclusivamente profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva; • Relação de amizade saudável;
<p>• Observações: Relação positiva, um fator positivo favorável à empresa. No entanto pude perceber que a Serman estabelece tipos de relações diferentes entre as empresas, na CIRES estritamente profissional e na Montalria uma relação pessoal de amizade. Esta situação evidência que a Serman procura adaptar-se a cada cliente de forma única não tratando todos por igual, no entanto o facto de a empresa ter vários tipos de relações implica que haja vários tipos de discursos para os seus clientes, o que de momento não se poderá verificar, ou seja, é necessário perceber os diferentes clientes e os diferentes tipos de relações e estruturar discursos próprios para cada um deles.</p>		
<p>5. Que valor consegue mencionar associados à Serman?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realista; • Adaptável à realidade; • Familiar e honesta; • Transparente no seu discurso; 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiar; • Rápida e eficaz; • Serviços personalizados; • Atenciosa;
<p>• Observações: Uma vez não mencionados devidamente pela Serman, os clientes citam valores que lhes parecem adequados e que de certa forma poderão complementar-se. Familiar, honesta e atenciosa, parecem os valores que melhor descrevem o conjunto mencionado por ambas empresas.</p>		
<p>6. Que ferramentas de comunicação são utilizadas na vossa relação profissional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correio eletrónico e telefone; 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone;
<p>• Observações: São utilizadas muito poucas ferramentas de comunicação. Telefone e <i>email</i>. O <i>email</i>, utilizado de forma muito básica ainda, ou seja, pouco explorada, segundo a minha observação de estágio.</p>		
<p>7. Como considera o trabalho da empresa em volta da área da comunicação com o exterior?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho conhecimentos suficientes sobre as suas ações, apenas dos brindes que me oferecem esporadicamente e do 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho conhecimentos sobre a área nem sobre as suas ações;

	catálogo oferecido no ano passado;	
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: Ambas empresas alegam não terem conhecimento sobre as suas ações, o que por si só já demonstra as lacunas ou ausência da comunicação da Serman. 		
<p>8. Tem sugestões de melhoria associada à comunicação da empresa com a sua? Se sim, exemplifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colmatar falhas na área administrativa (burocracias); • Construção de uma estratégia de comunicação estruturada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho conhecimento suficiente capaz de poder fazer sugestões;
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: Apenas a CIRES, mostrou ser capaz de mencionar melhorias, uma vez por ter a percepção de como funciona a Serman, o que significa que nem todos os clientes conhecem devidamente a Serman. 		
<p>9. Está satisfeito com os seus serviços? Sente-se um cliente fidelizado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfeitos e com uma relação fidelizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente satisfeito e fidelizado;
<ul style="list-style-type: none"> • Observações: Ambas estão satisfeitas com a Serman, especificamente com as suas prestações de serviços, considerando ser a prioridade dos seus clientes. É necessário aqui perceber, que os clientes sentem-se satisfeitos exclusivamente pela capacidade da empresa responder aos seus pedidos, e de pouco se preocupam com os outros fatores, nomeadamente com a sua evolução nas mais diversas áreas internas e de atuação no exterior, assim como de funcionamento e práticas diárias de trabalho. 		

Quadro 1 Análise das respostas dos Clientes

7.2.3. Questionário aos colaboradores

O questionário direcionado aos colaboradores internos versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a empresa.

Pretendeu-se assim, que todos respondessem com o máximo de rigor e honestidade pois só assim a análise dos dados recolhidos serão devidamente realísticos e relacionados com a realidade da empresa. Este questionário necessitou da marcação prévia com cada colaborador, uma vez que a sua realização foi acompanhada pela minha presença para a explicação e esclarecimento de dúvidas surgidas pelos colaboradores. Cada questionário demorou em média 15 minutos, no qual todos participaram voluntariamente.

Para a análise dos dados recolhidos, foi realizado um estudo através do programa *IBM SPSS Statistics*, que passarei a demonstrar em seguida a minha análise aos resultados recolhidos. Todas as tabelas estarão presentes no anexo número quatro do projeto.

Começando pela análise aos dados relativos aos traços característicos de toda a equipa Serman, posso afirmar que a sua maioria é do sexo masculino existindo apenas duas colaboradoras, com idades compreendidas entre os 36 e 45 anos e com tempo de serviço de entre os 10 e os 25 anos de trabalho.

Na empresa praticamente todos os colaboradores assumem funções diferentes, o que revela a capacidade de organização do trabalho eficiente que a empresa assume.

Relativamente ao grau de conhecimento por parte dos colaboradores quanto aos valores da empresa, 72,7% da totalidade afirma

que os conhecem, ainda que contraditoriamente eles não estejam devidamente delineados.

Os 27,3% que responderam negativamente afirmam que não conhecem os valores pois não têm utilidade para eles. Já os que afirmaram conhecer, fora-lhes pedido que mencionasse pelo menos quatro dos valores da empresa dentro das opções que lhes foram fornecidas, existindo a possibilidade de mencionarem outros que não tivessem na lista. Como tal, a prova mais evidente de que os valores da empresa ainda não estão devidamente delineados é de que existe uma variância enorme de multiplicidade de escolha dos valores, o que determina a falta de congruência dos conceitos. No entanto, de forma a ajudar-me a perceber quais os valores que mais sobressaem pelo ponto de vista dos colaboradores, os mais citados foram, o familiar, a humildade, o profissionalismo e o trabalho em equipa.

Foram questionados ainda, acerca de como é que tiveram a perceção desses valores, ao qual na maioria consideram ter sido através de conversas informais, ou seja, através das relações que se foram desenvolvendo dentro da empresa capaz de lhes transmitir a ideia dessas valores. Ou seja, não existe nenhuma formalidade nem cuidado por parte da empresa, quanto aos seus valores, nem capacidade estratégica de trabalhá-los de forma estruturada.

Falando agora de outro tema muito importante para o meu projeto, os colaboradores foram interrogados quanto à perceção que eles têm da imagem da empresa. Os três conceitos mais mencionados, e por ordem de relevância foram, o moderno, a qualidade e o prestígio. Nenhum dos colaboradores optou por uma resposta menos positiva, como tinha exemplo de opção de resposta, o conceito de envelhecimento, ou outro qualquer possível de ser mencionado. Esta situação demonstra que os

colaboradores têm uma imagem muito positiva da empresa e que, como já foi referido, o facto de não considerarem nenhum espeto negativo, passa pela falta de conhecimentos e de análise interna pelos próprios.

De forma a reforçar as minhas considerações, a próxima questão está relacionada com a forma de como as informações circulam dentro da empresa. As respostas não foram unânimes, o que demonstra alguma falta de coerência nas suas ações, mas de todas as opções possíveis sugeridas na entrevista, as mais votadas foram a circulação de informações por via informal, a receção de informações diretamente do superior hierárquico e as reuniões. Todas três são realistas e presentes na empresa, mas não são formalmente delineadas.

No geral, toda a equipa de trabalho afirma estar satisfeita com a comunicação, ou seja, com a forma como comunicam na empresa, daí que quando questionados acerca de que outras ferramentas gostariam de utilizar na comunicação, todos, sem exceção responderam negativamente e sem sugestões.

