



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
DA EMPRESA SINASE – RECURSOS HUMANOS,
ESTUDOS E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS, LDA

RUI FERNANDO ROMÃO PAIVA

SETEMBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
DA EMPRESA SINASE – RECURSOS HUMANOS,
ESTUDOS E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS, LDA**

RUI FERNANDO ROMÃO PAIVA

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

SETEMBRO – 2012

RESUMO

Este projeto tem como objetivo a apresentação de um plano de comunicação integrada de marketing para a empresa de consultoria Sinase.

O plano tem como objectivos aumentar a notoriedade da organização, captar novos clientes e fidelizar os atuais. Inicia-se este trabalho com uma revisão da literatura sobre o conceito de Comunicação Integrada de Marketing. Após a análise dos ambientes internos e externos da organização, é definido o posicionamento desejado, a segmentação, os públicos-alvo, as mensagens-chaves e as táticas a implementar.

Palavras-chave: comunicação integrada de marketing; plano de comunicação integrada de marketing.

ABSTRACT

This project is an integrated marketing communications plan for the consulting firm Sinase.

The objectives of the plan are to increase awareness of the organization, attracting new customers and retaining current ones. This work begins with a literature review of the Integrated Marketing Communication concept. After analyzing the internal and external environments of the organization, it defines the desired positioning, segmentation, target audiences, key messages and tactics to implement.

Key Words: *integrated marketing communication; integrated marketing communication plan.*

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA	7
1.2 OBJETIVOS DO PLANO	7
1.3 MÉTODO	7
1.4 ESTRUTURA	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	8
2.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	11
2.3 MODELOS DE PLANOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	14
3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	16
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	16
3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
3.3 ANÁLISE INTERNA	17
3.3.1 <i>CONTEXTO</i>	17
3.3.2 <i>PORTFÓLIO DE NEGÓCIO</i>	18
3.3.3 <i>EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA</i>	19
3.3.4 <i>IMAGEM E NOTORIEDADE</i>	20
3.4 ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL	21
3.4.1 <i>ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL</i>	21
3.4.2 <i>ENVOLVENTE INSTITUCIONAL</i>	23
3.4.3 <i>ENVOLVENTE TECNOLÓGICA</i>	23
3.4.4 <i>ENVOLVENTE CULTURAL</i>	24
3.4.5 <i>GRUPOS DE PRESSÃO</i>	24
3.4.6 <i>MEDIA</i>	25
3.5 ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL	25
3.6 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	28
3.7 ANÁLISE SWOT	29
3.7.1 <i>FORÇAS</i>	29

3.7.2	<i>FRAQUEZAS</i>	30
3.7.3	<i>OPORTUNIDADES</i>	31
3.7.4	<i>AMEAÇAS</i>	31
3.8	OBJETIVOS DO PLANO	32
3.9	ESTRATÉGIA	32
3.9.1	<i>SEGMENTAÇÃO</i>	32
3.9.2	<i>POSICIONAMENTO</i>	32
3.9.3	<i>PÚBLICO-ALVO</i>	33
3.9.4	<i>DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE</i>	34
3.9.5	<i>ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS</i>	35
3.9.5.1	<i>Comunicação Interna</i>	35
3.9.5.2	<i>Comunicação com os Media</i>	36
3.9.5.3	<i>Comunicação Online</i>	36
3.9.5.4	<i>Eventos</i>	37
3.9.5.5	<i>Responsabilidade Social</i>	37
3.9.5.6	<i>Database Marketing</i>	37
3.10	ORÇAMENTAÇÃO	38
3.11	CALENDARIZAÇÃO	38
3.12	AVALIAÇÃO E CONTROLO	39
3.13	QUADRO RESUMO DO PLANO	40
4.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – DEFINIÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	11
Tabela 2.2 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CIM	12
Tabela 3.1 – RESUMO DA ENTREVISTA	28
Tabela 3.2 – ANÁLISE SWOT	29
Tabela 3.3 – MENSAGEM CHAVE POR PÚBLICO-ALVO	34
Tabela 3.4 – ORÇAMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	38
Tabela 3.5 – CALENDARIZAÇÃO DO PLANO DE CIM DA SINASE - 2013	39
Tabela 3.6 – QUADRO RESUMO DO PLANO	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – ORGANOGRAMA DA SINASE	18
----------------------------------	----

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, pela constante disponibilidade, empenho e motivação.

Igualmente importante, foi todo o apoio oferecido pelos meus pais, família e amigos ao longo de todo o período em que estive ocupado na realização deste projeto.

Agradeço também à Dr.^a Carla Gonçalves Pereira e ao Dr. Gonçalves Pereira por, com entusiasmo, acolherem e participarem neste projeto.

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

Do número total de empresas de consultoria de gestão a trabalhar no mercado nacional, poucas são as que têm constituído um plano de comunicação integrada de marketing. São, aliás, poucas as que dão a merecida atenção à área de comunicação de marketing, desconhecendo, ou não valorizando adequadamente, todos os benefícios que uma política eficaz de comunicação de marketing pode aportar para as suas organizações.

De uma forma geral, a comunicação dos serviços das empresas de consultoria resume-se à angariação de novos clientes com recurso à intervenção de administradores ou *partners* em reuniões de apresentação ou sensibilização.

A comunicação integrada de marketing é um dos aspetos que podem contribuir para o crescimento das empresas. Esta ferramenta integra a comunicação interna e externa da empresa, uniformizando estratégias de comunicação que visam o alcance de objetivos comuns.

1.2 OBJETIVOS DO PLANO

Este plano de comunicação integrada de marketing tem o objetivo de aumentar em 35% a notoriedade da Sinase, junto dos seus públicos-alvo, fidelizar 75% dos atuais clientes através da renovação de contratos, e finalmente, captar 25 novos clientes/projetos.

1.3 MÉTODO

Para elaborar este plano foi realizada uma revisão da literatura sobre o conceito de comunicação integrada de marketing.

Existem diferentes estruturas de planos de comunicação integrada de marketing pelo que foi necessário analisar cada uma delas e escolher a que melhor se adequava a este caso. A decisão recaiu sobre o modelo proposto por Clow and Baack (2007).

Através de uma entrevista à direção da empresa foi possível obter dados mais precisos sobre a atividade da empresa, a sua orientação estratégica, a análise externa e interna, a política de comunicação e relação com os concorrentes.

1.4 ESTRUTURA

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes distintas.

Na primeira parte é feito um sumário da literatura consultada, que serve de fundamento para a elaboração deste plano. Foram brevemente analisados os conceitos de comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, assim como alguns modelos de planos. A segunda parte é constituída pelo próprio plano de comunicação integrada de marketing. Inicialmente procede-se à apresentação da empresa, e segue-se uma análise dos ambientes internos e externos. Após esta fase, são definidos objetivos e estratégias para os alcançar. Apresenta-se de seguida um calendário para aplicação do plano e o correspondente orçamento. O plano encerra com um capítulo dedicado à avaliação e controlo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo encontra-se dividido em três secções: (1) comunicação integrada de marketing, (2) plano de comunicação integrada de marketing e (3) modelos de planos de comunicação integrada de marketing.

2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Segundo Kitchen e Burgmann (2010, p.1) “a comunicação integrada de marketing surgiu no fim do século XX, graças aos avanços da tecnologia de informação”. A multiplicação dos

media, a desmassificação dos mercados de consumo e a crescente valorização da internet na sociedade atual são alguns dos factores que também contribuíram para o aparecimento da comunicação integrada.

No entanto, por ser um fenómeno recente, são ainda escassos os trabalhos académicos nesta temática. Kitchen e Burgmann (2010) afirmam que a grande maioria da pesquisa empírica tem sido conduzida por agências de publicidade e relações públicas nos E.U.A., sendo que, poucos estudos foram desenvolvidos e direcionados para o cliente-empresa na Europa. Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005, p.69) argumentam que “a comunicação integrada de marcas estrategicamente orientadas pode ajudar a alavancar os negócios no mundo altamente competitivo do século XXI”. Por seu lado, Schultz (1998; p.69) refere que “as marcas são centrais para a comunicação integrada de marketing”. Para Shultz (1998, p.8) “a comunicação integrada de marketing, inicialmente definida como o alinhamento de programas de comunicação externa para servir de única mensagem de venda para o cliente, evoluiu possibilitando a inclusão de forças de vendas e de marketing da organização”. Kitchen e Burgmann (2010, p.2) lembram Kliatchko (2005) que defende que a comunicação integrada de marketing “é o conceito e o processo de gestão estratégica focada na audiência, centrada no canal e orientada para resultados ao longo do tempo”. Contudo, o mesmo deve ser entendido como um “conceito de planeamento de comunicação de marketing que compreende o acréscimo de valor de um plano que avalia os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação, como a publicidade, o marketing direto, as promoções de venda e as relações públicas, e combina estas disciplinas de forma clara, consistente e com máximo de impacto comunicacional” (Kitchen e Burgmann, 2010, p.2). Adicionalmente, “afetar a percepção do valor e de comportamento através da comunicação direta” é, segundo Holm (2006, p.31), o objectivo último do conceito de comunicação integrada de marketing.

