

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Plano de Comunicação: Coimbra Business School | ISCAC

Joana Beatriz Couceiro de Brito Carecho

Coimbra, 2017

Joana Beatriz Couceiro de Brito Carecho

Plano de Comunicação: Coimbra Business School | ISCAC

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente: Professora Doutora Rosa Sobreira

Arguente: Professora Doutora Alexandra Leandro

Orientador: Professor Doutor Daniel Gomes

Agradecimentos

Em primeiro lugar dizer que o caminho até aqui não foi fácil, muitos momentos em que só apetecia largar tudo e desistir, mas graças a todos os que irei mencionar consegui.

Em primeiro lugar agradecer a mim, que nunca desisti e confiei sempre nos meus instintos. Em segundo lugar agradecer à minha família por nunca me deixar desistir e por estar sempre comigo nos momentos menos bons.

Em segundo lugar agradecer ao Sérgio por contrariar sempre os meus maus pensamentos e me dar sempre aquela energia positiva.

Em terceiro lugar agradecer à minha Carolina Carvalho por todo o tempo dedicado a mim e ao meu trabalho. Agradecer pela pessoa genuína que é e pela nossa amizade que será sempre única e à nossa maneira.

Agradecer também à comunidade ISCAC que tão carinhosamente me acolheu. Um especial agradecimento à minha senhora, Ana Filipa Freitas, e ao boss, Ricardo Castro, à Dra. Isabel Lemos e ao senhor presidente Manuel Castelo Branco, pelo sorriso enorme que apresentava, das poucas mas valiosas vezes que nos cruzámos.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Gomes pela enorme dedicação a este trabalho, que sem a sua fundamental ajuda não seria possível.

Plano de Comunicação Coimbra Business School | ISCAC

Resumo: O projeto a desenvolver ao longo deste relatório de estágio consiste em elaborar um plano de comunicação para a Coimbra Business School | ISCAC. Este projeto teve início com o estágio curricular que fiz na escola anteriormente referida entre janeiro e maio do presente ano. No decorrer do mesmo estágio constatei que a escola não era detentora de um plano de comunicação e de forma a contribuir com os meus conhecimentos para benefício da mesma propus-me a desenvolvê-lo.

Apesar da Coimbra Business School | ISCAC ser um escola de sucesso, que há dois anos consecutivos tem um preenchimento plenos das vagas disponíveis para os seus cursos de 1º ciclo, e que recebe estudantes de todo o país para as suas pós-graduações e cursos livres, assim como alunos brasileiros e angolanos para os seus MBA's, todas as organizações necessitam de se manterem vivas, ativas e presentes na mente dos consumidores para que nunca sejam ultrapassadas pela concorrência.

Deste modo e apesar de todo o seu sucesso, a CBS necessita de planear a sua comunicação para conseguir sobreviver e manter o seu “bom nome” que com muito esforço e dedicação de todo o pessoal docente e não docente conseguiram até à data.

Neste sentido, e de forma a conseguir também eu contribuir para esse bom nome, proponho o plano de comunicação pensado e elaborado sempre tendo em vista o posicionamento da escola e os seus ideais.

Palavras-chave: Comunicação; Planeamento; Plano de Comunicação;

Internship report: Coimbra Business School | ISCAC

Abstract: The project to develop over this internship report it to do a communication plan to Coimbra Business School | ISCAC. This project started with an internship at school mentioned above between January and May of this year. In the course of this internship I saw that the school doesn't have a communication plan so I proposed to do one.

Although Coimbra Business School | ISCAC be a success school, which fill the total of positions for new students in their degrees, since two years ago, receive student from the whole country for their post-graduation and Brazilian and Angolan students for their MBA's degrees, all of companies need to be live, active and keep in mind of the consumers for not be falling behind for their competitors. Although the success, CBS need to plan communication to survive and keep the excellent reputation which with effort and dedication they do. So, to contribute to this reputation I propose to do a plan of communication thought and planned always think on the position and the ideals of school.

Keywords: Communication; Planning; Communication Plan

Sumário

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Abreviaturas	VII
Índice de Esquemas.....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	1
1. Planeamento da Comunicação	3
2. Apresentação da Coimbra Business School ISCAC	4
REVISÃO DA LITERATURA.....	7
1. O Papel da Comunicação nas Organizações	9
1.1. Fluxos.....	13
1.2. Rede Formal e Informal.....	13
1.3. Veículos	14
1.4. Relações Públicas	15
1.5. Jornalismo Empresarial.....	16
1.6. Assessoria de Imprensa.....	16
1.7. Editoração Multimédia	17
1.8. Imagem Corporativa	17
1.9. Publicidade Institucional.....	17
1.10. Marketing Social	18
1.11. Marketing Cultural	18
1.12. Publicidade.....	18
1.13. Promoção de Vendas.....	19

1.14. Feiras e Exposições	22
1.15. Marketing Direto	24
1.16. Merchandising	25
1.17. Venda Pessoal	25
1.18. Patrocínio	25
2. A Era da Internet e a Comunicação Digital.....	26
METODOLOGIA	29
Metodologia	31
1. Auditoria de Diagnóstico	32
1.1. Análise da concorrência	35
2. Definição dos Objetivos	36
3. Seleção dos Alvos	37
4. Elaboração da Mensagem.....	38
5. Seleção dos Meios de Comunicação	39
6. Calendarização	40
CONCLUSÃO	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
Bibliografia.....	47
ANEXOS.....	53
AnexoI.....	54

Abreviaturas

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

CBS – Coimbra Business School | ISCAC

RP – Relações Públicas

IES – Instituições de Ensino Superior

Índice de Esquemas

Esquema 1. Comunicação Organizacional Integrada (Adaptado de Kunsch).....	10
Esquema 2. Estrutura do Plano de Comunicação.....	31
Esquema 3. Calendariação do Plano de Comunicação.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1. Mensagem do Plano de Comunicação 38

CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

1. Planeamento da Comunicação

Segundo Vasconcelos (2009, p. 15) “não há processo de comunicação que dispense um bom planeamento”. Ainda de acordo com a autora, a função do planeamento passa pela maximização do retorno da comunicação. Planear a comunicação significa encontrar a solução para um problema, compreendendo as dificuldades e os desafios que estão a ser enfrentados em determinado mercado. Os objetivos do planeamento podem ser, entre outros, tornar algo conhecido, ganhar a confiança do público, informar, criar imagem positiva da empresa ou incentivar à experimentação. Segundo Tavares et al (2005, p. 1) as organizações necessitam de planear, e pensar estrategicamente a sua comunicação de modo a posicionarem-se e fazerem face aos desafios de mercado. Daí que se fale muitas vezes em planeamento estratégico. O planeamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planeamento de relações públicas com vista à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações (Kunsch M. M., 2006, p. 129). O planeamento acarreta várias vantagens para a organização como podemos concluir pelas palavras de Ferreira et al (2005, p. 35) que afirmam que o planeamento estratégico permite a construção de bases para um futuro promissor e simultaneamente a criação de um mercado mais profissional e preparado para mudanças. Os autores rematam dizendo que o planeamento deve ir ao encontro dos restantes objetivos da organização de modo a que sejam alcançados melhores resultados.

2. Apresentação da Coimbra Business School | ISCAC

Em meados de 1972-1973, constatando-se a necessidade de implementação do ensino técnico e médio da administração e comércio na zona de Coimbra a atual Coimbra Business School | ISCAC iniciou as suas atividades letivas com o curso de Contabilidade, denominando-se à época por Instituto Industrial e Comercial de Coimbra. No ano de 1974 ocorreu a separação entre os ramos de indústria e comércio e o instituto adquiriu a sua própria personalidade passando a denominar-se Instituto Comercial de Coimbra. A 26 de Junho com a entrada em vigor do Dec. Lei 313/75 o instituto em causa passou a estar na dependência da Direção Geral do Ensino Superior. Como consequência deste acontecimento, os diplomados de certos cursos do então Instituto Comercial de Coimbra adquiriram o grau de bacharel. Posteriormente, mais precisamente a 6 de Maio de 1976 e segundo o Dec. Lei nº327/76 a designação deste instituto passou de “ Instituto Comercial de Coimbra” para “Instituto Superior de Contabilidade e Administração”. Anos mais tarde o ISCA integrou o Instituto Politécnico de Coimbra.

Com a publicação do Dec. Lei nº 443/85, de 24 de Outubro foi concedida ao ISCA a autorização e legitimidade para atribuir aos diplomados que concluíssem o Curso de Estudos Superiores Especializados (CESES), o DESE – Diploma de Estudos Especializados, grau equiparado ao de licenciatura. Numa fase inicial o DESE foi atribuído ao curso de Controlo de Gestão e mais tarde aos cursos de Contabilidade e Auditoria e de Gestão de Empresas. Em 1997 foram aprovados os primeiros estatutos do ISCAC, homologados por Despacho do presidente do IPC.

De modo a evidenciar a sua autonomia e estatuto, a 4 de Novembro de 1996 o instituto em causa passa a efetuar as suas atividades letivas nas suas novas instalações, onde se encontra até à data, na Quinta Agrícola em Bencanta.