Aquando questionados acerca do que achavam da comunicação da empresa com o exterior, as opiniões já divergiram com maior equilíbrio de respostas, ou seja, 63,6% considera que sim e 36,4% considera que não. Quando solicitado a justificação das respostas, retiro as seguintes conclusões:

Sim	Dos que responderam sim à questão, 36,4% assim o consideram pois a empresa apresenta uma variedade de clientes aceitável para o negócio.
Não	Dos que consideram a empresa não comunicar o suficiente para promover a empresa, a maioria, ou seja, 18,2% apenas o consideram por não terem conhecimentos suficientes sobre a área.

Quadro 2 Justificação das respostas dos Colaboradores

Do que posso verificar, do tipo de justificações dadas pelos colaboradores, considero que as respostas são pouco esclarecedoras e coerentes quanto à realidade percebida na empresa. No entanto, ressalto duas respostas que considero importantes de dois colaboradores que responderam não à questão, a qual os colaboradores justificaram a sua resposta pela empresa utilizar poucos recursos e ser pouco original e inovadora. Estas são duas opiniões mais realistas a meu ver que considero importantes de serem tidas em conta apesar de, o valor percentual ser muito reduzido em relação às outras respostas.

Uma das áreas em voga na empresa, passa pelas suas preocupações na área de RSE da Serman, e como tal, achei pertinente questionar os colaboradores quanto à sua opinião relativa à forma de atuação da empresa nessa área. A maioria, ou seja, 72,7% dos colaboradores consideram a atuação da Serman em prol da comunidade suficiente, e apenas 27,3% não o consideram. Importa aqui analisar as suas ações nesta área, e perceber de que forma poderá ser utilizada de forma estratégica na comunicação.

Finalizando, questionei-os se estavam globalmente satisfeitos com a organização, aos quais 81,8% responderam que estão satisfeitos, e 18,2% muito satisfeitos.

Da análise realizada a esta questão, conclui-se que independentemente da maioria dos colaboradores terem poucos conhecimentos dos temas abordados, eles não vêem a importância que estes mesmos temas têm para o funcionamento da Serman e como tal, não se preocupam com eles e sim apenas com as suas funções isoladas no trabalho. Ou seja, apesar de todos estarem satisfeitos com a empresa, a sua visão é apenas numa perspectiva de execução de tarefas e não numa perspectiva de trabalho contínuo e estratégico para a evolução da empresa. O que quer dizer que o facto de, em algumas questões as respostas terem sido positivas, a minha percepção e observações diárias no local, é de que existe uma enorme inconsciência dos procedimentos e preocupações que toda a equipa de trabalho deverá ter para evitar os problemas e falhas que assumem neste momento, tanto do ponto de vista dos colaboradores, como do proprietário e tendo em atenção às opiniões dos seus clientes.

7.3. Diagnóstico à Comunicação Organizacional

A primeira fase do planeamento da comunicação implica um diagnóstico inicial no contexto em que a empresa se move para que os intervenientes tenham um conhecimento o mais completo possível da realidade em causa, possibilitando a tomada de decisão quanto aos objetivos e ações a elaborar (Gabriel, Martins, & Caldeira, 2012).

O diagnóstico que realizei versa um conjunto de informações recolhidas através dos instrumentos selecionados que alvos de análise e avaliação serão capazes de solucionar e melhorar o sistema de comunicação da empresa.

7.4. Sistema de comunicação

7.4.1. Rede formal e informal

O sistema de comunicação das organizações flui regularmente por meio de duas redes: a formal e a informal. Na Serman, a rede de comunicação é informal, baseando-se nas relações sociais que se vão criando dentro da organização.

7.4.2. Organograma/Sociograma

Quanto à estrutura organizacional, a Serman apresenta uma tipologia horizontal funcional, distribuída por funções, que permitem o funcionamento organizado da empresa. Através do organograma podemos verificar a forma como se estrutura a empresa.

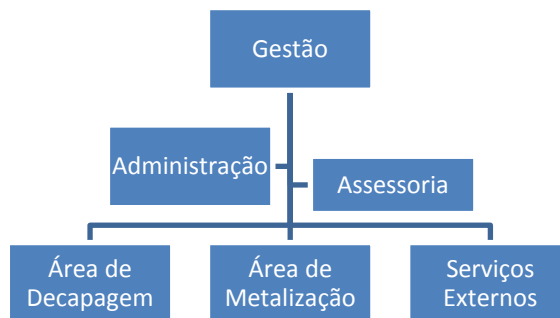


Gráfico 1 Organograma da Serman

No topo, a gestão, é atribuída unicamente ao proprietário da empresa, o Sr. José Inácio Martins, responsável direto de toda a estrutura organizacional da empresa. No departamento administrativo é realizado todo o serviço relacionado com aspetos contabilísticos, financeiros e administrativos, que está sob a responsabilidade total da Sr.^a Elisabete

Martins, sendo esta assessorada pela Sr.^a Ascensão, responsável por todos os serviços de assessoria aos seus superiores hierárquicos.

Em contacto direto com a área de produção dos serviços temos, toda a equipa de colaboradores agrupados pela área de decapagens e área de metalização. Paralelamente existe uma equipa de colaboradores especializados na realização de serviços externos prestados nas empresas clientes.

7.4.3. Fluxos

Os fluxos de comunicação observados caracterizam-se de uma forma ascendente, através dos meios de comunicação administrativa, e descendente reativa, através do telefone, comunicação verbal, correio interno, etc. O fluxo de comunicação descendente funciona em grande parte devido à transmissão de todas as informações e decisões importantes emanadas pelo proprietário Sr. Martins.

7.4.4. Barreiras à comunicação

No domínio organizacional, além das barreiras gerais ou comuns no processo comunicativo, encontramos outras barreiras específicas, aplicadas mais à comunicação organizacional, tais como, as barreiras pessoais, as barreiras administrativas/burocráticas, o excesso de informações, as comunicações incompletas e parciais, a credibilidade da fonte e a pressão do tempo.

As barreiras administrativas/burocráticas decorrem das formas como as organizações atuam e processam as suas informações, pois

dentro da empresa existem relações de poder, autoridade e controle (Ramos, 2003).

No caso da Serman, identificam-se as seguintes barreiras:

- Humanas – linguagem pouco apropriada e indireta, informações pouco claras, escuta passiva por parte dos funcionários, limitações pessoais, tendo em conta que existem apenas duas pessoas na administração e uma assessora;
- Físicas – distância física, distrações, abrangendo toda a área de trabalho;
- Semânticas – complexidade das mensagens, interpretação das palavras;
- Omissoras - centralização no patrão;
- Sobrecarga – o facto de existir unicamente uma funcionária a exercer serviços de secretariado, entre outros mais abrangentes;
- Pressão do tempo.

7.4.5. Instrumentos utilizados

- Internet
- Correio
- Telefone
- Comunicação Interpessoal

7.4.6. Concorrência

A seleção das empresas consideradas concorrentes para a Serman, foram selecionadas com base na sua localização próxima da Serman, nas duas funções principais e no volume de negócios com base nos tipos de clientes que cada empresa possui, pela minha análise e pesquisa sobre elas, realizadas maioritariamente por via *online* e através de conversas informais com elementos identificados com as empresas, considerando-as de concorrência direta.