Como em muitos outros conceitos, também neste, “não existe uma definição universalmente aceite” (Kliatchko, 2005; citado em Kitchen e Burgmann, 2010, p.3). Devido a esta dificuldade, alguns autores concentram a definição do conceito da comunicação integrada de marketing em cinco pontos-chave (Kitchen e Burgmann, 2010, p.3): (1) “O esforço da comunicação deve ser direcionado para os consumidores de modo a influenciar o seu comportamento”; (2) “deve ser utilizado uma abordagem de fora para dentro, começando com o cliente quando se desenvolver uma estratégia de comunicação”; (3) “se necessário garantir uma relação bem estabelecida entre a empresa e o cliente”; (4) “para passar a mensagem corretamente é necessário que todas as atividades de comunicação estejam incluídas nos pontos de contacto integrados na estratégia”; (5) “é necessário coordenação entre as disciplinas de comunicação para criar uma marca competitiva”. Kitchen e Burgmann (2010) caracterizam o conceito de comunicação integrada de marketing como sendo demasiado ambíguo, em parte devido à falta de consenso universal e às divergências resultantes das medidas operacionais da comunicação integrada de marketing.

Kitchen e Burgmann (2010, p.3) sintetizaram na tabela 2.1, as principais definições do conceito de comunicação integrada de marketing.

Tabela 2.1 - Definições de Comunicação Integrada de Marketing

Autor	Ano	Conceitos Introduzidos
Caywood, Schultz & Wang	1991	Coordenação e consistência das mensagens e dos canais de comunicação (uma visão, um som)
		Uso de várias disciplinas de comunicação para trabalhar em sinergias numa base de entendimento comum
		Comunicação Integrada de Marketing como conceito
Schultz	1991	Introdução dos actuais e potenciais clientes
		Respostas comportamentais
		Alimentar as relações e a lealdade dos clientes
		Comunicação Integrada de Marketing como processo
Duncan & Phelps	1993	Relações vantajosas expandem audiência dos clientes para todos os stakeholders
Nowak & Phelps	1994	Reforço das noções de consistência, coordenação e respostas comportamentais
Schultz & Schultz	1998	Processo de negócio estratégico
		Maior noção de comunicação da marca
		Mensuração
		Especificação dos múltiplos mercados, inclusivé o público interno e externo da empresa
Schultz	2004	Processo de negócio estratégico
		Maior noção de comunicação da marca
		Avaliação e mensuração
American Marketing Association	2007	Grupos de stakeholders internos e externos
		Foco no valor da marca a longo prazo
Kliatchko	2005	Processo e conceito
		Foco na audiência
		Programa de comunicação
		Orientação para os resultados

Fonte: Adaptado de Kitchen & Burgmann, 2010

2.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Ao longo dos últimos anos a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing tem sido defendida por diversos autores como um aspeto a considerar na definição estratégica das organizações. Também no âmbito do conceito de comunicação integrada de marketing, o plano de comunicação tem vindo a desenvolver-se. Baseando-se

em vários autores, Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005; p.71) construíram a seguinte tabela, onde se observa a evolução deste conceito.

Tabela 2.2 - Evolução do Conceito de Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Evolui de...	Para	Autor
Orientação Tática	Orientação estratégica	Schultz (2004), McArthur and Griffin (1997), Ducan (2002)
Local	Global	Kitchen and Schultz (2003)
Desenvolvimento emergente	Importância do desenvolvimento da comunicação	Kitchen and Schultz (2003)
<i>Inside-out</i>	Outside-In (orientação para o cliente)	Kitchen and Schultz (2003)
Forma de Gestão	Novo paradigma de gestão	Schultz and Kitchen (1997, 2000)
Paradigma emergente	Mudança de paradigma	Gould (2004)
Representa uma lacuna <i>inside</i> e <i>outside</i>	Representa um conjunto pós-estrutural de práticas e discursos	Gould (2004)
O que é isto?	Como podemos fazê-lo?	Schultz and Kitchen (1997)
Noção mais básica de gestão da comunicação corporativa	Um modelo de diversas etapas que incorpora um focus em todos os contatos com o consumidor	Swain (2004)
Apenas um processo de comunicação	Associação de gestão e marca	Kitchen et al. (2004)

Fonte: Adaptado de Madhavaram et al, 2005

Para Holm (2006, p.24) o conceito assenta em 3 definições: (1) a gestão e controlo de toda a comunicação do mercado; (2) a garantia de que a personalidade e mensagem da marca são envolvidas através de todos os elementos de comunicação derivados de uma estratégia consistente; (3) a análise estratégica, a escolha, a implementação e o controlo de todos os elementos da comunicação de marketing que, de forma eficiente, e economicamente razoável influenciam as transações entre a organização e os seus potenciais clientes, consumidores e clientes atuais. Holm (2006, pp.24-25) recorda Smith *et al* (1999) que desenvolveram uma ferramenta com sete níveis de integração. O primeiro nível é a integração vertical dos objectivos, ou seja, os “objectivos de comunicação conjugam-se com os objectivos de marketing e com a totalidade dos da empresa”. No segundo nível encontra-se a integração horizontal/funcional, isto é, “as atividades de marketing combinam-se com funções operacionais, funções de gestão e funções de recursos humanos”. A integração do *marketing-mix* é o nível seguinte, onde “o *marketing-mix*, o preço e as decisões de distribuição são entendidos como consistentes com as decisões de promoção” (por exemplo, com a comunicação de imagem). Relativamente ao quarto nível, que se refere à integração do *mix* de comunicação, “as doze ferramentas de comunicação são compreendidas como

guias para o cliente pelas várias etapas do processo de compra, que comportam uma mensagem consistente”. No que concerne ao nível subsequente, o mesmo engloba a integração do *design* criativo, onde “a execução e o design criativo são perspetivados como uniformes e consistentes com a escolha do posicionamento do produto”. Segue-se a integração interna/externa, isto é, “todos os departamentos internos e todos os colaboradores externos trabalham num plano e estratégia previamente definidos”. Por último, como sétimo nível, encontra-se a integração financeira, que “pressupõe uma gestão eficiente do orçamento assegurando que as economias de escala são alcançadas e que no longo prazo o investimento é otimizado”.

O nível mais importante é o primeiro e nenhum objetivo de comunicação de marketing pode ser formulado se não estiver diretamente ligado aos objetivos específicos de marketing e aos objetivos da organização. “Um dos principais erros que as organizações podem cometer é avançar para a fase da implementação antes de definir estrategicamente os seus objectivos” (Henley, 2001, p.144). Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis e realistas, possibilitando o seu alcance e avaliação; caso existam múltiplos objectivos é essencial que se estipulem prioridades sendo os mesmos agrupados em objectivos essenciais, desejáveis e de baixa prioridade; finalmente os objectivos devem ter uma pessoa ou uma equipa responsável pela sua monitorização (Henley, 2001).

Kitchen e Burgmann (2010, p.6) defendem que a implementação de um projeto de comunicação integrada de marketing traz vantagens e benefícios às organizações. Entre eles: (1) “a comunicação integrada de marketing alinha o curto-prazo com o longo-prazo evitando conflitos dentro das organizações”; (2) “a comunicação integrada de marketing é uma abordagem simples”; (3) “são considerados todos os públicos”; (4) “encoraja a comunicação personalizada e *one-to-one*”; (5) “aumenta as sinergias e resulta em benefícios financeiros”. Os mesmos autores argumentam ainda que muitos gestores entendem o

planeamento da comunicação integrada de marketing como um processo que encoraja a consistência e integração da mensagem facilitando a interpretação da informação por parte dos clientes. A correta elaboração do plano de comunicação integrada de marketing pode promover sinergias entre departamentos, facilitando a implementação de um planeamento externo.

2.3 MODELOS DE PLANOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

“O plano de comunicação integrada de marketing tem a sua génese no plano de marketing” (Clow e Baack, 2007, p.9). No entanto, a evolução do conceito, levou a que diversos autores fossem contribuindo com diferentes modelos.

Fill (2002) apresenta um modelo de fácil leitura e compreensão (ver Anexo A), no entanto é criticado por Kitchen e Burgmann (2010) que contestam a falta de detalhe e explicação. Este modelo está organizado em quatro fases. “A primeira fase concentra-se nas atividades promocionais onde o responsável (*marketer*) deve assegurar a consistência e a temática entre as ferramentas promocionais da empresa. A fase seguinte, indica que os diversos departamentos da empresa devem estar familiarizados com o marketing interno da própria organização, sendo que, só assim será possível a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing. A terceira fase requer um comprometimento cultural de toda a organização, numa óptica de dentro para fora, que visa que todos os colaboradores trabalhem orientados para o cliente. Apenas na última fase é possível implementar o plano de forma controlada e eficaz” (Kitchen e Burgmann, 2010, p.7).