No ano letivo de 1998/1999 os CESES deram lugar às licenciaturas bietápicas, no caso do ISCAC essas licenciatura foram as de Contabilidade e Auditoria, Gestão de Empresas e de Informática de Gestão, por aprovação da Portaria nº417-A/98 de 17 de Julho. No ano letivo 2005/2006 os cursos existentes no ISCAC, Contabilidade e Auditoria, Gestão de Empresas e Informática de Gestão, sofreram uma reestruturação. Após esta reestruturação e de forma a aumentar a oferta formativa, nesse mesmo ano, o instituto deu início a dois novos cursos:

Contabilidade e Gestão Pública e Solicitadoria e Administração. No ano letivo seguinte e de acordo com a Declaração de Bolonha acordada pelo Ministério da Educação a 9 de Março de 2007, todos os cursos ministrados no ISCAC foram iniciados segundo esse processo. No ano letivo de 2007/2008 foi criada a Coimbra Business School (CBS) que conta com uma panóplia de formações como Pós-Graduações, Cursos Breves e Intensivos. A oferta formativa atual da CBS é:

- Licenciaturas:
 - Licenciatura em Contabilidade e Auditoria
 - Licenciatura em Contabilidade e Gestão Pública
 - Licenciatura em Gestão de Empresas
 - Licenciatura em Informática de Gestão
 - Licenciatura em Solicitadoria e Administração
 - Licenciatura em Secretariado de Direção e Administração
 - Licenciatura em Marketing e Negócios Internacionais

- Mestrados:
 - Mestrado em Análise Financeira
 - Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública
 - Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial
 - Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública
 - Mestrado em Controlo de Gestão
 - Mestrado em Gestão Empresarial
 - Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão
 - Mestrado em Gestão das Empresas Agrícolas
 - Mestrado em Solicitadoria
 - Mestrado em Análise de Dados e Sistema de Apoio à Decisão
 - Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais
 - Mestrado em Gestão do Mar

- Pós-graduação:
 - Auditoria, Risco e Controlo de Sistemas de Informação
 - Contabilidade e Finanças Para Não Financeiros
 - Contabilidade e Fiscalidade Empresarial
 - Contabilidade Pública, especialização em SNC-AP
 - Gestão Fiscal Empresarial
 - Administração de Insolvências e Recuperação de Empresas
 - Criminologia
 - Mediação de Conflitos
 - Mediação Familiar
 - Avaliação e Gestão na Atividade Imobiliária
 - Direção Comercial e Vendas
 - Ferramentas de Gestão para Resultados
 - Fundraising em Ação
 - Gestão Bancária e Seguradora
 - Gestão das Indústrias da Cultura e do Turismo
 - Gestão das Instituições da Economia Social
 - Gestão de PMEs
 - Gestão de Fraude Organizacional
 - Gestão de Pessoas e Equipas
 - Gestão de Segurança Empresarial
 - Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva
 - Gestão do Desenvolvimento Local de Base Comunitária
 - Gestão do Património Material
 - Gestão e Administração Escolar
 - Gestão em Engenharia Urbana
 - Gestão Empresarial das Instituições de Saúde
 - Gestão Financeira Autárquica
 - Gestão Psicossocial de Catástrofes e Emergências Complexas
 - Sistemas Integrados de Gestão - Qualidade, Ambiente e Segurança
 - Transportes & Gestão Logística

REVISÃO DA LITERATURA

1. O Papel da Comunicação nas Organizações

Para Ruão (1999, p. 3) comunicar significa “tornar comum uma realidade, uma informação ou um pensamento, através de qualquer meio”. Conrad e Poole (2005) citados por Silva et al “definem a comunicação como um processo através do qual as pessoas, agindo em conjunto, criam, mantêm e gerem significados, através da utilização de símbolos verbais e não-verbais dentro de um contexto particular” (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2016, p. 224). Reis e Costa (2007, p. 61) citam Deetz (2008) que percebe a comunicação e a organização como tendo papéis complementares. Os autores reforçam esta ideia afirmando que “esse desempenho conjunto e combinado as torna ubíquas e indissociáveis na vida dos indivíduos: juntas, provêm identidade pessoal, estruturam o tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento e o consumo, padronizam as relações sociais e a troca de informações”. Assim, concluímos que à comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “cola da organização” (Ruão & Kunsch, 2014, p. 8).

Em suma a comunicação é essencial para o estabelecimento de relações interpessoais e isto estende-se ao contexto organizacional onde a comunicação é algo fulcral para o desenvolvimento da própria instituição, pois só comunicando a informação circula entre hierarquias.

No contexto organizacional, é necessário comunicar para os clientes, fornecedores e público em geral, pois só assim é possível a organização destacar-se das outras. Contudo, é crucial promover o diálogo com os colaboradores permitindo à organização atingir metas e objetivos definidos, como também representa um fator motivacional. Assim, pode dizer-se que uma organização tem dois tipos de comunicação: a interna e a externa. Existem diversas definições para a componente externa da comunicação. Joana Costa (2008, p. 74) define-a como as “práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente em que se insere” e tomando as palavras de Fisher (2003) a autora afirma que a comunicação externa faz a ligação entre a organização e os seus vários públicos, pois para além de criar e transmitir a mensagem da organização aos seus alvos, este tipo de comunicação permite a receção de informação do ambiente externo. Ana Pinto

(2013, p. 2) afirma que “uma organização não é um sistema isolado e tem de comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela tem em colocar as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. É fundamental que elas saibam o que comunicar e de que forma fazê-lo, e daí o papel gradual que a comunicação ganhou no plano do funcionamento estratégico das organizações. Sendo assim, consideramos que a comunicação organizacional é o conjunto de sinais emitidos por uma dada organização em direção aos seus alvos, tanto internos como externos”. Na vertente externa da comunicação, Villafañe (1998, p. 243) afirma que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”. E Freixo (2013, p. 212) remata dizendo que “gerir é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar-lhes regularmente o que deve ser feito, como, quando, etc.” Concretizando, a comunicação interna está direcionada ao público interno ou seja às pessoas que integram a empresa, enquanto que a comunicação externa é dirigida ao mercado, consumidores e/ou potenciais consumidores.



Esquema 1. Comunicação Organizacional Integrada (Adaptado de Kunsch)

Kunsch (2002, p. 150) entende a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, propondo a sua divisão em três delas (Figura 1), sendo elas a comunicação interna e comunicação administrativa, comunicação institucional, e a comunicação mercadológica. Deste modo, define comunicação administrativa como “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, e que é aquela que permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de fluxos de redes” (Kunsch M. M., 2002, p. 152). A autora acrescenta que administrar, no contexto organizacional, consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos. A mesma recorre ainda às palavras de Lee Thayer que define comunicação administrativa como o “sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização”, este entende portanto a comunicação administrativa “como aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais, entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção ou outra da organização global”. Quanto à comunicação interna a autora afirma que esta “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo o seu pleno funcionamento” para completar a definição, recorre às palavras de Rodhia (1985) que define o conceito como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Kunsch M. M., 2002, p. 154). João José Curvello (2012, p. 22), complementa dizendo que comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna” tendo como foco os valores que precisam de ser conhecidos e partilhados por todos para um boa imagem da organização. Definindo a comunicação institucional, Kunsch (2002, p. 164) afirma que esta “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. A autora continua dizendo que este tipo de comunicação está “intrinsecamente ligada aos aspetos corporativos institucionais” que constroem uma personalidade organizacional credível e completa, servindo-se da definição de Torquato do Rego (1985) da qual podemos concluir que a comunicação institucional

tem por objetivo conquistar simpatia, credibilidade e confiança para um objetivo final de influência político-social. Segundo Kunsch (2002, p. 165), a comunicação institucional, por meio das relações públicas, centra-se em aspetos como a missão, a visão e os valores da organização. Em suma, “a comunicação institucional pretende fundamentalmente estabelecer relações de confiança e duradouras com todos aqueles que dizem respeito à organização, ou seja, melhorar as relações com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade” (Sobreira, 2010, p. 134).

A terceira e última divisão da comunicação integrada, de acordo com o modelo seguido, é a comunicação mercadológica. Segundo a autora do modelo, Kunsch (2002, p. 162) este tipo de comunicação “é a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”. A autora remata dizendo que a comunicação mercadológica “se encarrega de todas as manifestações simbólicas do mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (Kunsch M. M., 2002, p. 164). Sobreira (2010, p. 134) define este tipo de comunicação como “a responsável por toda a produção de mensagens relativas aos objetivos de marketing da organização.” Completa afirmando que “esta área integra uma multiplicidade de técnicas que visam atingir os seus objetivos de promoção dos produtos e serviços das organizações, conquistar consumidores e mercados alvo definidos pelo marketing da organização, tendo há muito deixado de se centrar apenas na publicidade, integra, atualmente a promoção de vendas, o merchandising, o marketing direto, patrocínio e mecenato” (Sobreira, 2010, p. 134). Pinho (2001, p. 40) define a comunicação mercadológica como aquela que é projetada para ser persuasiva e para conseguir o efeito calculado que irá ser traduzido em atitudes e comportamentos do público-alvo. Maria Helena Weber (2009, p. 73) defende que é necessário obter resultados da associação da comunicação institucional com a mercadológica e que este processo deve ficar a cargo dos profissionais de comunicação com competências, formação e domínios específicos. Existem diversas técnicas que esses profissionais têm à disposição para procederem à comunicação da organização.