Os chamados concorrentes diretos são aqueles que comercializam o mesmo produto/serviço e para o mesmo mercado, adotando estratégias semelhantes, havendo a necessidade de os monitorizar constantemente. Passo a identificar os seguintes:

Empresas	C. de Gestão	C. Organizacional	C. de Marketing
Prozincó – Indústrias de Metalização, Lda.	Departamento Geral da Empresa	Comunicação Institucional (Site) Diretório de empresas	Não comunica
MetalFAJ Indústria Metalúrgica, Lda.	Gestão a cargo do proprietário	Comunicação Institucional (Site) Diretório de empresas	Não comunica
Trametal, Gomes & Valente, Lda.	Desconhecido	Diretório de empresas	Desconhecido
Pintoação - Decapagem, Pintura e Metalização, Unipessoal Lda.	Desconhecido	Diretório de empresas	Desconhecido
Crespo Silva & Dias, Lda	Desconhecido	Diretório de empresas	Desconhecido

ANTICOR - Anti corrosão, Decapagem Metalização Lda	Gestão a cargo de: Vitorino Lobato Dias (Eng.) Alberto Begonha	Comunicação Institucional (Site) Diretório de empresas	Desconhecido
Metalizereal-Tratamentos Anticorrosivos Lda.	Desconhecido	Diretório de empresas	Desconhecido
Metalização de Alfena, Alves Peixoto&Vieira, Lda.	Desconhecido	Diretório de empresas	Desconhecido

Quadro 3 Análise da Concorrência

Como podemos evidenciar pela análise à comunicação das empresas concorrentes, concluímos que na sua generalidade, as empresas deste ramo pouco comunicam ou obedecem a uma estratégia de comunicação, ou seja, a Serman assemelha o seu estado da comunicação estratégica ao das suas empresas concorrentes. Poucas são as empresas que comunicam informações e praticamente nenhuma contém um plano de comunicação estratégico.

7.4.7. Públicos-alvo

Uma das finalidades de uma organização é estabelecer uma relação com os seus públicos, sendo para isso necessário selecioná-los, por forma a definir os objetivos de comunicação, permitindo assim fixar prioridades, elaborar mensagens específicas, e motivadoras.

Diferenciando os vários públicos relacionados com a empresa, passo a descrevê-los da seguinte forma:

- Público interno – considero público interno todos os colaboradores que foram referidos no organograma, onde destaco para a importante capacidade da gestão e de comunicar com todos os colaboradores de

forma informal, coerente e mais direta possível. É-lhes transmitido diariamente os objetivos a atingir consoante o tipo de serviços que a empresa realiza na sua maioria, pela gestão ou então pela administração ou assessora.

- Público externo – consideramos todos os nossos clientes, tanto da área B2B como B2C, que de certa forma se diferenciam pelo tipo de serviços que solicitam. Relativamente a outros tipos de públicos externos, não evidencia nenhum, uma vez esta área estar ainda pouco explorada pela empresa. A empresa estabelece poucos contactos com outras entidades para além dos seus clientes.

De forma a classificar detalhadamente os públicos da empresa, passo a identificá-los através das variáveis consideradas pelo autor Villafãne (1998).

Variáveis	Dimensão Estratégica			Influência na Opinião Pública			Difusão de Imagem			
	Estratégico	Tático	Conjuntural	Prescritores	Mediadores	Neutros	Geradores	Transmissores	Inertes	Destrutores
Jornalistas	X			X						
Colaboradores		X					X			
Administração		X	X				X	X		
Consumidores		X			X				X	
Familiares							X			
Clientes			X			X		X		
Potenciais Clientes			X			X		X		
Fornecedores										

Variáveis	Interesses económicos				Conhecimento da organização				Composição interna			
	Providencia	Aliado	Potencial aliado	Competidor	Estrutural	Funcional	Formal	Superficial	Macro grupos	Heterogéneos	Microgrupos Homogéneos	Heterogéneos
Jornalistas												X
Colaboradores		X				X					X	
Administração		X			X	X					X	
Consumidores							X			X		
Familiares	X											
Clientes	X							X		X		
Potenciais Clientes	X							X		X		
Fornecedores		X					X					X

Quadro 4 Análise dos Públicos da Serman

7.5. Política de Comunicação

Quem comunica dentro da organização é o proprietário da empresa, ou seja, o Sr. Martins, no entanto, não obtém quaisquer estudos superiores tanto na área de negócio como na área da comunicação. A sua experiência vivida ao longo dos anos enquanto gestor permite-lhe obter algumas noções de como comunicar na empresa.

As suas práticas de comunicação estão relacionadas maioritariamente com as tarefas, avisos, informações e acompanhamento de todas as tarefas realizadas dentro da empresa por todos os colaboradores. Pretende-se, sobretudo comunicar para o exterior, os serviços prestados pela empresa e a divulgação do seu nome.

As suas práticas de comunicação são direcionadas para os seus públicos, focalizadas na comunicação de gestão, comunicação organizacional e de Marketing, nomeadamente os clientes e potenciais clientes.

Atualmente, a sua comunicação não assenta em valores devidamente delineados, unicamente expressa-se através de aspetos institucionais e de aspetos diferenciadores dos seus serviços. Com isto a empresa pretende a angariação e fidelização de clientes.

Esta comunicação levada a cabo pela empresa não tem lugar estratégico na empresa, não segue um plano estruturado e ocorre de forma pontual e com o objetivo de alcançar maior volume de negócio. A empresa limita-se a comunicar de uma forma vulgar, limitando-se a adotar ferramentas já muito usuais e pouco eficazes, tendo em conta a sua originalidade e sentido de inovação.

7.6. Comunicação Corporativa

A comunicação corporativa é uma estrutura em que todos os especialistas de comunicação (organizacional, de marketing e de gestão) integram a totalidade da mensagem organizacional e desta forma, contribuem para definir a imagem corporativa como meio de melhorar a realização corporativa.

Segundo Van Riel (citado in Ramos, 1997), a comunicação corporativa é um instrumento de gestão através do qual todas as formas conscientes de comunicação interna e externa são harmonizadas com a máxima eficiência e eficácia possível, de forma a criar uma base favorável às relações entre a organização e os grupos dos quais depende.

Para este autor existem três formas essenciais de comunicação nas organizações: a comunicação de gestão, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional.

7.6.1. Comunicação de Gestão

A comunicação de gestão é representada tal como o conceito o diz, pelo gestor, que neste caso é o Sr. Martins que assume total responsabilidade sob a comunicação dos públicos internos e externos. O que no entanto, deveria ser da responsabilidade de todos os níveis hierárquicos. Na Serman, esta comunicação representa a autoridade total sob todos os colaboradores, atuando não só para ordenar funções, mas também para obter cooperação entre a equipa de trabalho. Quanto à comunicação com os públicos externos, já podemos observar através das análises realizadas um comportamento ineficiente face àquilo que se pretende com a comunicação.

7.6.2. **Comunicação de Marketing**

A empresa apresenta falta de estrutura de uma estratégia de marketing, pela análise realizada, o que reflete a ausência de ações eficientes e oportunas para a empresa. Atualmente a empresa limita-se a realizar patrocínios a instituições da localidade, brindes promocionais que oferece aos clientes já existentes e pouco mais. Ciente da importância desta comunicação, a empresa sente agora, a necessidade de avançar com uma estratégia devidamente planeada.

7.6.3. **Comunicação Organizacional**

Esta comunicação pretende analisar a sensibilidade da empresa face às relações interdependentes com os públicos-alvo específicos. Faz parte desta, todas as ações de relações públicas, a comunicação ambiental, a comunicação com o mercado de trabalho e a comunicação interna, ou seja, todas as formas de comunicação de empresa para além da comunicação de marketing (Ruão, 2008).