Com base numa pesquisa empírica e na revisão crítica do conceito de comunicação integrada de marketing, Pickton e Broderick (2005, citados em Kitchen e Burgmann, 2010), sugerem outro modelo (ver Anexo B). No entanto, este modelo, “apesar de apresentar maior

detalhe que o de Fill (2002), falha quando se tenta correlacionar as diferentes etapas que sugere” (Kitchen e Burgmann, 2010, p.8). À semelhança do modelo anterior, também este é constituído por quatro fases. Na primeira, os autores sugerem que se avalie qual a atual posição da empresa no mercado. Para tal deve ser recolhido o *feedback* sobre ações anteriormente realizadas, de forma a determinar os públicos-alvo da empresa. O passo subsequente envolve a determinação de um orçamento e análise dos recursos disponíveis, seguido da definição dos objetivos da empresa e do plano estratégico. Numa terceira fase, devem ser escolhidas as ferramentas de promoção como instrumentos táticos que irão ajudar à implementação do plano. Por último, é necessário monitorizar e avaliar o plano, com o objetivo de perceber se podem ser feitas alterações que o tornem mais eficiente (Kitchen e Burgmann, 2010). Schultz e Kitchen (1999) também desenvolveram o seu próprio modelo de comunicação integrada de marketing (ver Anexo C). Este modelo tem quatro fases: (1) “coordenação tática da comunicação de marketing”, (2) “a redefinição do âmbito das comunicações de marketing”, (3) “a aplicação de tecnologias de informação” e finalmente, (4) “a integração financeira e estratégica” (Kitchen e Burgmann, 2010, p.9). Este modelo apresenta-se sob a forma piramidal e começa por coordenar a comunicação integrada de marketing ao nível tático. No primeiro patamar não há qualquer orientação para o cliente e deve ser realizado pela própria empresa e não por agências de marketing e publicidade. O patamar seguinte requer que a organização reúna informação detalhada acerca dos clientes, aplique as suas estratégias de comunicação e realize a respetiva avaliação. O passo seguinte é a manutenção do acesso a fontes de dados e a construção de bases de dados segmentadas, com recurso à utilização dos melhores recursos tecnológicos. Finalmente, as organizações devem monitorizar sistematicamente as suas comunicações de marketing numa perspetiva de ROI (*Return on Investment*).

Clow e Baack (2007) desenvolveram uma estrutura de plano de comunicação integrada de marketing, organizada em seis pontos (ver Anexo D). Inicia-se o plano com a análise da situação da empresa, onde, mediante uma análise SWOT, se identificam oportunidades e ameaças no ambiente externo à empresa e as forças e fraquezas no ambiente interno. Após esta análise, definem-se os objetivos. Mediante os objetivos traçados, determina-se o orçamento que permite o cumprimento integral destes objetivos, sendo que, de seguida, se alinham as estratégias de marketing aplicadas ao *marketing-mix*, ao posicionamento, à diferenciação e à estratégia da marca. A seguir, e para suportar estas estratégias de marketing, é necessário definir táticas para as atividades diárias da empresa. Por fim, “devem ser estabelecidos modelos de avaliação da performance do plano de comunicação integrada de marketing” (Clow e Baack, 2007, p.9).

3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de comunicação integrada de marketing visa reestruturar a comunicação de marketing da Sinase, contribuindo para o aumento da notoriedade da empresa em 35%. Outro objetivo é aumentar o número de contratos renovados, através da fidelização de 75% dos atuais clientes e finalmente a captação de 25 novos clientes. Foram tidas em conta as limitações existentes, tanto financeiras, como de recursos humanos.

As principais ações de comunicação da empresa são a realização e o patrocínio de eventos e a presença em feiras de negócios, nos dois mercados em que atua. De acordo com o posicionamento e os públicos-alvo da empresa foram definidas mensagens-chave e táticas de atuação que visam cumprir com os objetivos a que este plano se propõe.

3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A evolução e adaptação da Sinase às novas exigências do mercado tem como base o mesmo princípio orientador da sua intervenção desde 1968: a focalização no cliente, na satisfação das suas necessidades e na criação de valor em toda a sua atividade.

No site da empresa pode ler-se a sua missão: “Criar valor nos serviços que prestamos, tendo em consideração as especificações dos contratos estabelecidos; criar valor nos nossos processos de trabalho, garantindo a sua permanente atualização e inovação; criar valor nas equipas de trabalho, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional; criar valor nas competências estratégicas que potenciam a antecipação das necessidades e expectativas dos Clientes; criar valor nos Clientes, proporcionando a sua satisfação, fidelização e uma relação duradoura de confiança.”

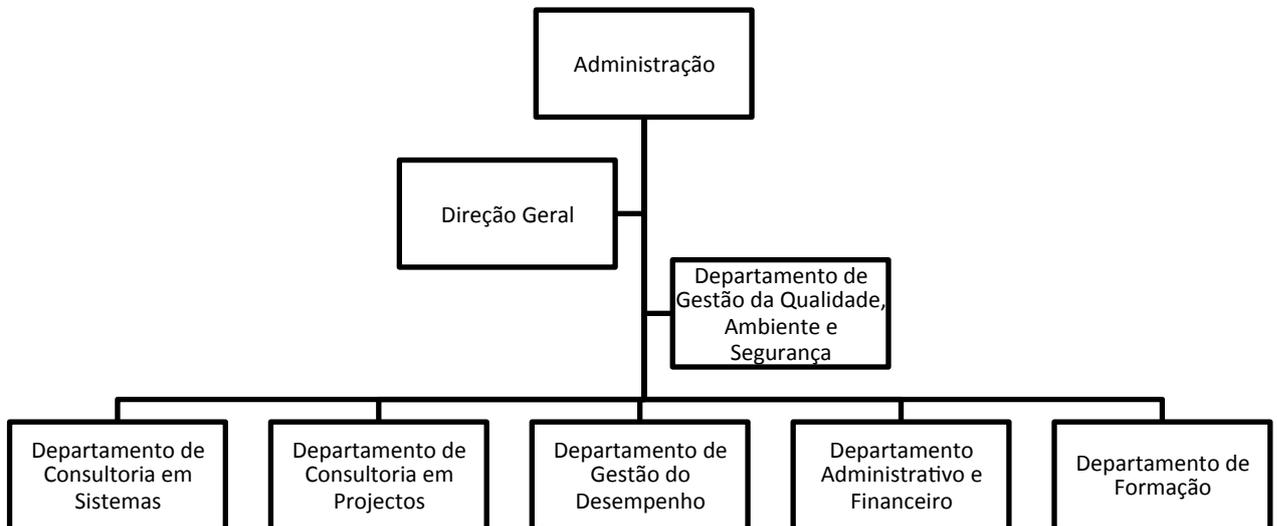
3.3 ANÁLISE INTERNA

3.3.1 CONTEXTO

A Sinase foi constituída em 1968 (ver logótipo em Anexo E) e é uma empresa que presta serviços de consultoria em Portugal e Angola. Conta com uma administração e uma direção geral que lideram a empresa, e um quadro de aproximadamente 50 colaboradores. Do conjunto de serviços prestados pela Sinase, destacam-se a prestação de serviços de consultoria na implementação e manutenção de Sistemas de Gestão (Qualidade; Ambiente; Segurança; Acreditação Hospitalar: HQS - Health Quality Service e JCI - Joint Commission International; HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points; Responsabilidade Social; CAF – Estrutura Comum de Avaliação e EFQM – European Foundation for Quality Management), a formação profissional em diversas áreas, a consultoria em projetos de investimento e avaliação de desempenho.

A organização da empresa divide-se por vários departamentos como indica o organograma abaixo. Relativamente às infraestruturas a sede da Sinase situa-se na Rua da Estrela num edifício histórico de três andares, contando com diversas divisões afetas aos vários departamentos, uma sala reservada para reuniões com clientes ou formações, e uma recepção.

Figura 1 – Organograma da Sinase



Também as cidades do Porto e Luanda contam com equipas residentes de consultores para melhor agilidade do serviço às empresas situadas nestas regiões.

3.3.2 PORTFÓLIO DE NEGÓCIO

Em Portugal a empresa presta diferentes serviços como a implementação de serviços de gestão – qualidade, segurança no trabalho e ambiente; gestão e avaliação de desempenho; formação profissional e consultoria em projetos de investimento.

Em Angola, dedica-se à prestação de serviços de consultoria em sistemas de gestão, nomeadamente a implementação de metodologias baseadas nos referenciais internacionais ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade, ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental e OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Para além disso, oferece um serviço de escritório virtual a empresas portuguesas que decidam explorar o mercado angolano, ou empresas angolanas que pretendam um escritório no centro da cidade de Luanda.

Politicamente o papel de Portugal em África é ajudar a desenvolver os países com ligações culturais a Portugal. No âmbito desta política a presença da Sinase em Angola permitiu a primeira certificação ISO 9001 para uma empresa pública angolana, o Guichê Único da Empresa – GUE. A implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa pública contribuiu para a valorização da Sinase no contexto empresarial angolano, e por conseguinte a angariação de outros clientes na administração pública como o Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão – SIAC.

Como na maioria das empresas de consultoria, a principal forma de angariação de novos clientes é através da participação dos sócios (*partners*) nos processos de prospecção. No caso da Sinase essa função é desenvolvida pela gerência.

3.3.3 EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA

Enquanto em Portugal a atividade da Sinase tem vindo a estabilizar ao longo dos últimos anos, fundamentalmente devido à conjuntura económica altamente afetada por uma crise mundial, em Angola, e com um mercado em franca expansão, a empresa tem conseguido capitalizar o seu nome e experiência, em novos contratos. Desta forma, na consolidação dos negócios nos dois países, destaca-se uma evolução saudável dos negócios da organização.