1.1. Fluxos

Segundo Kunsch (2002, p. 35) a comunicação organizacional efetiva-se por meio de “três fluxos e de uma forma bidirecional”. Os fluxos são o descendente, ascendente e lateral, e as formas são a vertical e a horizontal. A autora, Kunsch (2002, p. 35), afirma que o fluxo descendente ou vertical se designa por “comunicação de baixo para cima, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes” da organização. Em relação à “comunicação ascendente, o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam as suas informações” para as camadas superiores da mesma estrutura (Kunsch M. M., 2002, p. 36). No intuito de definir comunicação lateral, a autora vale-se das palavras de Katz e Kahn que por sua vez afirmam que comunicação lateral ou horizontal se define pela movimentação de informações entre partes que ocupam o mesmo nível na estrutura organizacional. A autora completa dizendo que estes três fluxos de comunicação se fazem valer dos mais variados métodos, recursos e canais orais, escritos e audiovisuais, sejam eles encontros pessoais, chamadas telefônicas, cartas, quadros de avisos, vídeos institucionais” (Kunsch M. M., 2002, p. 36).

1.2. Rede Formal e Informal

No modelo acima apresentado, Kunsch inclui a comunicação formal e informal como partes integrantes da comunicação administrativa. A autora define o sistema formal de comunicação como o “conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consistente e deliberada”, e que é suplementado “por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais e intra-organizacionais”. Recorre às palavras de Simon para complementar e confirmar a sua definição, visto que este afirma que por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal este terá sempre de ser suplementado por canais informais (Kunsch M. M., 2003, p. 82). Por outro lado define sistema informal da comunicação como algo que emerge das relações sociais dos membros da organização (Kunsch M. M., 2003, p. 83).

1.3. Veículos

De acordo com as palavras da Kunsch (2003, pp. 87-88), para “viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos”, as organizações utilizam vários veículos: orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos.

Os meios **orais** podem ser divididos em diretos e indiretos. Diretos: diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente cara a cara.

Indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes. Sendo que hoje em dia como avançaram as tecnologias o alto-falante e o rádio já não sejam meios tão utilizados.

- Os meios **escritos** “envolvem todo o material informativo impresso”.
 - Instruções e ordens
 - Cartas
 - Quadro de avisos
 - Panfletos
 - Boletins
 - Manuais
 - Relatórios
 - Jornais e revistas

- Os meios **pictográficos**:
 - Mapas
 - Diagrama
 - Pinturas
 - Fotografias
 - Desenhos

- Os meios **escrito-pictográficos** tal como o nome indica relacionam as palavras e as imagens.
 - Cartazes

- Gráficos
 - Diplomas
 - Filmes com a legenda
- Os meios **simbólicos** envolvem todos os “sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos”.
 - Insígnias
 - Bandeiras
 - Luzes
 - Sirenes
 - Sinos
- Os meios **audiovisuais**:
 - Vídeos institucionais
 - Telejornais
 - Televisão corporativa
 - Documentários
 - Filmes
- Os meio **telemáticos** surgiram com o avanço da tecnologia e adquiriram essa denominação devido ao facto da informação ser “trabalhada e passada com o uso combinado da informática e dos meios de telecomunicação”.
 - Intranet
 - Computador
 - Correio eletrónico
 - Telemóveis

1.4. Relações Públicas

A autora do modelo da comunicação integrada, Kunsch (2002, p. 166) afirma que as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as restantes áreas, pela construção da credibilidade e pela manutenção de um posicionamento coerente e

duradouro das organizações. É ainda às RP que cabe a administração estratégica da comunicação das organizações com os públicos, agindo de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. “A tarefa prioritária da atividade das Relações Públicas é a de desenvolver uma imagem positiva das instituições ou empresas, de maneira a que os respetivos públicos acolham positivamente as suas propostas” (Barros, 2008, p. 13). “O objetivo não é falar do produto, mas criar ou reforçar a atitude positiva para com a empresa junto dos diferentes públicos. Trata-se de um objetivo de criação de imagem de empresa” (Lambin, 2000, p. 655). Mortari e Castro (2014, p. 273) citando Grunig (2009) defendem que o objetivo das RP passaria por cultivar relacionamentos com o público tendo em vista o paradigma da gestão estratégica, ao invés de ter meramente como preocupação defender a organização, tentando influenciar públicos a atitudes positivas em relação à organização.

1.5. Jornalismo Empresarial

Jornalismo empresarial é segundo Margarida Kunsch (2003, p. 168) “uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional”, sendo ainda “um subsistema do sistema jornalismo, que se insere no macrossistema da comunicação social”. Inicialmente, resumia-se a simples boletins mas com o passar do tempo foi ganhando dimensão e atualmente há “sofisticadas revistas produzidas” pelas organizações “com abordagens diversificadas e mesmo especializadas”. Posto isto, a autora defende que este subsistema deve ser encarado como “uma proposta especializada da atividade jornalística, e não como função menor e sem importância da grande imprensa”.

1.6. Assessoria de Imprensa

Assessoria de imprensa segundo Kunsch (2003, p. 169), “no contexto da comunicação institucional, é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações, com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via *media* impressa, eletrónica e internet”.

1.7. Editoração Multimédia

A autora defende que “todos os produtos comunicacionais, sejam impressos, eletrónicos ou digitais” devem ser sujeitos a um “tratamento técnico-profissional que esta área propicia”. Para além disto a autora afirma que esta “é uma especialidade que transita e interage nas várias esferas do campo das comunicações”. Termina dizendo que esta área “permite criar uma comunicação ágil e interessante aos olhos do público” (Kunsch M. M., 2003, p. 169).

1.8. Imagem Corporativa

Imagem Corporativa é, segundo Kunsch (2003, p. 171), a representação do que “está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações. Para completar a sua definição, a autora faz-se valer das palavras de vários outros autores entre eles Villafañe que define imagem corporativa como “a integração na mente dos públicos de todos os *inputs* emitidos por uma empresa na sua relação com eles”. A autora explicita afirmando que “ a imagem se constrói na mente do públicos e os *inputs* constituem uma grande variedade de manifestações das organizações por meio dos seus atos e da comunicação” (Kunsch M. M., 2003, p. 171) .

1.9. Publicidade Institucional

Quanto à publicidade institucional, a autora afirma que é “considerada uma publicidade de prestígio, cujo objetivo principal é a fixação de um conceito institucional (Kunsch M. M., 2003, p. 175). A mesma recorre às palavras de Francisco Gracioso que afirma que “a publicidade institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora” (Kunsch M. M., 2003, p. 175). A autora remata dizendo que este tipo de publicidade deve ser planeado e caracterizado como criativo e o conteúdo deve ser o mais informativo possível (Kunsch M. M., 2003, p. 175).

1.10. Marketing Social

O termo marketing social tal como o nome indica, está diretamente relacionado com questões sociais. Segundo Kunsch (2003, p. 175) o marketing social faz uso do marketing propriamente dito para trabalhar o produto social. Este tipo de marketing tem a particularidade de se dirigir à sociedade em geral e não a um mercado mais restrito, e ter um foco no interesse público e não da instituição pois está normalmente associado a alterações de práticas sociais. Nesta definição a autora faz-se valer das palavras de Mazzon que afirma que este tipo de marketing é “aquele em que os benefícios e práticas do marketing podem ser aplicados não somente a produtos e serviços lucrativos, mas também na promoção de causas e programas sociais” (Kunsch M. M., 2003, p. 176). Kunsch (2003, p. 177) finaliza dizendo que o marketing social se foca na ideia, o produto social, tendo assim como alvo a sociedade e o interesse público, sendo que as campanhas de marketing social são direcionadas para a saúde, proteção do ambiente, segurança, educação”, e “visam minimizar os grandes problemas sociais e consciencializar a sociedade” para “determinada causa social”.

1.11. Marketing Cultural

O marketing cultural, segundo Kunsch (2003, p. 178), “está relacionado com a produção e o patrocínio da cultura”, sendo uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender e valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc”. A autora serve-se das palavras de Muylaert que afirma que este tipo de marketing “é o conjunto das ações de marketing utilizadas no desenvolvimento de um projeto cultural” (Kunsch M. M., 2003, p. 175).