Nesta perspetiva, muito pouco tenho a informar relativamente à Serman, pois a empresa pouco utiliza as formas de comunicação na sua estratégia até ao momento. Para além das ferramentas de comunicação referenciadas anteriormente, e das ações de comunicação de marketing a empresa de mais nada usufrui na área da comunicação. A sensibilização deste problema gravíssimo à gestão está já a ser realizada, prosperando a alteração deste comportamento.

7.7. Análise dos traços identitários da empresa

A autora Teresa Ruão (2001, p.3), define a entidade da empresa como “um concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consesuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável”.

Para a análise dos traços identitários da empresa, recorri à forma como os autores Van Riel e Charles Fombrun (2007), referem três critérios de seleção dos elementos de identidade, a continuidade, a centralidade e a singularidade. Como exemplos os autores indicam, o focus no cliente, um elemento nuclear da identidade da empresa, podemos perguntar se ele estava sempre presente na organização (continuidade), se era amplamente compartilhado por toda a organização (centralidade) ou se a organização poderia efetivamente diferenciar-se dos outros sobre esse elemento identitário (singularidade).

Posto isto, passo a identificar os traços identitários da Serman:

Simplicidade – esta característica mostra-se presente na empresa, diariamente através das relações entre todos os colaboradores desde o topo, assim como nas relações com os clientes e outros públicos externos. A forma como comunicam baseia-se na simplicidade de expressão, demonstrando assim a honestidade e humildade da organização de dentro para fora.

Familiaridade – um dos elementos bem evidentes da organização, pois a Serman, foi *à priori* construída pelo pai do Sr. Martins, atual proprietário da empresa, onde ainda nos anos 90 integrou a sua esposa com a função de administradora. Este conceito não se refere só ao seu conceito real da palavra, mas também à grande proximidade das relações

que os colaboradores têm entre si, passando para o exterior o valor de família de toda a equipa Serman.

Exigente – a exigência é transmitida a todos os colaboradores desde a sua integração na empresa. É importante para a empresa concretizar trabalhos com o maior nível de exigência, mesmo conscientes que os seus serviços possam acartar com valores de negócio mais elevados. Prova deste rigor está na ausência de reclamações de qualquer tipo nos serviços realizados até hoje pela empresa, que deixa ainda claro, que apenas aceitam os trabalhos que sabem que conseguem realizar com qualidade, levando-os por vezes a terem de rejeitar serviços de risco.

7.8. Análise dos pontos fortes e pontos fracos da Serman

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez da realização dos serviços • Especialidade e qualidade nos serviços que se dispõem a realizarem • Responsáveis e coerentes nas propostas de orçamentos • Socialização com o meio 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Institucional fraca • Comunicação mercadológica fraca • Pouca interação com os públicos finais • Resistência à mudança (fraca presença nas redes sociais) • Pouca comunicação com os públicos internos • Comunicação estratégica pouco estruturada e desenvolvida
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação digital • Desenvolvimento de um novo modelo de comunicação por parte da empresa • Promoção de serviços inovadores (hidrodecapagem) • Ações de comunicação com o intuito de angariar novos clientes noutros segmentos de mercado mais abrangentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com preços competitivos de empresas concorrentes próximas • Fragilidade económica e financeira que o País atravessa
Oportunidades	Ameaças

Quadro 5 Análise dos pontos fortes e pontos fracos da Serman

8. PLANO DE COMUNICAÇÃO

Os autores Talarico Costa e António R. (citado in Viana, 2008) definem o plano de comunicação como “conjunto de estudos, análises e estabelecimentos de objetivos que devem ser atingidos através de ações de comunicação, definição das formas existentes neste campo para atingir esses objetivos, ou seja, das estratégias específicas de comunicação e a elaboração dos planos de cada uma dessas estratégias (...) denominados de planos de ação.”.

Torna-se relevante nesta fase expor a importância do plano de comunicação para esta empresa em particular e não outro projeto de intervenção.

Está comprovado que a Serman é uma empresa com poucos conhecimentos na área da comunicação que aquando da sua utilização, muitas vezes é utilizada de uma forma não intencional e consciente. Assim sendo, torna-se urgente que a empresa faça uma comunicação tanto o quanto possível de forma intencional e planificada. Faço-me justificar com os seguintes exemplos de vantagens da realização de um plano de comunicação (Sousa, 2003):

- A promoção e gestão de uma imagem positiva da organização, dos seus produtos e serviços;
- O reforço da identidade da organização (partilha de valores e interesses, socialização dos colaboradores, etc.);
- A constituição de um sistema de identificação (logótipo, linha gráfica...) que facilite o fácil reconhecimento da organização;

- Monitorar a comunicação na organização (atendimento, relações entre setores e colaboradores, etc.) e da organização (relacionamento com os públicos-externos) e avaliar a sua eficácia;
- Monitorar, no caso das empresas, a comunicação da concorrência e a sua eficácia;
- Dar notoriedade e distinção à entidade;

8.1. Objetivos de Comunicação

8.1.1. Gerais:

- Promover a imagem da empresa junto dos seus públicos externos
- Desenvolver relações com empresários de outros ramos de atividade
- Aumentar a sua envolvimento com os seus clientes
- Fomentar e enaltecer os valores da empresa
- Desenvolver a comunicação institucional

8.1.2. Específicos:

- Fortalecer valores entre a empresa e os clientes
- Despertar o interesse nos públicos externos
- Viabilizar a interação entre a organização e os seus colaboradores com o intuito de haver uma identificação com a cultura, valores e objetivos da organização;

- Divulgar e informar os públicos de todas as informações pertinentes acerca da empresa (historial, portefólio de serviços, clientes, objetivos, etc.)

8.2. Definição dos eixos de comunicação

Eixo de comunicação: Serman, qualidade e rapidez na satisfação dos clientes.

A primeira parte da mensagem pretende afirmar o nome da empresa demonstrando a sua face institucional, relacionando as qualidades dos seus serviços e características mais prezadas pelos seus clientes no mercado B2B.

Pretendo focar neste eixo, o lado institucional da empresa, os pontos fortes dos seus serviços.

Definição das mensagens direcionadas aos públicos

- **Jornalistas, Consumidores, Fornecedores**

Mensagem: Serman, empresa com qualidade comprovada na cidade de Estarreja;

- **Colaboradores, Familiares, Administração**

Mensagem: O bem-estar, o empenho e motivação gerado por toda a família Serman é influência direta na qualidade dos nossos serviços;

- **Clientes, Potenciais Clientes**

Mensagem: Os vossos requisitos são as nossas exigências, qualidade e rapidez são o nosso lema;

Definição das ações a desenvolver

Tipo de Comunicação	Ações a desenvolver
<p>Comunicação Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de missão, visão e valores; • Redesign do logótipo da empresa; • Realização de um dossiê institucional onde passarão a constatar todas as informações pertinentes da empresa do interesse de todos os públicos; • Apoio de instituições do carácter social e ambiental na cidade; • Fazer chegar aos públicos estratégicos informações e notícias redigidas periodicamente; • Organização em parceria com escolas profissionais de visitas de estudo às instalações da empresa;
<p>Comunicação de Marketing</p>	<p>Marketing Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construção do <i>site</i> institucional, página de <i>facebook</i> e <i>youtube</i>; • Registo posterior da página <i>search engine optimization</i>;