Devido à complexidade de negócios da Sinase, não é possível determinar a quota de mercado no mercado doméstico. No entanto, em Angola, estima-se que esta quota esteja perto dos 15%. As perspetivas de crescimento neste mercado externo dão indicadores de que a empresa possa vir a aumentar o número de clientes, caso a estrutura da empresa acompanhe o crescimento do volume de negócios.

3.3.4 IMAGEM E NOTORIEDADE

Anualmente a Sinase organiza duas conferências com oradores credenciados e personalidades ativas da sociedade portuguesa e angolana. A conferência de Lisboa vai já na 20ª edição (Novembro de 2012). Em Luanda, irá realizar-se a terceira edição em 2013. Ambas são organizadas em espaços *premium*, em Lisboa na Universidade Católica de Lisboa e em Luanda no Hotel Trópico. Estes acontecimentos são presenciados por ministros e ex-ministros, académicos e gestores das mais diversas áreas. Do painel de oradores destaca-se a presença de académicos, elementos de empresas creditadas, médicos e gestores públicos e privados de diversas áreas. Os debates são sempre moderados por jornalistas de renome nacional. Paralelamente decorrem *Think Tanks* onde se discute um tema previamente definido e em consonância com as áreas de atuação da empresa. No final da conferência decorre uma cerimónia de entrega de prémios a algumas empresas que se destacaram no âmbito das melhores práticas de gestão. Estes prémios são atribuídos por elementos de um júri, constituído por individualidades das respetivas sociedades em que está inserida a conferência. Estas medidas visam aproximar a empresa dos seus públicos, transmitindo uma imagem de profissionalismo e dedicação. Ao mesmo tempo contribuem para o aumento da exposição da organização nos meios de comunicação.

Sente-se um ambiente saudável na empresa, com os colaboradores a revelarem um sentimento de união e trabalho de equipa, estando sempre disponíveis para responder aos pedidos dos clientes. Uma das grandes preocupações da empresa diz respeito à qualificação

do seu quadro de colaboradores, de forma a desempenharem de forma eficiente as suas tarefas. Por esta razão, é grande a aposta na formação dos mesmos, através da presença em ações de formação internas e externas. A empresa acredita que a qualificação dos seus colaboradores é uma vantagem competitiva face aos seus mais diretos concorrentes. Consultores melhor qualificados tornam-se mais ágeis na resposta aos desafios, contribuindo assim para a celeridade dos projetos. São ainda capazes de transmitir um maior *know-how* para os seus clientes, sendo reconhecidos como competentes e profissionais.

Anualmente, na quadra natalícia a empresa organiza um jantar para os seus colaboradores e, distribui cabazes de natal por organizações humanitárias como a Ajuda de Berço ou a PAV – Ponto de Apoio à Vida. Também nesta época, a empresa oferece a todos os colaboradores e clientes cerca de 400 agendas personalizadas para o ano seguinte.

3.4 ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL

3.4.1 ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL

Uma parte importante dos países que constituem a União Económica e Monetária europeia, entre os quais Portugal, atravessa atualmente uma grave crise financeira, ao nível do volume e custo da dívida pública. Os efeitos desta crise repercutem-se fortemente na economia portuguesa, designadamente com o aprofundamento da recessão e com o consequente aumento da taxa de desemprego. As empresas sentem de perto, na sua atividade, o impacto das medidas restritivas dos sucessivos governos e muitas, acabando por não conseguir adaptar-se devidamente à nova realidade, são forçadas a encerrar a sua atividade. O Anexo F (ver anexo) ilustra a tendência de dissolução de empresas em Portugal, nos últimos anos. De notar que no gráfico ainda não consta a informação respeitante ao ano de 2011 e ao primeiro semestre de 2012, mas as notícias vindas recentemente a público apontam para um evidente agravamento da situação. Considerando, por um lado, que estas organizações constituem o cliente-tipo dos consultores de gestão e, por outro, que as empresas e institutos

públicos, assim como os diversos departamentos estatais, devido às restrições orçamentais, reduziram ou suspenderam quaisquer despesas que não sejam as absolutamente necessárias ao seu funcionamento, deve concluir-se que também as empresas de consultoria estão a ser amplamente afetadas pela crise. No entanto, existe em Portugal uma rede de empresas bastante diversificada, que abre, ainda assim, caminho para a atividade permanente de empresas de consultoria, que cada vez mais se especificam e se distribuem de acordo com as áreas de atividade dos seus clientes. O Anexo G (ver anexo) descreve a evolução do número de empresas não financeiras por sector de atividade. Esta diversificação obriga a que os consultores sejam cada vez mais qualificados de forma a melhor se adaptarem às diferentes realidades de cada cliente.

A situação económica do país é grave, sendo o problema do *deficit* orçamental e da dívida ameaçadores à estabilidade do país. Muitas empresas apresentam dificuldades de acesso ao crédito e uma degradação da tesouraria que não se observava há poucos anos. Este é um dos grandes entraves na adjudicação de projetos de consultoria, tanto na Sinase como em qualquer outra empresa prestadora de serviços neste âmbito.

No que concerne ao índice de preços no consumidor, registou-se em Agosto de 2012 (segundo o INE), um valor de 3,08 e, através da mesma fonte, observa-se uma acentuada subida deste indicador desde Março de 2010 (Anexo H). O aumento dos preços exerce um efeito contrário ao consumo, sempre que a economia se encontre em período recessivo, o que se verifica atualmente em Portugal. Desta forma é prejudicial ao desenvolvimento/recuperação da economia.

Também relativamente ao nível de desemprego, Portugal regista um aumento deste indicador. De acordo com o INE, a taxa situa-se atualmente nos 15%. Este é um número que

se tem vindo a agravar ao longo dos últimos anos, sendo contudo, o valor mais alto de sempre.

Em suma, o acumular de todas as situações acima descritas, adicionadas de medidas de austeridade implementadas pelo governo com o intuito de colocar a economia em crescimento, contribuem fortemente para um clima de instabilidade política com manifestações públicas frequentes e forte contestação dos partidos da oposição. O clima de instabilidade contribui para a retração da já débil economia portuguesa. O recurso ao crédito torna-se, desta forma, mais difícil, e as empresas optam por prescindir de serviços de consultoria.

3.4.2 ENVOLVENTE INSTITUCIONAL

A Sinase, como empresa prestadora de serviços de consultoria, no âmbito de gestão da qualidade, segurança e ambiente, desenvolve a sua atividade, nesta temática, observando normativos e boas práticas internacionalmente aceites. Nesta sequência, influenciam a sua atividade os organismos reguladores, dos quais se revela pertinente salientar a *International Organization for Standardization*, a *Joint Commission* e os Ministérios da Saúde português e angolano.

Adicionalmente, considerando que aproximadamente 60% dos clientes atuais são entidades públicas, importa realçar que os mesmos se encontram sujeitos ao cumprimento de diretrizes institucionais, cujo conteúdo influencia, necessariamente o desenvolvimento dos projetos em parceria com a Sinase.

3.4.3 ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

Nas últimas duas décadas assistiu-se, entre outras, a uma grande evolução da tecnologia na área da informação. Há vinte anos não existia a capacidade de mobilidade com os

telemóveis, terminais móveis ou computadores portáteis. Não existia também a capacidade de processamento de dados informáticos a preços aceitáveis.

Como noutras atividades, também as consultoras souberam descortinar e aproveitar as vantagens de um processo evolutivo tão profundo e rápido e, com isso, aumentar a sua gama de produtos e serviços e, simultaneamente, responder com melhor qualidade e mais rapidez às necessidades dos clientes.

A tecnologia e a mobilidade fizeram com que fosse agora mais rápido chegar a fontes de informação internacionais, razão essa que conduziu a um mercado nacional que é agora tão maduro quanto os mercados de referência para a consultoria como os Estados Unidos e Inglaterra.

3.4.4 ENVOLVENTE CULTURAL

O processo de compra em consultoria de gestão é complexo, passando por três fases, cada uma composta por várias etapas. Na primeira fase, denominada de pré-compra, o cliente identifica uma necessidade, de seguida procura um conjunto de fornecedores de consultoria e procede à avaliação dos diferentes prestadores. Após a escolha do fornecedor, inicia-se a segunda fase nomeada de encontro de serviço. Nesta fase os clientes contratam a empresa de consultoria que lhes presta, durante o período definido, assessoria de gestão. A fase de pós-compra permite aos clientes avaliarem o serviço prestado e decidirem quanto à futura permanência daquele fornecedor.

3.4.5 GRUPOS DE PRESSÃO

A atividade da Sinase é fortemente influenciada por normativos nacionais e internacionais, emanados quer de organizações privadas, como a *International Organization for Standardization*, quer públicos, como o Ministério da Saúde, a nível nacional, ou a União Europeia, a nível europeu. Salienta-se ainda o fato das empresas com atividade ligada à

administração pública estarem fortemente reguladas, por códigos e procedimentos de contratação pública.