1.12. Publicidade

Segundo Rasquilha (2009, p. 20) a publicidade é uma “técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objetivo de dar a conhecer e valorizar uma marca (produto, serviço ou instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão,

fidelização, utilização ou apoio”. Freitas (2013, p. 120) define a publicidade como uma ação comunicativa cujo objetivo é que o público tenha uma ideia satisfatória sobre o produto ou a marca anunciante. Ou ainda, sobre a causa social anunciada. “Os meios utilizados para dar suporte às mensagens publicitárias são diversos e incluem a televisão, rádio, cinema, jornais, revistas, catálogos ou internet. A escolha do meio de suporte depende, essencialmente do objetivo que se pretende atingir, do tipo de mensagem e do público a quem a mensagem se dirige” (Pereira A. M., 2012). Lindon et al (2004, p. 322) afirmam que a publicidade tem cinco características distintivas em relação aos outros meios de comunicação, estas são o alcance de muitos públicos, o reduzido custo por contacto, funcionar segundo o princípio da repetição, oferece uma mensagem simples, forte e única e esta é completa e perfeitamente controlada pelo anunciante

Os objetivos da publicidade são, segundo Kotler (2003, p. 387):

- **Informar.** Informar sobre um novo produto, sugerir novos usos para um produto já comercializado, informar o mercado sobre mudanças de preço e explicar o funcionamento do produto.
- **Persuadir.** Este objetivo prende-se com aspetos como desenvolver a preferência pela marca, mudar a perceção dos clientes sobre o produto e persuadir à compra.
- **Lembrar.** O último objetivo apontado por Kotler diz respeito a lembrar os clientes do produto, principalmente quando o produto está na fase de declínio.

1.13. Promoção de Vendas

Promoção de vendas pode ser definida como um conjunto de incentivos temporários que poderão servir vários objetivos da organização, como atração de novos clientes e incentivos à experimentação. Pedro Quelha Brito (2000) distingue as

técnicas de promoção de vendas em redução de preço, colecionismo, folhetos publicitários, topos de gôndola e ilhas, vales de descontos e cupões, promotora no ponto de venda, brindes, *banded pack* e produtos grátis e amostras gratuitas. A redução de preço de acordo com as palavras de Pedro Quelhas Brito (2000, p. 25) toma a designação de técnica de promoção quando apresenta um caráter temporário e é anunciada no ponto de venda com uma mensagem bem explícita, quer seja na própria embalagem ou mesmo nas prateleiras. Esta técnica tem por objetivo representar um bónus para os clientes leais e por outro lado ser uma oportunidade para que os clientes não leais optem pelo produto em causa. No entanto, esta técnica não se aplica a todos os produtos, visto que não se torna adequada a produtos *premium* pois pode afetar o posicionamento dos mesmos. O colecionismo é uma técnica diferente da anteriormente apresentada principalmente porque envolve ação do cliente no período pós compra. Segundo o autor referido, Pedro Brito (2000, p. 38), o colecionismo consiste na acumulação de provas de compra para a aquisição de um prémio. O prémio em causa é garantido após apresentação das provas de compra, daí que se possa afirmar que o colecionismo é um meio-termo entre os concursos e a oferta de brindes pois nos concursos não há garantia de prémios enquanto que no colecionismo há e no caso da oferta de brindes não há a necessidade de angariação de provas de compras. O objetivo do colecionismo prende-se com a criação de lealdade sendo que a atribuição do prémio depende da compra, para posterior acumulação de provas. Outra técnica de promoção de vendas apresentada por Brito (2000, p. 46) são os folhetos publicitários que é um instrumento publicitário, como o próprio nome sugere, mas o seu objetivo principal é apresentar ao público quais as marcas que se encontram em promoção no ponto de venda. Os folhetos apresentam benefícios diferentes para fabricantes e para retalhistas. Para o fabricante, as vantagens apresentadas dos folhetos são “a publicidade de ações promocionais”, contrariar a procura sazonal dos produtos ou antecipar a procura dos produtos sazonais e conseguir uma maior perceção da existência da marca em regiões de menor implantação (Brito, 2000, p. 47). Na ótica do retalhista, as vantagens apresentadas são a contribuição para a fidelização, a promoção da imagem, potenciar a animação do espaço comercial e a atração de um maior tráfego que se repercutirá num aumento do volume de negócios. Em relação à terceira técnica de promoções de vendas, topos

de ilhas e gôndolas, são atividades de *merchandising* mas que assumem, segundo Brito (2000, pp. 48-52), o papel de promoção de vendas. Os objetivos de utilização desta técnica de promoção de vendas são diferentes consoante se esteja a ter em conta o retalhista ou o fabricante, tal como acontecia no caso dos folhetos promocionais. O retalhista ao utilizar as ilhas e gôndolas tem como objetivo “prolongar o tempo de permanência dos consumidores no seu espaço” e aumentar o volume de negócios (Brito, 2000, p. 51). Já o fabricante utiliza esta técnica de promoção de vendas para cumprir objetivos como dar a conhecer com maior evidência novos produtos ou marcas, melhorar a perceção dos atributos da marca e incrementar compras por impulso. Os vales de desconto e cupões são outra forma de promoção de vendas, segundo Brito (2000, p. 52) os primeiros são “um título de crédito reembolsável no ato de pagamento”, os segundos “estão unidos – colados ou entrelaçados – nos produtos em promoção, ou distribuídos pessoalmente pelas promotoras”. O autor anteriormente citado considera que “esta técnica de promoção de vendas pode surgir como alternativa à redução de preços embora apresentem algumas diferenças” (Brito, 2000, p. 52). Para apontar essas diferenças o autor faz-se valer das palavras de Petersen e Toop (1994) que defendem que as diferenças dos vales e cupões em relação à redução de preço são o facto de o preço no ponto de venda se manter inalterado, o número de embalagens a promover poder ser controlado, a exigência de algum envolvimento por parte do retalhista, visto que “é ele que restitui a diferença de valores” e devido ao facto de haver uma implementação mais rápida (Brito, 2000, p. 52). Esta técnica torna-se atrativa para o consumidor pelo facto de envolver a devolução imediata de um montante. As promoções de vendas envolvem ainda a presença de promotoras no ponto de venda. De acordo com Brito (2000, p. 55) “a promotora no ponto de vendas estabelece a interligação entre a força de vendas e as promoções de vendas” e tem a seu cargo algumas tarefas como a “prospecção de clientes” e a comunicação de informações sobre o produto aos potenciais consumidores que se desloquem pelo espaço de vendas. Os brindes são outra das técnicas disponíveis para desenvolver ações de promoção de vendas, estes são “prémios oferecidos diretamente no ponto de venda, em associação ao produto comprado” (Brito, 2000, p. 59). Na ótica do consumidor “um brinde representa uma gratificação instantânea conseguida com um mínimo

esforço” no entanto “a sua função de incentivo depende da perceção do consumidor sobre o seu valor” (Brito, 2000, pp. 59,60). A questão que se coloca aquando da intenção de utilização dos brindes é a escolha do brinde pois este tem de ser “suficientemente atrativo para potenciar a notoriedade da marca, satisfazendo, assim, os gostos cada vez mais sofisticados dos consumidores” (Brito, 2000, p. 60). O *banded pack* e produto grátis distinguem-se dos brindes no sentido em que “os prémios são fabricados ou comercializados pela mesma firma”. “Neste tipo de promoções de vendas geralmente o preço não é alterado, por isso o incentivo não é exterior, a vantagem reside no próprio produto (Brito, 2000, p. 66). Segundo o mesmo autor, apesar destas duas técnicas de promoção se apresentarem de forma conjunta, existe entre elas algumas diferenças, o *banded pack* consiste em "associar uma marca com uma posição importante no mercado com outra que poderá ser recém-lançada ou relançada, para incentivar à experimentação de uma marca nova ou de um produto da mesma marca mas de categoria diferente. O objetivo das organizações ao por em prática estas técnicas de promoção de vendas é dificultar a introdução de concorrentes. Para além de servir este objetivo o *banded pack* e os produtos grátis podem ajudar a resolver problemas de *stock* facilitando o escoamento do mesmo. A última técnica de promoções indicada por Brito (2000, p. 69) são as amostra grátis, segundo ele, a utilização desta técnica serve para acelerar o processo de introdução de uma marca ou a extensão de linha de mercado e ainda para diminuir as resistências iniciais dos consumidores em relação a um produto desconhecido e aumentar assim a probabilidade do consumidor potencial se tornar cliente efetivo. A marca ao oferecer uma amostra do produto está a garantir ao consumidor a experimentação sem qualquer custo.

1.14. Feiras e Exposições

Giácomo (2007, p. 21) define evento como “componente do *mix* da comunicação, que tem por objetivo minimizar esforços, fazendo uso da capacidade sinérgica do qual dispõe o poder expressivo, no intuito de seduzir pessoas numa ideia ou ação”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 591) os objetivos dos eventos são:

- Criação e identificação com um determinado mercado ou estilo de vida;
- Aumentar a consciencialização do nome da empresa ou do produto;
- Criar ou reforçar as perceções do consumidor quanto às associações com a imagem de marca;
- Aperfeiçoar as dimensões da imagem corporativa;
- Criar experiências e provocar sensações;
- Expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais;
- Entreter os principais clientes ou recompensar os funcionários;
- Permitir oportunidades de divulgação ou promoções.