	<p>Marketing Relacional:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contacto via <i>email</i>, ou carta registada para todos os clientes com mensagens de gratidão em todos os momentos festivos tanto culturais como pessoais;• Construção de uma base de dados de todos os clientes fidelizados;• Divulgação de mensagens/registo em plataformas eletrónicas de comércio, como os <i>e-marketplaces</i>, o <i>e-procurement</i> ou o <i>e-distribution</i>;
Comunicação de Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Comemoração do aniversário anual na empresa;• Apoios de formação contínua dos colaboradores internos;

Quadro 6 Ações a desenvolver

8.3. Seleção das mensagens para os públicos em cada ação

Públicos	Mensagens	Ações	Objetivos
Jornalistas, Consumidores, Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Serman, empresa com qualidade comprovada na cidade de Estarreja; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de um dossiê institucional onde passarão a constatar todas as informações pertinentes da empresa do interesse de todos os públicos; • Redesign do logótipo da empresa; • Fazer chegar aos públicos estratégicos informações e notícias redigidas periodicamente; • Organização em parceria com escolas profissionais de visitas de estudo às instalações da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar o interesse nos públicos externos; • Divulgar e informar os públicos de todas as informações pertinentes acerca da empresa (historial, portefólio de serviços, clientes, objetivos, etc.); • Promover a imagem da empresa junto dos seus públicos externos; • Desenvolver a comunicação institucional;

<p>Colaboradores, Familiares, Administração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O bem-estar, o empenho e motivação gerado por toda a família Serman é influência direta na qualidade dos nossos serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de missão, visão e valores; • Redesign do logótipo da empresa; • Comemoração do aniversário anual na empresa; • Apoios de formação contínua dos colaboradores internos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a interação entre a organização e os seus colaboradores com o intuito de haver uma identificação com a cultura, valores e objetivos da organização; • Fomentar e enaltecer os valores da empresa;
--	---	--	---

<p style="text-align: center;">Clientes, Potenciais Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os vossos requisitos são as nossas exigências; qualidade e rapidez são o nosso lema; 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do <i>site</i> institucional, página de <i>facebook</i> e <i>youtube</i>; • Registo posterior da página <i>search engine optimization</i>; • Construção de uma base de dados de todos os clientes fidelizados; • Contacto via <i>email</i>, ou carta registada para todos os clientes com mensagens de gratidão em todos os momentos festivos tanto culturais como pessoais; • Divulgação de mensagens/registo em plataformas electrónicas de comércio, como os <i>e-marketplaces</i>, o <i>e-procurement</i> ou o <i>e-distribution</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar valores entre a empresa e os clientes; • Divulgar e informar os públicos de todas as informações pertinentes acerca da empresa (historial, portefólio de serviços, clientes, objetivos, etc.); • Desenvolver relações com empresários de outros ramos de atividade; • Aumentar a sua envolvência com os seus clientes;
---	--	--	---

Quadro 7 Mensagens dos públicos

8.4. Calendarização das ações

As ações serão calendarizadas num período de 12 meses correspondentes ao próximo ano de 2014 da seguinte forma:

Ações	Meses											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Criação de missão, visão e valores;												
Redesign do logótipo da empresa;												
Realização de um dossiê institucional onde passarão a constatar todas as informações pertinentes da empresa do interesse de todos os públicos;												
Construção do site institucional, página de <i>facebook</i> e <i>youtube</i> ;												
Registo posterior da página <i>search engine optimization</i> ;												
Contacto via email, ou carta registada para todos os clientes com mensagens de gratidão em todos os momentos festivos tanto culturais como pessoais;												
Apoio de instituições do carácter social e ambiental na cidade;												

8.5. Orçamento das ações

Os valores abaixo referidos, foram identificados através de pesquisas *online* e consultas de preços de empresas, o que indica que não são valores exatos, mas sim uma média do quanto se poderá gastar por cada ação.

Ações	Valores Médios
Criação de missão, visão e valores;	0€
Redesign do logótipo da empresa;	0€
Realização de um dossiê institucional onde passarão a constatar todas as informações pertinentes da empresa do interesse de todos os públicos;	0€
Construção do <i>site</i> institucional, página de facebook e youtube;	0€
Registo posterior da página search engine optimization;	500€
Contacto via <i>email</i> , ou carta registada para todos os clientes com mensagens de gratidão em todos os momentos festivos tanto culturais como pessoais;	500€
Apoio de instituições do carácter social e ambiental na cidade;	1 000€
Divulgação de mensagens/registo em plataformas eletrónicas de comércio, como os <i>e-marketplaces</i> , o <i>e-procurement</i> ou o <i>e-distribution</i> ;	700€
Fazer chegar aos públicos estratégicos informações e notícias redigidas periodicamente;	0€
Organização em parceria com escolas profissionais de visitas de estudo às instalações da empresa;	0€
Construção de uma base de dados de todos os clientes fidelizados;	0€
Comemoração do aniversário anual na empresa;	500€

Apoios de formação contínua dos colaboradores internos;	1 000€
TOTAL	4 200€

Quadro 9 Orçamentação das ações

Relativamente às ações referenciadas a custo zero, referem-se a ações que serão realizadas internamente por colaboradores da empresa, o que significa que o único custo gerado por estas ações serão apenas as remunerações mensais ao colaborador especializado para levar a cabo estas ações.

8.6.Avaliação das ações

Ações	Avaliação
Criação de missão, visão e valores;	Feedback proporcionado pelos públicos-alvo da empresa;
Redesign do logótipo da empresa;	Feedback proporcionado pelos públicos-alvo da empresa;
Realização de um dossiê institucional onde passarão a constatar todas as informações pertinentes da empresa do interesse de todos os públicos;	Quantidade de vezes que será utilizado este Manual pelos públicos;
Construção do site institucional, página de <i>facebook</i> e <i>youtube</i> ;	Número de visualizações num período de tempo delineado;
Registo posterior da página <i>search engine optimization</i> ;	<i>Google Analytics</i> – números de pessoas que visitam o <i>site</i> ;

Contacto via email, ou carta registada para todos os clientes com mensagens de gratidão em todos os momentos festivos tanto culturais como pessoais;	Inquérito de satisfação anual;
Apoio de instituições do carácter social e ambiental na cidade;	Feedback proporcionado pelos públicos-alvo da ação;
Divulgação de mensagens em plataformas eletrónicas de comércio, como os <i>e-marketplaces</i> , o <i>e-procurement</i> ou o <i>e-distribution</i> ;	Número de negócios resultantes desta ação;
Fazer chegar aos públicos estratégicos informações e notícias redigidas periodicamente;	Inquérito de satisfação aos respetivos públicos a que se dirige o evento;
Organização em parceria com escolas profissionais de visitas de estudo às instalações da empresa;	Inquérito de satisfação aos colaboradores;
Construção de uma base de dados de todos os clientes fidelizados;	Satisfação da administração;
Comemoração do aniversário anual na empresa;	Inquérito de satisfação aos respetivos públicos a que se dirige o evento;
Apoios de formação contínua dos colaboradores internos;	Inquérito de satisfação aos colaboradores;

Quadro 10 Avaliação das ações

9. CONCLUSÃO

A concorrência empresarial no setor industrial da metalomecânica está cada vez mais estimulada e as PME deste setor para que consigam acompanhar as contantes mudanças no mercado, necessitam de utilizar da melhor forma possível os seus recursos, as suas qualidades, capazes de superar as suas ameaças e explorar as suas oportunidades estabelecendo melhores meios para se comunicar com os seus públicos.