3.4.6 MEDIA

Nos *media* verifica-se uma crescente tendência de consumo pela televisão por cabo com diversos operadores a atuarem no mercado. Esta situação permite a especialização de alguns canais privados, como os pertencentes a jornais económicos, ou novos canais especializados em notícias. Neste âmbito, importa também revelar a importância da internet na divulgação noticiosa, cujo impacto tem, ao longo dos últimos anos, vindo a crescer gradualmente. Nesta sequência, a facilidade de tomada de conhecimento, através dos *media*, de atualizações às boas práticas/normativos ou de notícias relativas a clientes, potenciais clientes e sectores de atuação da Sinase, encontra-se incrementada.

3.5 ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL

Os principais concorrentes da Sinase em Portugal são a BIQ *Consulting*, a Companhia Própria, a DQM Consultores e a XZ Consultores.

A BIQ Consultores é uma empresa que iniciou atividade em Março de 1998 especializada em consultoria no sector da saúde, sendo neste, a principal concorrente da Sinase. Esta empresa conta com todos os hospitais do país na sua lista de clientes e tem trabalhado praticamente com todas as instituições de saúde portuguesas.

No ano de 2012 marcaram presença na segunda maior feira internacional de saúde no Dubai (*Arab Health 2012*) e foram patrocinador *Gold* do segundo congresso *Quality and Patient Safety* em Lisboa. Esta empresa, para fazer chegar mais longe os seus projetos e serviços, desenvolve como base das suas ações comerciais, a organização e participação em diversos congressos, seminários e feiras, nacionais e internacionais.

Paralelamente é representante exclusivo de alguns equipamentos médicos como as pulseiras Brenmoor, teclados médicos Medikey, a *workstation* Smartcart, selos de segurança e dispensadores automáticos.

O ano de 2012 assinala os 15 anos da Companhia Própria, uma empresa especializada em Formação Profissional e Consultoria em Recursos Humanos que dirige a sua oferta essencialmente para PME's, executivos e grandes empresas tecnológicas. A imagem de marca da empresa é a oferta formativa inovadora e *tailor made* adequada às especificidades de cada cliente assente em metodologias próprias.

As estratégias de comunicação da organização passam pela organização de *workshops* gratuitos de *coaching* em diferentes áreas como, a comercial, o marketing ou as vendas, ou cursos igualmente gratuitos e muito concorridos de primeiros-socorros. Em Abril colocou *online* um site exclusivo para a formação em Administração Pública, oferecendo um *workshop* sobre o mesmo. Algumas formações específicas para certas áreas de atuação são também ministradas de forma gratuita, havendo para isso a necessidade de garantir vaga. Ocasionalmente a empresa oferece cheques de desconto a serem utilizados na compra de ações de formação.

A DQM Consultores surgiu em 1995 prestando serviços na área da gestão da qualidade, ambiente, segurança alimentar, segurança e saúde no trabalho e projetos de investimento. Paralelamente criou a DQMF sendo que esta empresa atua no sector da formação profissional. Não existe muita disponibilidade de informação quanto à estratégia de comunicação da empresa, no entanto sabe-se que realizam *workshops* e esta talvez seja a principal ação de comunicação da DQM Consultores. Existe uma página institucional no *Facebook* mas a mesma não parece ser atualizada com frequência e não existe uma clara interação entre a empresa e os seus seguidores.

A XZ Consultores conta com 20 anos de experiência no mercado português e as áreas-chave da empresa são a consultoria em organização e gestão, particularmente nas áreas da Inovação, da Produtividade, da Qualidade, da Segurança Alimentar, do Ambiente, da Segurança e Higiene no Trabalho e dos Recursos Humanos. Nas redes sociais a empresa conta com perfis institucionais no *Twitter* e no *Facebook* onde conseguiu fomentar alguma interação com os seus seguidores. A comunicação da empresa passa ainda pela exibição de um filme institucional criado para animar os 20 anos da sua atividade, não havendo registo de qualquer outra atividade quanto à estratégia de comunicação seguida.

Em Angola o mercado apresenta-se desregulado, pelo que é permitido que empresas que fazem certificação possam também fazer consultoria. Desta forma, para além das empresas de consultoria, a Sinase compete também com as empresas acreditadas como a *Bureau Veritas* e a SGS.

Estas empresas a par da Sinase marcaram presença na FILDA (Feira Internacional de Negócios de Luanda) em 2012, na qual ficou patente as suas estruturas internacionais revelando um maior investimento traduzido, entre outros aspetos, através de expositores personalizados e vestuário identificativo das empresas.

A estratégia da Sinase para este mercado não passa por avançar para a certificação de empresas uma vez que é expectável que nos próximos anos o mercado passe a ser regulado.

É escassa a informação relativa a estratégias de comunicação destas empresas em Angola, dado que as páginas institucionais focam apenas a informação relativa ao mercado português e apesar da *Bureau Veritas* e da SGS serem organizações internacionais, Portugal é utilizado como plataforma para os negócios em Angola.

3.6 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

A recolha de dados primários foi feita com recurso a uma entrevista semiestruturada à Diretora Geral da Sinase – Dr.^a Carla Gonçalves Pereira. Na entrevista foram abordadas questões relacionadas com o ambiente externo da empresa, carteira de clientes, principais concorrentes e assuntos relacionados com a comunicação da organização. Como preparação para a entrevista, foi realizado um guião, podendo ler-se a transcrição da mesma nos anexos. Na tabela seguinte apresenta-se o resumo dos principais temas abordados.

Tabela 3.1 – Resumo da entrevista

Tema	Resumo
Macro e Micro Análise	A Sinase, estando focada no cliente, destaca como imagem de marca o fato de ser “uma empresa altamente flexível e que se adapta às especificidades de cada um dos seus clientes”. Quanto à evolução do mercado, a responsável destacou o desenvolvimento dos negócios em Angola e a estagnação da atividade no mercado doméstico. Salientou ainda que a empresa é considerada uma referência na sua área. Relativamente ao posicionamento, a organização “foca-se em trabalhar nichos de mercado”.
Concorrentes	A Diretora afirma que o historial de 46 anos de desenvolvimento de redes de contato é um fator de diferenciação dos seus concorrentes. Salientou ainda a diferença da eficiente gestão de tesouraria quando comparada com os concorrentes.
Clientes e Públicos-alvo	O público-alvo da Sinase “é 70% administração pública, fundamentalmente a administração central”. Afirma ainda que “os clientes pensam que somos uma empresa séria”.
Comunicação	Atendendo ao fato da maioria dos clientes serem da administração pública, a estratégia de comunicação pretende ser “discreta”, aproveitando a rede de contatos existente para comunicar com os novos clientes. Salienta-se a organização de conferências próprias como o melhor meio de comunicação. Os objetivos de comunicação são “aumentar a notoriedade e fidelização de clientes”. No entanto, é reconhecido que existe uma lacuna na definição de um orçamento e de uma estratégia de comunicação.

Analisando a informação obtida na entrevista, sublinha-se o estado saudável da organização no seu todo, estando a empresa bem implementada nos mercados em que atua. No entanto, verifica-se a falta de preocupação em planear estratégias de marketing e comunicação.

Recomenda-se assim, que seja criada uma metodologia que avalie, a este nível, as necessidades da empresa, seja definido um orçamento, aplicadas estratégias de marketing e comunicação e por fim avaliado o impacto das medidas adoptadas.

3.7 ANÁLISE SWOT

Para o desenvolvimento deste plano, foi necessário proceder a uma análise SWOT da empresa. Esta análise destaca as forças e fraquezas, no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças no ambiente externo. Serve assim a tabela 3.2 para ilustrar os resultados da análise.

Tabela 3.2 - Análise SWOT

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Organização de conferências próprias Carteira de clientes de referência Investimento na formação Parceria com empresa espanhola	Website monótono Pouca comunicação digital Pouca fluidez na comunicação interna Imagem pouco cuidada em feiras
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Reduzido número de empresas certificadas em Angola Dificuldades financeiras em empresas concorrentes	Estagnação do mercado nacional Dependência do sector público Diversificação de serviços das grandes consultoras

3.7.1 FORÇAS

A Sinase conta com algumas forças que funcionam como uma estrutura equilibrada da sua atividade operacional, sendo uma das mais importantes a presença no mercado nacional há 48 anos. A organização de conferências próprias, em Portugal na Universidade Católica, e em Luanda no Hotel Trópico, são alvo do crescente interesse por parte do público em geral mas também dos media. São a principal fonte de promoção da organização. A carteira de clientes da empresa apresenta-se bem consolidada, contando com clientes de referência nos diversos sectores de atividade. A inclusão de grandes *players* de mercado na carteira de

clientes confere prestígio e coloca a empresa como uma referência nos mercados em que atua.

O investimento feito na formação do quadro de colaboradores é elevado, o que garante a atualização dos mesmos relativamente aos melhores métodos das áreas em que atuam. Este investimento é feito através da presença em inúmeras ações de formação externas mas também, em ações internas sendo ministradas por formadores externos de comprovada competência nas instalações da empresa. A multidisciplinaridade das equipas de trabalho dos diferentes departamentos oferece a garantia de polivalência aos projetos contratados.

Está estabelecida uma parceria com uma empresa espanhola de grande relevância – *Burotec*. Esta ligação permite a partilha de experiências entre as duas empresas que atuam no mesmo sector. A empresa beneficia da localização numa zona *premium* em Lisboa e todos os anos no Natal oferece centenas de brindes aos seus colaboradores e clientes. No caso dos colaboradores, este tipo de ofertas é bastante apreciado, e contribui para o aumento da motivação e envolvimento na organização. No caso dos clientes, contribui para uma valorização da imagem corporativa.