A comunicação foi ganhando novos contornos ao longo tempo e a comunicação organizacional não foi exceção, “segundo BUENO (2003, p. 49), a partir de 1990, a comunicação organizacional desenvolveu-se a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, tornou-se a peça “chave” para os negócios” (Tiburcio & Santana, 2015, p. 16). “Metaforicamente, a estratégia é o percurso que mapeia *a priori* e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo a que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida. Assim, o primeiro passo na criação de uma estratégia consiste em saber para onde vai; não é lógico começar uma viagem sem saber qual é o destino. O segundo passo consiste em coordenar as suas ações e os recursos disponíveis, procurando posicionar-se favoravelmente face aos seus concorrentes, ou seja, em escolher as opções adequadas ao percurso traçado, de modo a permitir-lhe chegar onde pretende, e de forma mais rápida e eficientemente do que os seus concorrentes” (Carrillo, 2014, p. 74). Entendido o termo “estratégia” está-se apto a compreender o que é a comunicação estratégica. Existem várias definições para o conceito. Segundo Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič e Sriramesh (2007, p. 3) a comunicação estratégica estuda o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos. Comunicação estratégica é, segundo Silva et al (2016, p. 227), uma união entre a comunicação e a estratégia que são dois processos que presidem à noção de organização. Maria Victoria Carrillo (2014, p. 78) tendo por

base várias definições do termo em causa, define-o ela própria como “o esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus *stakeholders* aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspetiva e na visão da sua estratégia global.

Em suma, e tendo por base as palavras de Raposo (2013, p. 2) o conceito de estratégia aplicado às organizações é um conceito complexo mas cuja existência se torna essencial para garantir o sucesso da organização, visto que assegura uma melhoria do ajustamento da estrutura organizacional aos interlocutores que fazem parte do ambiente organizacional.

1.15. Marketing Direto

Marketing direto é definido por Kotler et al (2006, p. 606), como o uso de canais diretos, como a venda direta, venda por catálogos, telemarketing, televisão interativa, quiosques, sites, e-mail marketing e dispositivos móveis, para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários. O objetivo desta técnica de marketing é a obtenção de uma resposta imediata por parte do consumidor, no entanto, atualmente é também utilizado para chegar ao cliente e criar uma relação com ele, normalmente através de ações personalizadas, como por exemplo, o envio de um *e-mail* ou de um cartão de aniversário. O progresso ascendente do marketing direto deve-se, de acordo com Kotler et al (2006, p. 608), à desmassificação que o mercado proporciona, e que por sua vez, faz chegar a nichos com preferências específicas. As vantagens do marketing direto, apontadas pelo autor para o cliente são inúmeras, a compra através de casa é um delas, pois torna-se mais rápida e cómoda, para além de permitir economizar tempo. Também para os profissionais existem vantagens que decorrem da aproximação ao cliente, como a personalização da mensagem e uma comunicação muito mais dirigida o que permite uma poupança relativamente à comunicação massificada.

1.16. Merchandising

Lindon et al (2004, p. 386) recorrem à definição do Instituto Francês de Merchandising que definem *merchandising* como o “conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades de mercado e da apresentação apropriada das mercadorias”. De acordo com Salen (1994, p. 68) o *merchandising* divide-se em três tipos: o de apresentação, o de gestão e o de sedução. O *merchandising* de apresentação está diretamente relacionado com a apresentação dos produtos e da loja nas condições visualmente mais adequadas para a venda, utilizando recursos que os possam tornar mais atrativos e persuasivos. O *merchandising* de gestão relaciona-se com a gestão das atividades para maximizar a rentabilidade do espaço de loja e a melhoria da oferta. Por fim, o *merchandising* de sedução envolve atividades que criem um ambiente e uma exposição dos produtos que leve à compra.

1.17. Venda Pessoal

A força de vendas segundo Kotler e Keller (2006, p. 618) é a forma mais antiga de marketing direto, no entanto esta vai ao encontro das necessidades do mercado moderno, em que o foco deixa de ser o produto e passa a ser o cliente e o que as empresas pretendem é uma aproximação ao cliente para a criação de uma relação duradora e lucrativa com ele. De acordo com Lendrevie et al (2015, p. 394), “a força de vendas é considerada a “mais nobre” variável de comunicação, na medida em que é a forma mais completa que uma empresa tem de comunicar com os seus alvos.” Esta definição justifica-se com aquilo que os mesmos autores afirmam, esta é uma técnica utilizada pelos profissionais pertencentes à empresa e que cria a ideia de que a empresa vai ao encontro do seu público.

1.18. Patrocínio

“O patrocínio entra no cenário mercadológico como uma ferramenta de comunicação alternativa, não convencional. O patrocínio tem essa característica

porque é apresentado ao consumidor num momento diferente do habitual, no seu momento de lazer, de descontração” (Thomazi, 2012, p. 2). “Patrocínio consiste no apoio (financeiro ou material) a uma entidade ou evento por parte da marca, obtendo esta, em contrapartida, a divulgação da sua imagem” (Lendrevie, Lévi, & Dionísio, 2015, p. 17)..

Larissa Cristina Ramos Ferreira (2016, p. 9) citando Gwinner (1997) defende que muitas empresas estão a investir no patrocínio como ferramenta de marketing aproveitando-se do facto de que houve um considerável aumento nas atividades de lazer, incluindo eventos culturais, desportivos e sociais.

2. A Era da Internet e a Comunicação Digital

Com a chegada de internet a comunicação nas organizações sofreu algumas alterações. “A internet conforme Castells (2004) explicita, não é apenas uma tecnologia; é o instrumento tecnológico e a forma de distribuir o poder da informação, a geração de conhecimentos e a capacidade de ligar-se em rede em qualquer âmbito da atividade humana” (Souza, 2012, p. 36). Martínez et al. (2012, p. 142) afirmam que o mundo digital trouxe uma mudança na forma de fazer as coisas e o mundo dos negócios não foi excluído desta nova dinâmica. “Através da internet, o consumidor tem mais acesso à informação e por isso consegue conhecer, questionar, comparar e divulgar a sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas” (Nanni & Cañete, 2010, p. 6).

Segundo Nunes (2016, p. 1) “a importância dos meios tecnológicos na comunicação interna e externa das empresas tem vindo a conhecer um aumento significativo. A ligação com o público-alvo é, agora, alimentada com o recurso a poderosas ferramentas digitais, que permitem o direcionamento e tratamento da informação de uma forma muito mais precisa”. “A tecnologia veio agregar outras facilidades e funcionalidades ao mundo moderno, possibilitando que estas comunidades, antes restritas às barreiras físicas, fossem direcionadas para o modelo virtual da internet, em que é grande a variedade de opiniões, a diversidade de experiências, inclusive ampliando a realidade para além das fronteiras nacionais,

possibilitando o intercâmbio com culturas e idiomas totalmente distintos” (Nanni & Cañete, 2010, p. 4).

Com o aparecimento da era digital surgiram também as redes sociais que são utilizadas no contexto organizacional para uma comunicação mais dirigida ao público externo. Costa (2011, p. 7) define as redes sociais como modos de comunicação multidimensionais, em que os indivíduos estão situados na rede, estabelecendo ligações entre si e com diferentes formas de se relacionar. “As redes podem ser horizontais ou verticais. As horizontais, como o *Facebook*, são caracterizadas por serem multifuncionais, demograficamente vastas, centradas nas pessoas e com flexibilidade nas funcionalidades. As redes verticais como o *LinkedIn*, são redes centradas num assunto, com funcionalidades muito específicas, focadas em nichos, especializadas e com elevada segmentação” (Silva P. M., 2012, p. 16). Kirtiş & Karahan (2011) afirmam que o fenómeno das redes sociais é transversal a todas as organizações, desde as micro, pequenas ou médias empresas (PMEs) até às grandes empresas. “Boyd e Ellison (2007) defendem que o conceito na sua essência assenta na primazia da comunicação dos indivíduos entre si através de perfis construídos pelos mesmos na rede, que evolui para uma combinação de personalidades e experiências relatadas por cada interveniente” (Neves, 2016, p. 8). Joana Maria Monteiro Pereira cita Silveira e Soares (2011) que afirmam que o “objetivo principal das redes sociais é o de reunir pessoas para uma conversa ou até mesmo para iniciar um relacionamento. Cada vez mais o “real” e o “virtual” estão a juntar-se, e a confiança que as pessoas têm nas redes sociais tem aumentado. Assim, através das redes sociais, os consumidores expõem-se e satisfazem as suas necessidades sociais e comerciais” (Pereira J. M., 2014, p. 23).

METODOLOGIA

Metodologia

O plano de comunicação a desenvolver neste projeto irá seguir a seguinte estrutura baseada nas obras de Castro (2002) ,Cardoso (2002) e Libaert (2008). A primeira fase, a fase de auditoria e diagnóstico é a fase em que são analisadas todas as ferramentas de comunicação usadas pela CBS até ao momento, quais os objetivos que estas servem, quais os públicos a que a comunicação é dirigida, qual a imagem que se pretende que seja transmitida da escola, o que fazem para trabalhar essa imagem e ainda uma análise da concorrência. Na fase de definição dos objetivos irão constar os objetivos definidos para este plano, ou seja, o que se pretende atingir com a sua elaboração. Na fase seguinte, fase de seleção dos alvos, foram escolhidos quais os públicos-alvo da CBS, para os quais a comunicação da escola deveria ser dirigida. A quarta fase é a de elaboração da mensagem de comunicação e a quinta a de escolha dos meios através dos quais esta irá ser divulgada, tenho em conta o público-alvo a que se dirige. A última fase não consta deste projeto pelo facto de ser apresentar em período posterior ao de aplicação do plano e sendo este trabalho um projeto ainda não foi aplicado na prática



Esquema 2. Estrutura do Plano de Comunicação

1. Auditoria de Diagnóstico

A primeira fase do plano de comunicação, tal como o nome indica, prende-se com uma análise à organização para posteriormente elaborar um diagnóstico. De modo a obter informação necessária para a elaboração deste diagnóstico foi elaborada uma entrevista à diretora de comunicação da Coimbra Business School | ISCAC (CBS), Dra. Ana Filipa Freitas (Anexo I).