A evolução acentuada nas TIC e a sua adaptação a este mercado, revelou a sua importância e necessidade das empresas acompanharem as evoluções tecnológicas, de onde parte a necessidade de se elaborar um plano de comunicação estratégico para a empresa Serman.

A análise teórica permitiu perceber também que, apesar da comunicação B2B e a B2C partilharem fontes de conhecimentos teóricos onde se baseiam, é necessário dedicar uma atenção diferente a cada um destes dois mercados.

Numa lógica de estratégia de comunicação, é de salientar que planear exige analisar o passado, o presente e prever a situação da empresa no futuro. Foi então pertinente compreender a evolução do mercado industrial no setor da metalomecânica e da empresa em si, funcionando como um guia de percepções a ter em conta na elaboração do projeto.

A realização da auditoria à comunicação da empresa revelou que a Serman não possuía um plano estratégico de comunicação nem utiliza a sua comunicação de forma eficiente, daí partiu a urgência de implementar e inovar as ferramentas de comunicação necessárias com

intuito de melhorar a sua divulgação, prospetar e facilitar o contato com os clientes.

O plano de comunicação é um documento que se encontra em constante atualização, sendo necessário fazer-se os ajustes no mesmo como forma de reação à alteração das condições do mercado e da empresa.

Toda a empresa deve praticar os valores que a gestão definiu na sua estratégia e por isso, a atitude é fulcral na construção de um plano e na sua execução. É importante comunicar e convencer toda a organização da relevância das ações e estratégias definidas no plano para que todos, num esforço conjunto e coordenado, que consiga levar a cabo a estratégia e concretizá-la com o maior sucesso, conforme planeado.

Referindo algumas das dificuldades sentidas durante a realização do projeto, as que mais se evidenciaram foram na fase da metodologia, e na capacidade de obter a atenção dos clientes da Serman para a realização da entrevista que levava a cabo. Desta experiência no mundo real do trabalho na indústria metalomecânica, adquiri noções de que nem sempre é fácil mudar as mentalidades das pessoas quando estão habituadas a trabalhar de certa forma, mesmo quando lhes mostramos que as mudanças poderão ser vantajosas. A resistência à mudança é um problema com o qual me deparei não só na empresa mas como também nas empresas clientes e no mundo empresarial que nos rodeia. Não deixa de ser impossível a mudança das mentalidades, no entanto é um processo cuidadoso.

O trabalho realizado tornou-se importante, pois para além de corresponder às minhas expectativas e concretização pessoal, atendeu também às expectativas da empresa, enquanto projeto que tem potencialidades de oportunidade de crescimento da empresa. Apesar do planeamento, o plano de comunicação não se traduz na solução de todos os problemas que a empresa possa vir a enfrentar. Ainda assim é um apoio à decisão face a problemas indesejados no futuro, que fornece orientações para que a empresa tenha sucesso.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, I. d. (2008). *Caracterização de soluções B2B em termos de funcionalidades suportadas um retrato global*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

Ana Esgaio, T. G. (2004). *Manual de Comunicação de Responsabilidade Social*. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras.

Angeloni, M. T., & Fernandes, C. B. (1999). A Comunicação Empresarial. *Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil*, 12.

Arruda, N. A. (Junho de 2011). A importância da comunicação estratégica empresarial. p. 10.

Baptista, R. D. (s.d.). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt: http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>

Braga, F. R. (2011). *Aplicabilidade do Marketing B2B em ambiente web para empresas de tecnologia de ponta: estudo de caso do centro de tecnologia em dutos*. Conclusão do Curso de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Cardoso, O. d. (Dezembro de 2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. p. 22.

Colombini, G. M. (2006). *Planejamento Estratégico em Comunicação*. Tese de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Cruz, R. (2012). *Planeamento em Marketing: Um estudo de caso em B2B*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Dalfovo, M., Lana, R., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2, 13.

- Faria, A. J. (2010). *Gestão Relacional de Clientes em Mercados B2B*. Projecto de Empresa, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Fernandes, A., Grácio, A., Soares, M., Campino, N., & Gaspar, S. (2008). *O comércio electrónico em Portugal, e-commerce*. Estudo de Caso, Instituto Superior de Economia e Gestão, UTL, Lisboa.
- Fonseca, M. A. (2009). *Perspectiva de um fornecedor de serviços de marketing sobre a criação de valor decorrente das interações com o cliente: Aplicação a uma empresa de consultoria editorial*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ecónomia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Fraga, L. (2007). Comunicação Institucional: Uma Estratégia Eficaz. 16.
- Gabriel, G., Martins, A. B., & Caldeira, S. (2012). Plano de comunicação para o Núcleo de Atendimento e Empréstimo dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro. *Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro*, p. 8.
- Inácio, R. F. (Novembro de 2009). Internacionalização das Empresas Metalomecânicas Nacionais. p. 1.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. (Julho de 2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. (UNIrevista, Ed.) 1, p. 14.
- Marcielly Moresco, V. I. (Maio de 2011). As Mídias Sociais no Processo de Gestão de Relacionamentos Corporativos. p. 11.
- Moreira, J. C. (2006). Marketing Business to Business, como competir em mercados organizacionais. São Paulo: Editora Saraiva.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades. 1, p. 5.

- Nobre, A. C. (2009). *A Cultura como Estratégia?* Monografia de Jornalismo, Centro Universitário de Belo Horizonte, Minas Gerais.
- Patrício, R. (2003). *A Integração das Tecnologias Internet nos Modelos de Negócio Business to Business: Impacto no Desenvolvimento de Vantagens Competitivas*. Tese de Mestrado, Escola de Gestão do Porto, Porto.
- Pinto, M. I. (Julho de 2007). *Caracterização de soluções de comércio electrónico B2B*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Público, D. G. (2007). *CAF - Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework)*. Obtido em 15 de Julho de 2013, de CAF: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm>
- Ramos, C. L. (2003). *Barreiras e Estímulos da Comunicação Interpessoal nas Organizações*. Monografia de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Ramos, C. S. (2002). *O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos*. Tese Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.
- Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação Interna*. Obtido em 15 de Julho de 2013, de <http://www.prof2000.pt/>: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg001100.htm>
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. p. 13.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2011). *Auditoria de Comunicação: Rolex*. Universidade do Minho.
- Rui Patrício, A. S. (Janeiro de 2002). Os e-marketplaces. *Estratégias de Seleção de Portais B2B*(Projeto de Investigação), p. 105.

- Santos, A., & Filho, M. (26 de 12 de 2007). Implantação do comércio eletrônico na função de compras de uma empresa do setor industrial. p. 13.
- Santos, M. M. (2000). *Os Capitais Metalomecânicos em Portugal, 1840-1920*. Tese de Doutoramento em História, FLUP.
- Silva, R. A. (2009). *A segmentação de públicos na comunicação empresarial: uma avaliação crítica*. Tese de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo.
- Sobreira, R. M. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. p. 24.
- Sousa, J. L. (Julho de 2012). Metalurgia e Metalomecânica cada vez mais competitivas no mercado global. *Portugal Global*, 54.
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Seminário, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Van Riel, C. F. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. Oxon: Routledg, Taylor and Francis Group.
- Viana, F. S. (2008). *Elaboração de plano de comunicação para a empresa Transfrigo Logística de Transportes Ltd.* Trabalho conclusão de Estágio, Universidade do Vale do ITAJAÍ, Ciências Sociais Aplicadas, ITAJAÍ.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

11. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista ao proprietário da Empresa José Inácio Martins



Entrevista a José Inácio Martins (Proprietário)

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam de planear, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Para tal, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas.