3.7.2 FRAQUEZAS

A Sinase apresenta um *website* institucional bastante monótono, remontando à web 1.0, não tendo ainda feito a atualização para uma versão web 2.0. Hoje em dia, espera-se que os sites institucionais sejam interativos e captem a atenção dos clientes, obrigando-os a percorrer as diversas áreas e descobrir todos os serviços disponíveis. À imagem da política de comunicação da empresa, pouco focada nos meios de comunicação digitais, verifica-se a existência de uma página na rede social *Facebook* com pouco interesse e a inexistência de um perfil atrativo na rede profissional *LinkedIn*. Ao contrário de alguns clientes, a Sinase não dispõe de um vídeo de apresentação institucional. Em relação à comunicação interna,

não existe grande fluidez de informação entre os diferentes departamentos, resumindo-se a algumas circulares. Nota-se ainda a falta de reuniões dentro dos diversos departamentos. Sendo a presença em feiras internacionais uma forte aposta por parte da empresa, seria de esperar que envolvesse um maior investimento.

3.7.3 OPORTUNIDADES

Com o mercado angolano em expansão, é natural que as empresas pretendam, em termos organizacionais, aproximar-se das empresas referência na Europa e Estados Unidos. Assim sendo, são cada vez mais as empresas que procuram nas certificações internacionais, uma forma de tornarem os seus processos de gestão mais eficientes e uma fonte de diferenciação relativamente aos seus concorrentes. Aumenta assim o número de potenciais clientes da Sinase.

Em Portugal, a crise financeira colocou já alguns concorrentes em situação de dificuldade financeira, com deficiências ao nível da tesouraria e em situação de ruptura. Surge aqui, uma oportunidade para a empresa conquistar, de forma mais simples, clientes aos seus concorrentes.

3.7.4 AMEAÇAS

A estagnação do mercado nacional é a principal ameaça à organização. Com a crise financeira e económica instalada, a qual afeta transversalmente o conjunto das empresas nacionais, a atividade de consultoria sofre um grande impacto, verificando-se um decréscimo de faturação nas empresas. Verifica-se ainda bastante dependência da empresa face ao sector público, nomeadamente na área da educação e saúde.

3.8 OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos a que este plano se propõe são: (1) aumentar, junto do público-alvo, a notoriedade da Sinase em 35%, reforçando a imagem de uma empresa de referência, (2) potenciar a captação de 25 novos clientes e (3) fidelizar 75% dos clientes atuais.

3.9 ESTRATÉGIA

3.9.1 SEGMENTAÇÃO

A segmentação visa canalizar o esforço de comunicação das empresas para atingir aqueles que constituem o seu público-alvo, evitando desvios ineficientes. Sendo assim, a Sinase em Portugal pretende direcionar a sua comunicação para organizações públicas e privadas com dimensão entre os 20 e os 300 trabalhadores, enquanto que em Angola a dimensão das empresas é bastante superior, tendo alguns clientes com mais de 10.000 colaboradores. É ainda necessário que estas empresas apresentem alguma complexidade dos seus processos de gestão.

A nível geográfico o esforço nacional é repartido pelo território continental e ilhas, sendo em Angola as regiões de Luanda e Benguela.

3.9.2 POSICIONAMENTO

A empresa pretende posicionar-se como uma empresa de excelência, uma referência nos seus serviços, servindo os seus clientes com qualidade e entregando-lhes o máximo de valor. Interessa-se por estar próximo dos clientes fomentado boas relações institucionais.

Na relação preço/qualidade os serviços enquadram-se na categoria preço elevado / qualidade elevada. Este sempre foi o posicionamento da empresa, justificando aos seus clientes que, estando a pagar um preço acima da concorrência, estão também a comprar um serviço com maior qualidade que os oferecidos pelos restantes prestadores de serviços, não deixando este de ser um preço justo.

3.9.3 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da Sinase é fundamentalmente a administração pública, correspondendo este a aproximadamente 70% dos atuais clientes da empresa. A restante parte é constituída por empresas privadas, sendo estas maioritariamente do sector da prestação de serviços. Não significando que a Sinase não trabalhe também com outros sectores de atividade, apenas que estes têm uma menor expressão no volume total de negócios da organização.

No sector da administração pública, o público-alvo são os grandes centros hospitalares, e os laboratórios, com maior incidência nos de diagnóstico e genética. Ainda nesta área, são alvo uma extensa lista de instituições da economia social como as misericórdias e as IPSSs ao longo de todo o território nacional.

Em relação à dimensão das empresas, procuram-se clientes com alguma capacidade de gestão e financeira, uma vez que estes projetos de consultoria são extensos no tempo. Em regra, o alvo são as PME's e as grandes empresas. No mercado Angolano o público-alvo é ligeiramente diferente, focando-se apenas nas grandes empresas públicas e privadas, tanto de prestação de serviços como de indústria.

Também os *media*, nomeadamente a imprensa económica e especializada, faz parte do público-alvo da comunicação da Sinase. A empresa procura, através da publicação de artigos de opinião, transmitir uma mensagem de presença no mercado e ganhar notoriedade.

Os colaboradores internos são, naturalmente, outro dos públicos-alvo deste plano. A comunicação interna é vista como uma fonte de motivação na Sinase. Promove a participação de todos os membros da empresa, proporcionando assim a integração entre áreas e oferece ainda, confiabilidade e estabilidade a todos os colaboradores.

Por fim, destaca-se a sociedade envolvente a toda a organização, quer seja a local ou as sociedades portuguesa e angolana no seu todo.

3.9.4 DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

A mensagem que a Sinase passa para os seus públicos deverá estar, não só, de acordo com os objetivos da empresa, mas também com a sua missão e cultura.

A empresa pretende passar uma imagem de flexibilidade, experiência e proximidade aos seus clientes e, neste sentido, deverá uniformizar a mensagem nos mercados em que atua. As diferentes brochuras de apresentação da Sinase fazem constantemente referência à proximidade às sociedades em que se insere, fundamentalmente através dos fóruns de boas práticas, inseridos nos programas das conferências. Também os seus clientes procuram uma empresa que lhes transmita experiência e conhecimento.

A tabela 3.3 apresenta as mensagens-chave por público-alvo.

Tabela 3.3 – Mensagem-chave por público-alvo	
Administração Pública	Com quase 50 anos de experiência no sector público, a Sinase é o parceiro ideal para as entidades da administração pública, tanto no sector da saúde como da educação.
Empresas Privadas	Após a implementação de sistemas de gestão em grandes referências do tecido empresarial português, a Sinase tem obtido dos mesmos, excelente feedback, dando conta da satisfação com o trabalho desenvolvido pelas equipas de consultoria.
Media	Nas conferências da Sinase discutem-se assuntos atuais, tendo a intervenção de distintos elementos das sociedades portuguesa e angolana, nomeadamente ministros, médicos, professores e gestores de topo das grandes empresas nacionais.
Colaboradores	Trabalhar na Sinase é trabalhar numa empresa com meio século de história, com grande diversidade de serviços e que aposta na contínua formação dos seus colaboradores.
Sociedade	A Sinase pretende transmitir um conjunto de boas práticas respeitantes ao ambiente e segurança.

3.9.5 ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS

A comunicação de marketing das empresas de consultoria é tradicionalmente bastante conservadora, sendo caracterizada pela falta de inovação e capacidade de surpreender, resumindo-se muitas vezes a replicar as estratégias seguidas pelos seus concorrentes diretos. O conservadorismo das direções destas empresas leva-as a seguirem as mesmas estratégias sendo de alguma forma avessas a explorar novas formas de comunicar. Também culturalmente ainda não foi suficientemente testada a reação dos públicos-alvo a novos meios de comunicação e o desconhecimento desta eventual reação desmotiva as empresas a inovar.

A relação com os clientes passa na maior parte dos casos pela reunião formal entre empresas, não sendo razoável que se possa vir a angariar novos clientes com recurso a outras formas de comunicação como a publicidade ou as promoções. Os clientes preferem conhecer pessoalmente os prestadores de serviços e estes têm que, de forma personalizada, demonstrar que são merecedores de confiança. Por conseguinte, será importante apostar num departamento de Relações Públicas que promova as relações externas da empresa. Igualmente importante, é o recurso ao patrocínio e organização de eventos, para promover a empresa, nomeadamente através de campanhas de *advertising*.

A comunicação interna será outra das áreas em foco no plano, procurando motivar e aproximar colaboradores.

3.9.5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna da Sinase deverá estar orientada para todos os colaboradores da organização, em qualquer um dos três escritórios da empresa, cobrindo desde recepcionistas e administrativos até aos órgãos de direção e administração. Este tipo de comunicação deverá assumir um carácter informal e basear-se no envio de *newsletters* bimestrais para os

endereços de *e-mail* de cada um dos colaboradores. O tipo de informação deverá ser de interesse comum como assinalar datas de aniversário, eventos sociais e culturais, dar a conhecer novos projetos da empresa ou marcar o término dos mesmos. Poderá também incluir informação relativa às áreas de negócio da empresa, como a atualização de normas.