Neste momento, a CBS utiliza diversas ferramentas de comunicação. Estas ferramentas passam por:

- Visitas às e das escolas, participação em feiras da área (Futurália, Qualifica, Move, etc)
- Participação nas principais feiras da região (Expofacic, ExpoMiranda, Findagrim)
- Patrocínio de festivais de verão (*Summer Games Festival*, Figueira Cross Games, Rugby Beach Figueira...) e de equipas de futebol (Académica – Secção de Futebol)
- *Merchandise*
- Publireportagens em revistas da especialidade
- Publicidade nos jornais, revistas de especialidade, revistas e publicações especiais dedicadas ao Ensino Superior
- Programa Minuto ISCAC (Rádio Regional do Centro)
- Publicidade na Fórum Estudante (site/publicação em papel)
- Outdoors
- Mailing
- Parcerias com entidades das mais diversas áreas de ensino,
- Redes sociais
- Camião ISCAC

Estas ações são dirigidas essencialmente a alunos do ensino secundário, para as licenciaturas. No entanto também se dirigem a licenciados e antigos alunos, para pós-graduações e mestrados e a profissionais da área e público em geral para os cursos breves, MBAs e cursos de especialização.

As ferramentas de promoção da instituição junto dos públicos-alvo são aplicadas como um todo, ou seja a CBS utiliza uma estratégia de comunicação integrada, e portanto, a avaliação da eficácia das mesmas não é feita individualmente, tal como afirma Ana Filipa Freitas: “A eficácia de cada uma das ferramentas não é avaliada individualmente, na medida em que a maioria delas se complementam, e os novos alunos não referem apenas uma como decisiva para a escolha do curso/escola”.

A imagem pretendida é a de uma instituição cujo ensino é rigoroso e de qualidade, com proximidade ao tecido empresarial e à prática laboral contratando para isso docentes com elevada capacidade científica e técnica. Para obter a imagem pretendida por parte do público-alvo, a CBS trabalha conteúdos ao nível da comunicação como seminários, *workshops*, conferências e aulas abertas com pessoas de elevada reputação no mundo empresarial, participação em feiras de divulgação, realização de protocolos com entidades de relevante interesse e posterior divulgação e por fim a divulgação da atribuição dos títulos académicos aos docentes da instituição.

A reputação do instituto é favorecida pela sua proximidade com as empresas, pela qualificação do corpo docente, variedade da oferta formativa e assinatura de protocolos empresariais e institucionais.

A estratégia de comunicação estabelecida neste momento prende-se com objetivos como a notoriedade e prestígio da instituição e para além disso com a atração de alunos para preenchimento das vagas disponíveis.

O retorno das atividades comunicacionais é avaliado pela procura da instituição pelos alunos, como nos diz a diretora de comunicação “O retorno é avaliado pela percentagem de preenchimento das vagas colocadas a concurso nas mais diversas formas de acesso (contingente gera/concursos especiais). Nos últimos anos é de 100% na primeira fase.”

Para além das formas de comunicação digital, a CBS assim como as suas concorrentes recorrem à imprensa, estando presentes em edições impressas, através de notícias sobre os eventos decorridos, anúncios dos eventos que irão decorrer, ou em espaços publicitários dessas edições. A CBS dá uma importância muito elevada à imprensa, e este dado pode ser confirmado pelos inúmeros protocolos com jornais e

rádios regionais, deste modo verifica-se uma forte presença da CBS na imprensa regional que decorre por sua vez da forte presença de profissionais da imprensa em eventos da escola. A presença da CBS na imprensa foca-se em artigos a publicitar os eventos que decorrem no dia, notícias sobre esses mesmos eventos nos dias que se seguem e ainda em espaços publicitários dos mesmos jornais. Como referido anteriormente a CBS apresenta protocolos com jornais mas também com rádios da região, e a sua comunicação, conseqüentemente não passa somente pela imprensa escrita mas também pela rádio. Foque-se a rádio regional do centro que tem o programa “Minuto Iscac” onde é publicitada a oferta formativa da CBS, prazos de candidatura e descontos a aplicar sobre as propinas. Para além da imprensa as IES’s recorrem muitas vezes a *outdoors* nas zonas de Lisboa, Coimbra e Porto, alguns encontram-se em autoestradas, local que muitos portugueses e estrangeiros frequentam aquando das suas férias de verão e muitos jovens frequentam para se deslocarem para os mais famosos festivais de verão. Outra forma de comunicação que a CBS preza é o *mailing*. Através dos *e-mails* são divulgados para os antigos e atuais alunos, docentes e não docentes todos os eventos que decorrem na CBS, novos cursos ou reabertura de cursos já existentes. E ainda o patrocínio, a CBS gosta de se posicionar como escola jovem e recorre ao patrocínio de festivais de verão e de equipas de futebol para se afirmar junto dos jovens. Outra forma de comunicação praticada pela CBS e já referenciada nesta análise são as visitas às e das escolas, que permitem um contacto mais próximo com o público-alvo. Nestas visitas é apresentada a escola, toda a sua oferta formativa e as especificidades inerentes como provas de ingresso e saídas profissionais, são esclarecidas as dúvidas e distribuído material de *merchandise* e folhetos informativos. No caso das visitas das escolas à CBS, é ainda feita uma visita guiada às instalações. A CBS não dispõe de plano de comunicação a longo prazo, as atividades são planeadas anualmente e de acordo com os objetivos da instituição para esse período conforme afirma a diretora de comunicação.

1.1. Análise da concorrência

Atualmente, as instituições de ensino superior (IES's), de forma semelhante ao que acontece nas empresas, tiveram de aderir às novas tendências da comunicação e deslocarem-se para onde se estavam a estabelecer os seus alvos, potenciais alunos, a internet e as redes sociais. Analisando as instituições de ensino superior concorrentes, verifica-se que o digital é uma das formas de comunicação que mais é utilizada por todas. Os concorrentes da CBS para além das formas tradicionais apresentam um *website* oficial e diversas páginas nas redes sociais. Estes utilizam o *website* como plataforma mais formal, mais informativa e expositiva, onde podemos encontrar informação sobre a oferta formativa, contactos, história, visão, missão e valores da instituição. A nível das redes sociais, estas são utilizadas como forma de divulgação quer de aspetos letivos, como divulgação da oferta formativa, mas principalmente para divulgação de aspetos menos letivos, como eventos que decorrem nos estabelecimentos, das notícias sobre as instituições, feiras e eventos de divulgação da instituição. Estas plataformas são utilizadas como forma de aproximação aos alunos e potenciais alunos.

A análise da presença das redes sociais foi elaborada excluindo a Escola Superior de Educação e a Escola Superior de Gestão ambas de Castelo Branco, que não marcam presença nas redes sociais individualmente, mas sim através do Instituto Superior de Castelo Branco. Ou seja são instituições que fazem parte do Instituto referido, que por sua vez agrega a divulgação das escolas que o integram nas redes sociais.

Após análise detalhada da presença das IES's concorrentes verifica-se que a rede social onde a maioria está presente é o *Facebook*. A seguir ao *Facebook* as redes sociais onde existe maior presença de IES's são o *LinkedIn*, *Youtube*, *Twitter* e *Instagram*. O cenário apresentado verifica-se quer em instituições públicas quer em privadas. Existe uma presença muito diminuta no *Google+*, *Flickr*, *Issuu* e *Vimeo* um pouco devido ao facto de serem redes sociais com poucos utilizadores no caso da primeira, no caso

das restantes devido ao facto de se encontrarem numa fase de declínio. Outro ponto a salientar nesta análise prende-se com o facto de haver uma maior presença das instituições privadas nas redes sociais do que das públicas.

No entanto a maioria dos concorrentes não são tão interativos na sua página como é a CBS, o que é um fator positivo para esta escola de negócios visto que consegue ser mais ativa nas redes sociais e portanto tem maior chance de chegar ao público-alvo que sendo jovem privilegia as plataformas digitais para efetuar a sua pesquisa.

Para além das formas de comunicação digital, a CBS assim como as suas concorrentes recorrem à imprensa, estando presentes em edições impressas, através de notícias sobre os eventos decorridos, anúncios dos eventos que irão decorrer, ou em espaços publicitários dessas edições. Para além da imprensa as IES's recorrem muitas vezes a *outdoors* na autoestrada, local onde o público-alvo está presente principalmente durante a época de verão.