Esta entrevista tem por objetivo estudar a opinião e a forma como José Inácio Martins percebe a sua própria empresa numa vertente de comunicação estratégica empresarial.

1. Como é que a empresa enfrenta as constantes mudanças da envolvente contextual e de mercado?

R. Uma vez que estamos sob a influência de uma crise económica no país torna-se complicado de elaborarmos uma forma concreta de enfrentar as variadíssimas situações que enfrentamos no nosso dia-a-dia, no entanto, tentamos adaptar

às tendências de mercado e às suas exigências, sendo capazes de elaborar orçamentos os mais adequados possíveis aos nossos clientes.

Ainda, alguns dos investimentos que à priori eram realizados tiveram que diminuir ou ser cortados, uma vez considerarmos não serem prioridade para o sustendo da estrutura da empresa, como exemplo dou a área da comunicação, onde por vezes temos de cortar nas suas despesas, tentando no entanto manter sempre um nível mínimo de rigor capaz de manter o nome da empresa estável durante esta fase de crise.

2. Quais os objetivos estratégicos da empresa, para o período 2013-2017?

R. Uma vez considerar o período longo, ainda não temos objetivos devidamente estruturados, no entanto posso mencionar quais as nossas intenções em longo prazo:

- Manter a credibilidade dos nossos clientes;
- Realização de projetos de RSE, nomeadamente no setor energético e energias renováveis;
- Angariação de novos clientes;
- Reestruturar a vertente comunicativa da empresa.

3. Em que áreas da estrutura organizacional sente necessidade de melhorias?

R. Sentimos necessidade de melhorias em praticamente todas as áreas da estrutura funcional da empresa, no entanto, temos

consciência que para combater esta fase de crise necessitamos de melhorar:

- Área da comunicação
- Área comercial

4. Que preocupações têm no estabelecimento de relações com os potenciais clientes? E com os clientes fidelizados?

R. A nossa preocupação atual, passa honestamente pela capacidade financeira dos clientes, tanto fidelizados como possíveis clientes. Atualmente verificámos uma grande falta de cumprimento dos deveres de muitos dos nossos clientes, que garantem o sustento da nossa empresa. Sendo assim, procuramos sempre conhecer as empresas clientes, a forma como estão estruturadas e qual a sua capacidade financeira de realizar negócios.

Quanto aos clientes fidelizados procuramos sempre manter uma postura adequada.

5. Quais os comportamentos da empresa face à concorrência?

R. Uma vez termos conhecimento de quais são os nossos concorrentes diretos dentro da nossa zona geográfica de atuação, nós procuramos diferenciar os nossos serviços através da especialização pormenorizada dos nossos serviços.

Acima de tudo temos consideração e respeito pelos nossos concorrentes, pois sabemos que são concorrência forte e sempre atenta aos passos das outras empresas.

6. Que importância atribui à imagem formada na empresa?

R. A imagem da empresa é algo que se foi formando ao longo dos anos, desde a altura em que o dono era o meu pai e posteriormente passou para mim. No entanto, por falta de conhecimentos na área, a imagem é algo que nunca foi trabalhado por nós, e foi formada naturalmente por reação à forma como funcionamos na empresa. Apesar de nunca ter sido trabalhada, considero que a imagem da empresa é positiva e como tal, acredito tornar-se numa ferramenta ideal para comunicar com o público externo, nomeadamente com os nossos clientes.

7. Qual a importância da comunicação para a estratégia da empresa? Qual o seu papel na empresa?

R. Um dos nossos problemas é a falta de conhecimentos nessa área, no entanto temos a noção de que a comunicação bem realizada tornar-se-ia muito importante para empresa, para a melhoria de alguns dos seus aspetos. Nós não elaboramos nenhum plano estratégico de comunicação para a empresa, nem muito menos recorremos a serviços externos para o fazer, pois temos noção dos elevados custos que isso nos traria, no entanto, com base no que conhecemos, limitamo-nos a colocar em prática ações ditas normais que a maioria das empresas faz.

8. Que investimento realiza na área da comunicação anualmente?

R. Os nossos investimentos é sempre realizada de forma controlada, e são utilizados em ações como a oferta de brindes como canetas, acessórios de roupa, calendários, etc., esporadicamente um catálogo de informações dos nossos serviços e também por vezes patrocínios que nos são solicitados a instituições da região.

9. Qual o papel do público interno na gestão estratégica da comunicação da empresa?

R. Torna-se complicado englobar o público interno na gestão da nossa comunicação, pois a maioria não obtém qualquer conhecimento sobre a área, e, portanto, limitam-se a realizar as suas tarefas para as quais foram contratados.

10. Que importância atribui ao estudo que está a ser realizado e quanto á pretensão da realização de um plano de comunicação?

R. Parece-me ser um projeto muito útil para a empresa, e que acima de tudo aparenta trazer muitos benefícios a médio e longo prazo. Sendo realista, este estudo não está a implicar despesas, o que se torna desde já numa vantagem para nós, no qual agradecemos de todo a tua colaboração com a empresa. Nós prosperamos obter resultados positivos com a realização deste projeto.

Obrigado pela sua Colaboração

Anexo 2. Entrevista a clientes da Empresa: CIRES e Metalria



**Comunicação Estratégica
Entrevista a clientes da Serman**

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam de planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Para tal, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas.

A procura de uma melhoria contínua dos serviços prestados é o principal compromisso assumido por esta organização.

Neste sentido, conhecer o grau de satisfação dos clientes é fundamental. Disso depende a criação de novas alternativas e a oferta de um atendimento cada vez mais eficaz.

Colabore com a nossa organização na prossecução dessa meta, respondendo a esta entrevista. Tenha presente que pretendemos a sua opinião pessoal e objetiva relativamente aos nossos serviços.

Identificação da organização: Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, CIRES, Lda.

1. Há quantos anos começou a relação com a empresa? De que forma?

A relação com a empresa começou muito antes de eu me empregar na Cires, possivelmente desde a fundação da empresa Serman.

2. No primeiro contacto com a Serman quais os valores que a empresa lhe transmitiu?

Pessoalmente, considero já não me recordar plenamente, pois já tem algum tempo, no entanto, a empresa mostrou-se ser muito séria nos negócios, competente e rigorosas na execução dos seus serviços, tais particulares pelas quais temos preferência obviamente.

3. Quais os fatores decisivos para estabelecer uma relação profissional com a Serman?

Os fatores decisivos são particularmente os valores que mencionei atrás, acrescentando da capacidade de rapidez que a empresa tem de atender às nossas exigências. Algo que também me agrada, está no facto de todos os colaboradores internos se apresentarem diariamente devidamente equipados com o vestuário imposto pela empresa e devidamente identificados.

4. De momento, como pode descrever o tipo de relação que estabelece com a Serman?

É uma relação positiva, exclusivamente profissional sem qualquer problema grave apontar.

5. Que valor consegue mencionar associados à Serman?

Atualmente, e devido á situação económica do país, a Serman parece-me ser uma empresa realista, adaptável á realidade. É uma empresa com origem familiar e honesta na forma como lida connosco e transparente no que diz e faz.

6. Que ferramentas de comunicação são utilizadas na vossa relação profissional?

Muito poucas, basicamente o *email* e o telefone.