3.9.5.2 COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA

Pontualmente a empresa deverá trabalhar para a publicação de artigos de opinião nos meios de comunicação informativos, nomeadamente artigos sobre qualidade, ambiente e segurança ou avaliação de desempenho. Para tal, a empresa não deve descurar o seu relacionamento com os *media*, designadamente através do envio, a jornalistas, de convites para participação/assistência em conferências organizadas ou patrocinadas. É relevante capitalizar entrevistas com a gestão de topo ou consultores seniores. Deverá, enviar estudos de para análise e planos de apoio às conferências. Recomenda-se também a ativação de um Gabinete de Comunicação Corporativa com os *media*.

3.9.5.3 COMUNICAÇÃO ONLINE

Tirar partido do baixo custo das ações de comunicação digitais (*e-mail*, *Linkedin* ou o site institucional) poderá ser uma vantagem face aos concorrentes, desde que a opção por estes meios se encontre devidamente enquadrada nos objectivos de comunicação definidos. Trabalha-se aqui a divulgação de informação útil aos seus públicos-alvo com o dispêndio mínimo de recursos humanos e financeiros, permitindo um largo alcance e ainda manter a informação rapidamente actualizável. Prevê-se o envio de uma *newsletter* semestral para os clientes de forma a cativar o seu interesse pela vasta oferta de serviços da Sinase, mostrando que a mesma se encontra ativa. Também a edição de um curto vídeo institucional será uma prioridade para a empresa.

3.9.5.4 EVENTOS

As conferências próprias são o grande acontecimento da Sinase ao nível da comunicação e estão incluídas no plano que agora se propõe. Estes eventos evidenciam a presença da empresa no mercado e são uma estratégia eficaz para angariação de novos clientes e retenção dos atuais. Estas conferências deverão ser organizadas, à semelhança das anteriores, em localizações *premium* em Lisboa e Luanda, contabilizando na lista de público convidado, atuais clientes, *prospects*, e figuras relevantes da sociedade civil e empresarial.

Paralelamente, deverá continuar a apoiar conferências organizadas por terceiros dentro das suas áreas de negócio, enquanto patrocinador principal ou secundário, de acordo com a importância da mesma na sua estratégia.

3.9.5.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Prolongar as parcerias com as universidades portuguesas e angolanas de modo a contribuir com a passagem de algum *know-how* para jovens licenciados ou oferecer bolsas aos alunos que mais se destaquem nas áreas de atuação da empresa pode constituir-se como uma iniciativa interessante na área da responsabilidade social. Ao nível da gestão ambiental poderá promover um *workshop* no Jardim da Estrela com a sensibilização de boas práticas ambientais e plantação de algumas plantas. Este evento visa aproximar a empresa da sociedade local e expor a empresa a novos públicos.

3.9.5.6 DATABASE MARKETING

A empresa deve investir na atualização da base de dados existente, para que, com uma periodicidade definida e saudável, contactar clientes atuais e antigos de modo a estabelecer com eles uma relação institucional e promover novos serviços. Desta forma, para clientes do sector público será enviada uma *newsletter* anual, com o resumo da atividade da empresa neste sector, bem como a listagem detalhada de serviços que são prestados e poderão ser do

interesse destas entidades. Quanto ao sector público deverão ser enviadas duas *newsletters* anuais, evitando o período de férias e de fecho de contas, onde se resumem as atividades da empresa, a listagem de novas empresas certificadas e comunicação relativa à conferência anual.

3.10 ORÇAMENTAÇÃO

O método de orçamentação escolhido foi o “o que podemos gastar” explicado por Clow e Baack (2010), baseado nos objetivos de comunicação e de acordo com as estratégias definidas para o período a que se destina o plano. Estima-se assim o orçamento apresentado na tabela 3.4.

Tabela 3.4 - Orçamentação das Ações de Comunicação

	Custos	%
Comunicação Internet	2.000 €	2%
Comunicação Interna	1.000 €	1%
Comunicação Produto	10.000 €	10%
Publicidade	8.000 €	8%
Comunicação com Media	2.000 €	2%
Vendas Pessoais	20.000 €	20%
Database Marketing/ CRM	5.000 €	5%
Eventos	40.000 €	40%
Comunicação Ambiental	2.000 €	2%
Patrocínios/Mecenato	10.000 €	10%
Total	100.000 €	100%

3.11 CALENDARIZAÇÃO

Em seguida apresenta-se a tabela 3.5, com a calendarização para as ações de comunicação propostas. O calendário contempla, para cada ação, a definição de um período de planeamento, outro de implementação e finalmente um momento de avaliação da eficácia das ações efetuadas.

Tabela 3.2 - Calendarização do Plano de CIM da Sinase - 2013

Área de Atuação	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Comunicação Internet												
LinkedIn												
Website												
Comunicação Interna												
Newsletter												
Comunicação Produto												
Material estacionário e brochuras												
Newsletter Semestral para os clientes												
Publicidade												
Revistas da Qualidade												
Comunicação com Média												
Artigos de opinião												
Vendas Pessoais												
Feiras de negócios												
Ações de charme												
Database Marketing/ CRM												
Envio de brindes anuais (Natal)												
Eventos												
Torneio de Ténis/Golfe												
Conferências Próprias												
Comunicação Ambiental												
Dia mundial do Ambiente (Jardim da Estrela)												
Patrocínios/Mecenato												
Congressos e Conferências												

Planeamento Implementação Avaliação

3.12 AVALIAÇÃO E CONTROLO

Propõe-se que a empresa avalie a eficácia das ações implementadas analisando-se para esse efeito um conjunto de indicadores. Deverá ser examinado o número de acessos ao *site* e página do *LinkedIn* dissecando informação como o tempo de permanência na página, a proveniência de chegada e qual o percurso de navegação. A exposição nos *media* deverá ser tida em conta, procurando perceber se a mensagem que a organização pretendia transmitir foi entendida pelos jornalistas. É igualmente importante aferir se o contato com novos clientes foi fruto da recepção de mensagens de comunicação da empresa. Também a repetição da compra por parte dos atuais clientes pode ser analisada com recurso a questionários sobre a forma como a empresa atuou junto destes em termos de transmissão de informação.

3.13 QUADRO RESUMO DO PLANO

A tabela 3.6 sintetiza os principais aspetos abordados neste plano.

Tabela 3.6 – Quadro Resumo do Plano	
Análise Interna	A Sinase conta com escritórios em três cidades: Lisboa, Porto e Luanda, prestando serviços de consultoria de gestão. Apesar do abrandamento na economia nacional, em Angola a atividade da empresa encontra-se em grande crescimento. O grande evento comunicacional é a realização anual de conferências próprias. No Natal são distribuídos brindes pelos colaboradores e clientes.
Análise macro-ambiental	O país atravessa uma grave crise financeira com repercussões ao nível do desemprego. Enquanto isso o total da população residente mantém-se estável. O tecido empresarial também é fortemente prejudicado com o aumento da dissolução de empresas. Ao longo dos últimos anos verifica-se uma tendência de subida do índice de preços no consumidor e agrava-se o clima de estabilidade política. Ao nível da tecnologia, observou-se uma mudança radical nos últimos 20 anos.
Análise micro-ambiental	Destacam-se alguns concorrentes da empresa, no entanto as estratégias de comunicação são em tudo semelhantes, passando fundamentalmente por conferências, congressos e <i>workshops</i> .
Análise SWOT	<i>Forças</i> : Conferências próprias; carteira de clientes; investimento na formação e parceria com empresa espanhola. <i>Fraquezas</i> : <i>Website</i> monótono; comunicação pouco digital; comunicação interna; imagem em feiras de negócio. <i>Oportunidades</i> : Quota de mercado em Angola; ligação a universidades; novo <i>website</i> . <i>Ameaças</i> : Estagnação do mercado; dependência do sector público; ataque de multinacionais.
Objetivo do plano	Aumento em 35% da notoriedade da empresa, reforçando a imagem de uma empresa de referência. Fidelização de 75% dos atuais clientes e captação de 25 novos.
Estratégia	Orientada para a administração pública, a empresa pratica um preço elevado, adequado à elevada qualidade dos seus serviços. O público-alvo são os hospitais centrais, laboratórios e escolas. A mensagem-chave é a flexibilidade e proximidade aos clientes. Relativamente às áreas de atuação, prevê-se a implementação de <i>newsletters</i> periódicas, comunicação com os <i>media</i> através das conferências próprias, criação de um perfil institucional na rede social <i>LinkedIn</i> , implementação de um novo website, edição de um curto vídeo institucional, patrocínio de eventos e <i>database marketing</i> .
Orçamento	O método escolhido foi “o que podemos gastar” com especial destaque para a organização de eventos próprios, patrocínio de conferências e vendas pessoais.
Avaliação e Controlo	Através da monitorização do número de acessos ao <i>site</i> , caminho de chegada e tempo de permanência; medição da exposição nos <i>media</i> e coerência da mensagem transmitida.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Num contexto cada vez mais global e competitivo, é fundamental que as empresas dediquem algum do seu esforço à comunicação das suas marcas ou dos seus serviços.