2. Definição dos Objetivos

Os objetivos deste plano de comunicação são:

- Agregar a informação de comunicação num único documento
- Existências de um planeamento da comunicação a longo prazo visto que pela informação recolhida a instituição faz um plano anual de comunicação
- Aumento da visibilidade da instituição
- Captação de um número superior de alunos, principalmente para cursos breves, pós-graduações, formação executiva e MBA's.
- Aumentar o número de presenças nos eventos informativos que decorrem nas instalações da Coimbra Business School

3. Seleção dos Alvos

Os públicos-alvo da CBS são, segundo a sua diretora de comunicação, alunos do ensino secundário, licenciados, ex-alunos, ou seja alunos que já estudaram na CBS e terminaram ou não a formação que estavam a frequentar, profissionais e público em geral. O público de maior importância para a CBS são os alunos de ensino secundário. Estes alunos são os que maior retorno trarão à escola pois são os que ingressarão num curso de 1º ciclo, ou seja os destinatários das licenciaturas, que são cursos de maior duração e conseqüentemente que mais investimento envolvem.

No entanto, os ex-alunos, licenciados e profissionais da área de ensino da CBS também são um público-alvo importante, pois vêm preencher as vagas disponíveis para tudo o que sejam pós-graduações, cursos breves, mestrados e MBA's.

Os alunos de ensino secundário, alvo da comunicação da CBS, são jovens com idades compreendidas, em média, entre os 16 e os 20 anos que ingressaram em cursos profissionais ou científico-humanísticos cujos objetivos sejam ingressar pela área da gestão e da administração. São um público exigente e difícil de captar, portanto requerem uma comunicação mais interativa e mais direcionada às plataformas onde estão mais presentes, como as redes sociais.

No caso do público-alvo para pós-graduações, cursos breves e mestrados, são pessoas com ideais diferentes do público das licenciaturas. Estes são por vezes profissionais que buscam uma maturação ou até uma atualização da sua formação inicial para um melhor desempenho das suas funções ou que simplesmente querem enveredar por uma vertente diferente da sua área de formação e portanto a comunicação apresenta exigências diferentes do que a que é direcionada aos possíveis alunos de licenciatura. A comunicação para o público em causa, exige uma comunicação muito mais sóbria e através de meios mais específicos como por exemplo, canais de televisão de economia ou de notícias ou em revistas da área.

Visto que a comunicação para os públicos-alvo da CBS apresenta exigências diferentes, e de modo a facilitar e entendimento do plano de comunicação” vou dividir os públicos-alvo em dois grupos o grupo 1 do qual constam os alunos de secundário e o grupo 2 onde constam os restantes, ou seja, ex-alunos, licenciados e profissionais da área.

4. Elaboração da Mensagem

Objetivo Estratégico	Objetivo de Comunicação	Público-Alvo	Mensagem
Aumentar o número de alunos	Suscitar o interesse do público na procura de informação sobre a Coimbra Business School ISCAC	Grupo 1: Alunos de Ensino Secundário	“De que estás à espera?”
		Grupo2: Ex-alunos, licenciados e profissionais	“Queremos fazer parte do seu sucesso”

Tabela 1. Mensagem do Plano de Comunicação

A mensagem a comunicar, tanto para o grupo 1 como para o grupo 2, pretende-se que seja clara, curta e eficaz, que seja de fácil memorização. Tem como objetivo final uma ação por parte do público, que é numa primeira fase a pesquisa sobre a escola e a numa segunda fase a entrada num dos cursos que esta disponibiliza. Deste modo, a mensagem escolhida para alunos de ensino secundário foi a frase “De que estás à espera”. Com esta mensagem pretende-se despertar a curiosidade para uma pesquisa mais aprofundada sobre a escola, e que ao lerem a mensagem lhes seja suscitado o interesse em saber mais sobre a escola e sobre a sua oferta formativa, para que no momento de escolha do curso que pretendem ingressar, a CBS esteja presente entre o leque de opções e de modo preferencial como primeira opção.

No caso da mensagem dirigida ao grupo 2 a fase escolhida foi “Queremos fazer parte do seu sucesso” e com esta frase pretende-se que a CBS seja vista como a escola que vai trazer sucesso pessoal e profissional e que vai acompanhar o aluno no seu sucesso e orgulhar-se de constar no currículo do mesmo. Esta mensagem pretende chegar ao público-alvo através de aspetos emocionais mostrando-lhe que está apta a dar-lhe capacidades que o farão brilhar na sua área profissional.

5. Seleção dos Meios de Comunicação

Quanto aos meios escolhidos para divulgação da mensagem também eles vão ser diferentes consoante o público a que esta se dirige. No caso dos alunos de ensino secundário, os meios eleitos foram as redes sociais, *Facebook* e *Instagram*, e ainda a revista fórum estudante. A escolha das redes sociais indicadas prende-se com o facto de cada vez mais haver uma forte presença dos jovens nestas plataforma digitais e de ser uma forma de divulgação gratuita e muito privilegiada por este público. A revista foi o outro meio escolhido, devido ao facto de ser distribuída gratuitamente nas escolas, portanto é um elemento que vai ao encontro do público sem qualquer esforço monetário do mesmo, e que por outro lado é um elemento inserido no ambiente escolar, ambiente esse em que o público está mais apto a pensar no seu futuro em âmbito de formação e no qual poderá também esclarecer-se com os seus professores e mesmo colegas.

No caso dos ex-alunos, licenciados e profissionais os meios escolhidos para divulgação da mensagem foram a “Sic Notícias”, “O Jornal Económico” e ainda a rede social *Linkedin*. O canal de televisão e o jornal foram escolhidos pois são meios de comunicação mais sóbrios e que são utilizados por pessoas de interesses específicos, não são por exemplo utilizados por pessoas que querem ver um programa de entretenimento para relaxar ao final de um dia de trabalho intenso. Os telespectadores/leitores que utilizam estes meios querem verdadeiramente ver/ler para estarem informados sobre o que os rodeia, vêm e leem com atenção e verdadeiro interesse. A rede social *Linkedin* foi eleita para divulgação da mensagem ao público-alvo do grupo 2, por ser uma rede social mais formal, onde os perfis apresentados contêm informação de cariz profissional e formativo e à qual muitos licenciados recorrem aquando do término da sua formação no intuito de encontrar uma entidade empregadora. Deste modo, esta rede social torna-se um meio de divulgação ideal para a CBS pois nela estão presentes muitos profissionais assim como ex-alunos e licenciados que podem ter interesse nos cursos apresentados pela escola.

6. Calendarização

	Ano 1											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Revista Fórum Estudante	■											
Facebook e Instagram	■						■					
Sic Notícias	■						■					
LinkedIn	■											
O Jornal Económico	■							■				

Esquema 3. Calendarização do Plano de Comunicação

Todas as ações de comunicação devem ser planeadas e também aplicadas nos momentos que lhe são mais favoráveis. No caso das ações de comunicação dirigidas ao grupo 1 de público-alvo, escolhi para a revista “Fórum Estudante” os meses de janeiro e fevereiro pois é a época em que os alunos do ensino secundário têm de fazer a sua inscrição nos exames nacionais. Aquando da inscrição nos referidos exames, os alunos têm de ter uma área de estudos definida para que possam aquando da candidatura ao ensino superior, ter feitas todas as provas de ingresso necessárias. Ao colocar esta ação nesta época de inscrição de exames pretende-se que os alunos que se interessem pelos cursos da CBS, através do seu conhecimento pela revista em causa, possam verificar todas as provas de ingresso necessárias à candidatura. No caso das ações da *Facebook* e *Instagram*, estas encontram-se mais dispersas ao longo do ano. Começando por janeiro, por ser o início do ano civil, época em que muitas pessoas definem metas e traçam objetivos para o ano que se inicia, por tanto uma época muito boa para chegar aos alunos que terminam o seu secundário, pois é durante o ano que se inicia que a sua entrada no ensino superior vai decorrer. Posteriormente a proposta será a de continuação da ação nos meses de julho e agosto pois é a época em que são divulgados os resultados dos exames nacionais e a época que precede a candidatura ao ensino superior.

No caso das ações dirigidas ao grupo 2 de público-alvo, a ação no LinkedIn será contínua visto que é uma plataforma gratuita e não se torna necessária a interrupção da ação. No caso da ação na “Sic Notícias”, está será aplicada no mês de janeiro pelos motivos apontados anteriormente para justificar a escolha deste período para aplicação da ação no *Facebook* e *Instagram* e mais tarde, em julho, agosto e setembro, pois é o período de férias, tempo em que as pessoas deste grupo de alvos estão mais relaxadas e mais longe do cenário do trabalho e portanto podem focar mais a sua atenção para a sua formação e realização pessoal. Os mesmos argumentos apresentados servem para justificar a escolha dos períodos de aplicação da ação no “O Jornal Económico”.

CONCLUSÃO

Como foi já evidenciado no decorrer deste trabalho, a comunicação é essencial à sobrevivência das organizações e ao longo dos tempos tem vindo a sofrer alterações, desde a introdução de novos meios até à alteração do seu peso relativo na estratégia global da comunicação. Se antes a publicidade era vista como a ferramenta de comunicação onde devia ser aplicado a maior parte do investimento de comunicação hoje em dia a visão é bem diferente. Chega-se à conclusão que todas as ferramentas são importantes e que o mais eficaz será adotar uma estratégia de comunicação integrada, ou seja, utilizar as diferentes ferramentas de comunicação, existentes ao dispor da empresa para comunicar, segundo uma mesma linha orientadora não as sobrepondo umas a outras, mas sim usando-as de forma integrada.