7. Como considera o trabalho da empresa em volta da área da comunicação com o exterior?

No que respeita à área da comunicação da empresa, eu não poderei dizer muito, pois tenho poucos conhecimentos sobre as suas ações. Tive apenas conhecimento de um catálogo em 2011 alusivo aos seus serviços e pouco mais. Recebo esporadicamente os brindes que a empresa costuma oferecer aos clientes.

8. Tem sugestões de melhoria associadas à comunicação da empresa com a sua? Se sim, exemplifique.

Sim, obviamente qualquer empresa terá sempre falhas e perspetivas de melhora. Quanto à Serman, e como cliente, parece importante a Serman tentar colmatar falhas na área administrativa, que por vezes devido a burocracias torna-se complicado de eu cliente exigir uma data certa para a concretização de algum serviço.

Sugiro também aposta numa estratégia de comunicação melhor planeada e estruturada, pois como pôde ver, eu como cliente tenho poucos conhecimentos relativos às suas ações nessa área.

9. Está satisfeito com os seus serviços? Sente-se um cliente fidelizado?

Na generalidade estou satisfeito com uma relação estável e fidelizada sim.

Obrigado pela sua colaboração

Anexo 3. Modelo do Questionário elaborado pelos Colaboradores



Questionário de diagnóstico para colaboradores

Instruções de resposta ao questionário

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

A auscultação do colaborador constitui, ainda, uma forma de conhecer a sua perceção acerca da organização.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Esta entrevista é de natureza confidencial. O tratamento desta, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

Dados sobre a sua pessoa

Sexo

Masculino	Feminino

Faixa etária

18-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	+ 55 anos

Tempo de serviço

0-3 anos	4-6 anos	7-10 anos	+ 10 anos

Função na estrutura organizacional

1. Conhece os valores da empresa? (se sim, passe à questão nº3)

Sim	Não

2. Se a sua resposta foi não, explique porquê, e passe à questão nº5.

Falta de interesse	Não são comunicados	Não têm utilidade	Não estão definidos	Não são claros

3. Selecione entre os seguintes valores os que considerem as mais importantes (no mínimo 4).

Familiar	Profissionalismo	Inovação	Humildade	Ambição	Responsabilidade Social
Ética	Transparência	Trabalho em equipa	Rapidez	Eficiência e eficácia	Outros

4. Como teve perceção desses valores? Que ferramentas utiliza a empresa para transmitir esses valores?

Conversas informais	Quadros informativos	Reuniões	Internet	Formação
---------------------	----------------------	----------	----------	----------

Outros:

5. Como perceciona a Serman em termos de imagem?

Prestígio	Qualidade	Envelhecida	Moderna	Outra
-----------	-----------	-------------	---------	-------

6. De que modo as informações circulam dentro da empresa? Que canais utilizam?

Informalmente		Formação	
Notas		Diretamente do superior hierárquico	
Reuniões		Quadro avisos	

7. Está satisfeito com o modo como a comunicação interna é estruturada e gerida?

Muito insatisfeito o	Insatisfeito o	Nem satisfeito, Nem insatisfeito o	Satisfeito o	Muito satisfeito o

8. Gostaria de receber as informações pela empresa de outro modo? Se sim, Quais?

9. Acha a comunicação efetuada pela Serman suficiente para promover a empresa no exterior? Justifique.

10. Como considera o trabalho da Serman em prol da comunidade (RSE)?

Muito insuficiente	Insuficiente	Nem suficiente, Nem insuficiente	Suficiente	Muito suficiente

11. Encontra-se globalmente satisfeito para com a organização em que trabalha?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, Nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Obrigada pela colaboração

Anexo 4. Tabelas de análise de dados das entrevistas aos colaboradores internos da empresa

Tabela 1. Sexo dos Colaboradores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	9	81,8	81,8	81,8
Valid Feminino	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 2. Idades dos Colaboradores por Classes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-35	2	18,2	18,2	18,2
36-45	4	36,4	36,4	54,5
Valid 46-55	3	27,3	27,3	81,8
55-100	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 3. Tempo de Serviço dos Colaboradores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-3	1	9,1	9,1	9,1
4-6	2	18,2	18,2	27,3
Valid 7-10	2	18,2	18,2	45,5
10-25	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 4. Designação dos cargos desempenhados pelos Colaboradores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Serralheiro Mecânico	2	18,2	18,2	18,2
Serralheiro Civil	1	9,1	9,1	27,3
Assistente de produção	1	9,1	9,1	36,4
Motorista	1	9,1	9,1	45,5
Escriturária	1	9,1	9,1	54,5
Metalizador	1	9,1	9,1	63,6
Pintor	1	9,1	9,1	72,7
Função Administrativa	1	9,1	9,1	81,8
Decapador	1	9,1	9,1	90,9
Soldador	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 5. Reconhecimentos dos valores da Serman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	8	72,7	72,7	72,7
Não	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 6. Justificação por parte dos que responderam Não

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não têm utilidade	3	27,3	100,0	100,0
Missing	8	72,7		
Total	11	100,0		

Tabela 7. Que valores consideram mais importantes na empresa

	N	
	Valid	Missing
Familiar	6	5
Profissionalismo	5	6
Inovação	0	11
Humildade	6	5
Ambição	1	10
Responsabilidade Social	0	11
Ética	1	10
Transparência	2	9
Trabalho em equipa	4	7
Rapidez	3	8
Eficiência e eficácia	2	9
Outros	1	10

Tabela 8. Teve percepção desses valores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Conversas informais	4	36,4	57,1	57,1
Valid Reuniões	2	18,2	28,6	85,7
Valid Formação	1	9,1	14,3	100,0
Valid Total	7	63,6	100,0	
Missing 99	4	36,4		
Total	11	100,0		

Tabela 9. Como percecionam a Serman em termos de imagem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Prestígio	2	18,2	18,2	18,2
Valid Qualidade	4	36,4	36,4	54,5
Valid Moderna	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 10. De que modo as informações circulam dentro da empresa

	Informalmente	Notas	Reuniões	Formação	Directamente do superior hierárquico	Quadro Avisos
Valid N	6	1	3	1	4	2
Missing	5	10	8	10	7	9

Tabela 11. Grau de satisfação com a comunicação interna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nem satisfeito, Nem insatisfeito	1	9,1	10,0	10,0
Valid Satisfeito	6	54,5	60,0	70,0
Valid Muito satisfeito	3	27,3	30,0	100,0
Total	10	90,9	100,0	
Missing 99	1	9,1		
Total	11	100,0		

Tabela 12. Gostaria de receber informações de outro modo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	11	100,0	100,0	100,0

Tabela 13. Acham a comunicação da Serman suficiente para promover a empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	6	63,6	63,6	63,6
Valid Não	5	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 14. Justificação da resposta anterior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim				
Porque têm clientes	4	36,4	36,4	36,4
A empresa preocupa-se em divulgar o seu nome	1	9,1	9,1	54,5
Está sempre em contacto directo com os clientes	1	9,1	9,1	81,8
Valid Não				
Tenho pouco conhecimento sobre a área para poder explicar	2	18,2	18,2	72,7
Deveriam utilizar mais meios	1	9,1	9,1	45,5
É pouco original e inovadora	1	9,1	9,1	90,9
A empresa utiliza poucos recursos	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 15. Como consideram o trabalho da Serman em prol da comunidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Suficiente	8	72,7	72,7	72,7
Valid Muito suficiente	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabela 16. Grau de satisfação com a organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Satisfeito	9	81,8	81,8	81,8
Valid Muito satisfeito	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	