Ao longo deste projeto verificou-se também que o planeamento da comunicação se apresenta como um forte aliado ao sucesso das organizações. Um bom planeamento faz a comunicação ser pensada e organizada, não deixando lugar a gastos desnecessários, investimentos despropositados, nem dá aso a que a comunicação seja banalizada, por ser algo no qual não se investe o tempo devido.

Deste modo ao constatar que a Coimbra Business School | ISCAC não possuía um plano de comunicação a médio prazo, mas sim um plano de atividades de comunicação para um ano letivo, achei necessária a sua criação. Esta necessidade advém do facto de, a meu ver e devido ao tipo de organização que está em causa, um ano não ser período suficiente para verificar o retorno do investimento, muito menos para ter efetivamente esse retorno. Não havendo espaço para uma análise do retorno não se torna possível verificar se o plano de comunicação está a ser bem ou mal implementado como também não se torna possível verificar se o plano está de acordo com as verdadeiras necessidades de organização. Seguindo esta lógica verifica-se portanto que este projeto se torna importante no sentido em que ao existir um plano de comunicação a CBS poderá aferir o retorno do seu investimento de forma mais correta pois as ações serão aplicadas a médio/longo prazo e não no curto prazo, como acontece até agora, terá também a sua informação relativa à comunicação toda reunida num só documento.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- Barros, A. B. (2008). *O contributo das Relações Públicas para melhorar a integração das populações especiais na sociedade portuguesa*. Obtido em 2 de fevereiro de 2017, de RepositoriUM:
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9546/1/tese%20final.pdf>
- Brito, P. Q. (2000). *Como Fazer Promoção de Vendas*. Mc Graw-Hill.
- Cardoso, P. (2002). *Estratégia Criativa Publicitária*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Carillo, M. V. (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. Obtido em 20 de dezembro de 2016, de
<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/2025/1945>
- Castro, J. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, J. (2008). *A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS*. Obtido em 14 de 12 de 2016, de Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa:
<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/902/1/70-83.pdf>
- Costa, R. d. (2011). *OS AFETOS DE REDE: INDIVIDUALISMO CONECTADO OU INTERCONEXÃO DO COLETIVO?* Obtido em 29 de janeiro de 2017, de Iara, Revista de Moda, Cultura e Arte:
http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2015/01/02_IARA_vol4_n1_Dossie.pdf
- Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2ª ed.). Brasília: Casa das Musas.
- Ferreira, L. C. (2016). *O PATROCÍNIO COMO UMA EFICAZ ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE A MARCA EMIRATES E A MARCA BENFICA*. Obtido em 3 de fevereiro de 2017, de Estudo Geral:

https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/31855/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_Larissa_Ferreira.pdf

- Ferreira, M. A., Silva, M. E., Souza, R., Rigueiro, V., & Miranda, I. T. (2005). *A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO*. Obtido em 20 de março de 2017, de <http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf%3E>.
- Freitas, R. S. (2013). *A Publicidade no Contexto da Comunicação Organizacional: da Identidade à Imagem de Marca*.
- Freixo, M. J. (2013). *Teorias e Modelos de Comunicação* (3ª ed.). Instituto Piaget.
- Giácomo, C. (2007). *Tudo acaba em festa. Evento, líder de opinião, motivação e público*. São Paulo: Summus.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic. *International Journal of Strategic Communication*, 3-35.
- Kirtiș, A. K., & Karahan, F. (2011). *To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession*. Obtido em 16 de Dezembro de 2016, de ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016119>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Administração de Marketing : a edição do novo milénio* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus.
- Kunsch, M. M. (2003). *O Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. Obtido em 29 de março de 2017, de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p125.pdf>
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). McGRAW - HILL de Portugal, Lda.
- Lendrevie, J., Lévi, J., & Dionísio, P. R. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa*. D. Quixote.

- Libaert, T. (2008). *Le Plan de Communication*. Paris: Dunod.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, & Vicente, J. (2004). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Martínez, N. G., Bravo, P. D., Rodríguez, V. M., & Pineda, L. G. (2012). La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital. *REID - Revista Electrónica de Investigación y Docencia.*, 141-155.
- Mortari, E. C., & Castro, A. E. (2014). *Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado*. Obtido em 2 de fevereiro de 2017, de www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/82943/85989
- Nanni, H., & Cañete, K. (2010). A importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos. *CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*.
- Neves, B. P. (2016). *O Impacto das Redes Sociais na Rendibilidade e Crescimento das PMEs: Estudo aplicado ao Facebook*. Obtido em 15 de Dezembro de 2016, de Estudo Geral: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/33015>
- Nunes, F. A. (2016). *Estratégias de Comunicação em Empresas Tecnológicas: O papel das Redes Sociais – Estudo de Caso na Empresa PHC Software*. Obtido em 15 de Dezembro de 2016, de Estudo Geral: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/31545>
- Pereira, A. M. (2012). *PLANO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING INTEGRADO PARA A QUINTA DE LA ROSA*. Obtido em 5 de fevereiro de 2017, de sigarra: https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=135438
- Pereira, J. M. (2014). *A Influência do Marketing de Redes Sociais no Relacionamento*. Obtido em 19 de Dezembro de 2016, de RECIPP: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5062/1/DM_Joana_Pereira_2014.pdf
- Pinho, J. (2001). *Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica* (9ª edição ed.). Papyrus.
- Pinto, A. T. (2013). *A Eficácia da Comunicação Organizacional: Estudo Aplicado à Associação Empresarial AIRV*. Obtido em 14 de 12 de 2016, de http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE_Final.pdf

- Raposo, A. L. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas*. Obtido em 25 de Novembro de 2016, de Repositório do ISCTE-IUL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8785>
- Rasquilha, L. (2009). *Publicidade Fundamentos. Estratégias. Processos Criativos. Planeamento de Meios e outras Técnicas de Comunicação*. Gestão Plus.
- Reis, M. d., & Costa, D. (2007). *Cenários, Teorias e Epistemologias da Comunicação*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais.
- Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Obtido em 21 de fevereiro de 2017, de RepositoriUM: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória . *Comunicação e Sociedade*, 7.
- Salen, H. (1994). *Los Secretos del Merchandising Ativo*. Diaz de Santos, SA.
- Silva, P. M. (2012). *O Facebook como ferramenta de comunicação das instituições*. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DO PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA PROMOÇÃO DA SUA MISSÃO SOCIAL. *Revista Comunicando*, 5, 224.
- Sobreira, R. M. (2010). *OS PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL*. Obtido em 14 de fevereiro de 2017, de Repositório da Universidade Nova: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/51110/1/Tese%20-%20OS%20PROFISSIONAIS%20DA%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20EM%20PORTUGAL.pdf>
- Souza, F. I. (2012). *REDES SOCIAIS E OS IMPACTOS DESSA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso da rede corporativa “Comunidade de Negócios” da área comercial das empresas do Grupo Alga*. Obtido em 19 de Dezembro de 2016, de Universidade de FUMEC:

<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavia-ivar-de-souza.pdf>

Tavares, R. S., Tavares, C. M., & Limongi-França, A. C. (2005). *A Importância Do Planejamento Da Comunicação No Processo De Uma Comunicação A Importância Do Planejamento Da Comunicação No Processo De Uma Comunicação*. Obtido em 14 de março de 2017, de Intercom:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0934-1.pdf>

Thomazi, M. R. (2012). *O patrocínio como ferramenta de comunicação estratégica*. Obtido em 2 de fevereiro de 2017, de

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1270-1.pdf>

Tiburcio, J. S., & Santana, L. C. (2015). *A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL*. Obtido em 11 de Dezembro de 2016, de web site de Cairu:

http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ES TRATEGIA.pdf

Vasconcelos, L. R. (2009). *Manual de Sobrevivência das Organizações do Século XXI*. Obtido em 20 de março de 2017, de

https://books.google.pt/books?id=_GG0F_KutOsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo. .

Weber, M. H. (2009). *Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica*. . Obtido em 15 de fevereiro de 2017, de Escola de Comunicações e Artes de São Paulo:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/70.pdf

ANEXOS

Anexo I

Guião da Entrevista

1. Quais as ferramentas de comunicação que estão neste momento a ser utilizadas pela CBS?
2. Como avalia a eficácia de cada uma?
3. Que públicos se pretendem atingir com cada uma das ferramentas?
4. Que tipo de avaliação de retorno se consegue obter?
5. Quais os objetivos de comunicação que pretendem atingirem com cada uma dessas ferramentas? Esses objetivos têm vindo a ser atingidos?
6. Quais os públicos-alvo a que se dirige a CBS?
7. Qual a relação entre objetivos a atingir e públicos-alvo?
8. Qual a imagem que pretendem transmitir?
9. Que conteúdos trabalham para desenvolver a imagem pretendida?
10. Que conteúdos mais favorecem a reputação da CBS?
11. Num plano a 2020, que novos objetivos de comunicação se pretendem trabalhar?
12. Que relação entre objetivos e ferramentas de COM para a CBS até 2020?
13. Que ferramentas parecem ser mais adequadas a um trabalho de Com até 2020?