O planeamento de estratégias de marketing e comunicação é muitas vezes remetido para segundo plano, ainda mais em contexto de dificuldade económica e financeira. No entanto, o esquecimento da vertente da comunicação das empresas pode catapultar a empresa numa espiral de negócios negativa, uma vez que a empresa passa a estar esquecida pelos atuais clientes e os novos não chegam sequer a conhecê-la.

O plano de comunicação integrada de marketing visa conceder às empresas um conjunto de ferramentas que, quando corretamente elaborado e aplicado pode conduzir a resultados bastante positivos para as organizações.

Este documento pretende dotar a Sinase de um plano de comunicação capaz de cumprir os objetivos a que se propõe, referindo a importância do mesmo e os seus benefícios.

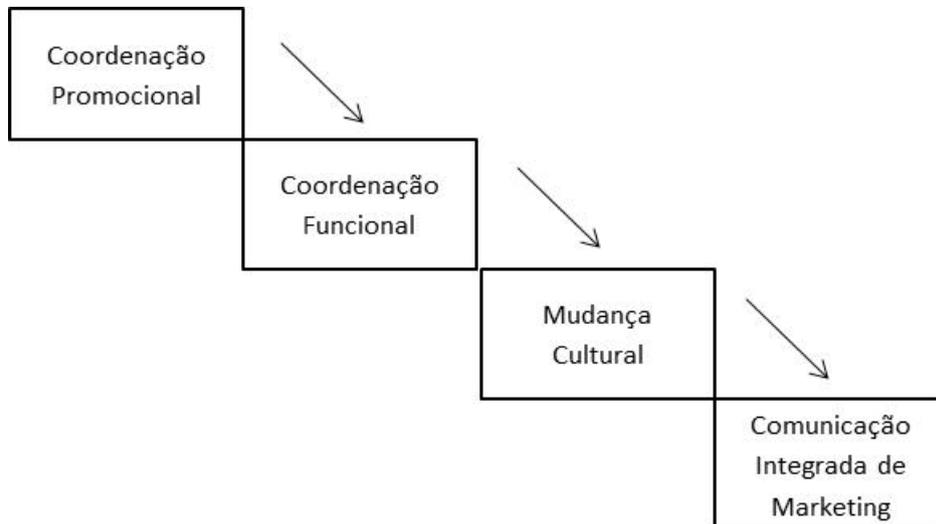
Os objetivos a que o plano se propõe são o aumento da notoriedade da empresa em 35%, a fidelização de grande parte dos atuais clientes, apontando para 75%, e a captação de 25 novos clientes. Para alcançar estes objetivos definiu-se uma estratégia adequada ao posicionamento e segmentação fixados pela empresa. Foram também definidas as mensagens-chave para os públicos-alvo assim como as táticas a adoptar em cada uma das áreas de atuação. Finalizou-se o plano com uma proposta de calendarização atendendo ao orçamento disponível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clow, K., Baack, D., (2010). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications* (4th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
- Grove, S. J., Carlson, L., & Dorsch, M. (2007). Comparing the Application of Integrated Marketing Communication (IMC) in Magazines Ads Across Product Type and Time. *Journal of Advertising*; Vol. 36, No. 1, 37-54.
- Henley, T. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Messages in Nonprofit Communications. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*; Vol. 9, 1-2, 179-184.
- Holm, O. (2006). Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy. *Corporate Communications*; Vol. 11, No. 1, 23-33.
- Kitchen, P. F., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*; 1-17.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising*; Vol. 3, No. 4, 69-80.
- Saunders, M., Lewis, P., & Adrian, T. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schultz, Don E. (1998). Branding: The Basis for Marketing Integration. *Marketing News*; Vol. 32, No. 24, 8.

ANEXOS

Anexo A – Modelo do Plano de CIM de Fill (2002)



Fonte: adaptado de Fill (2002)

Anexo B – Modelo de Plano de CIM de Pickton e Broderick (2005)

Pesquisa e Análise	1
Público-alvo	
Orçamento	2
Objetivos	
Estratégia	
Tática	3
Implementação	
Controlo	4

Fonte: adaptado de Pickton e Broderick (2005)

Anexo C – Modelo de Plano de CIM de Kitchen e Schultz (2001)



Fonte: adaptado de Kitchen e Schultz (2001)

Anexo D – Modelo do Plano de CIM de Baack e Clow (2007)

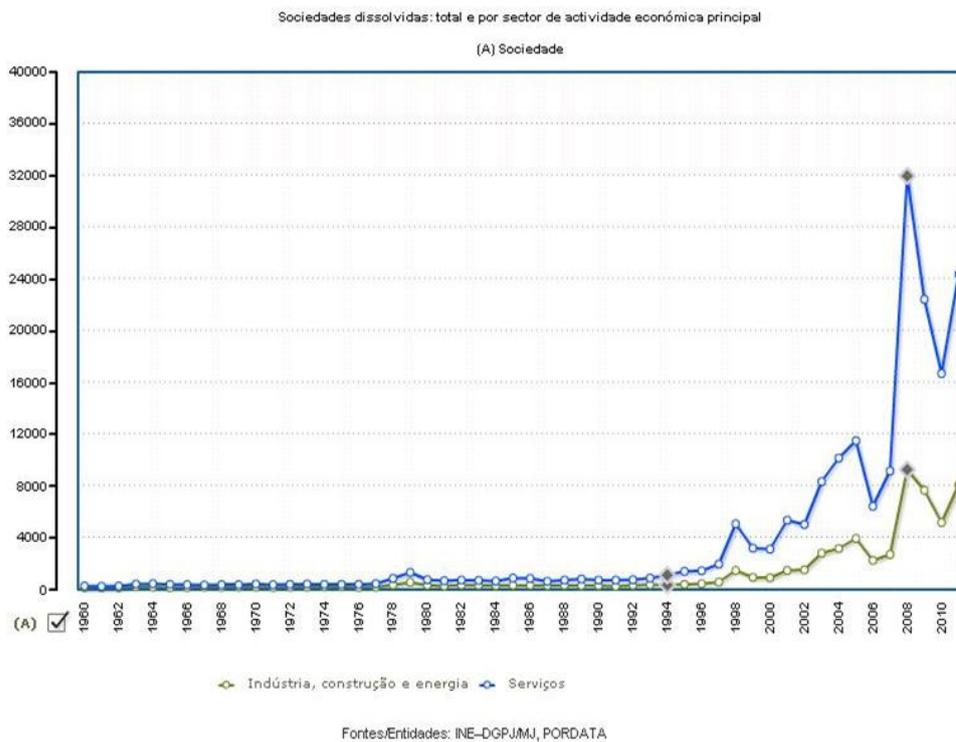
Análise da situação da empresa
Objetivos de marketing
Definição do orçamento de marketing
Estratégias de marketing
Táticas de marketing
Modelos de avaliação

Fonte: Baack e Clow (2007)

Anexo E – Logótipo Sinase 2012

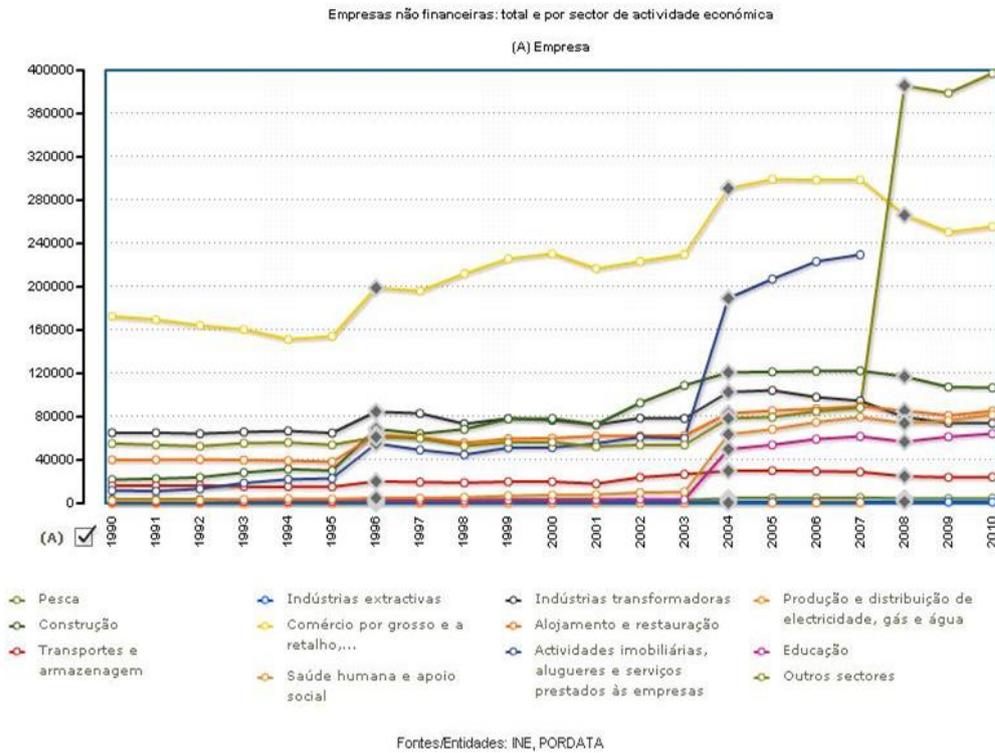


Anexo F – Sociedades dissolvidas: total e por sector de actividade económica principal



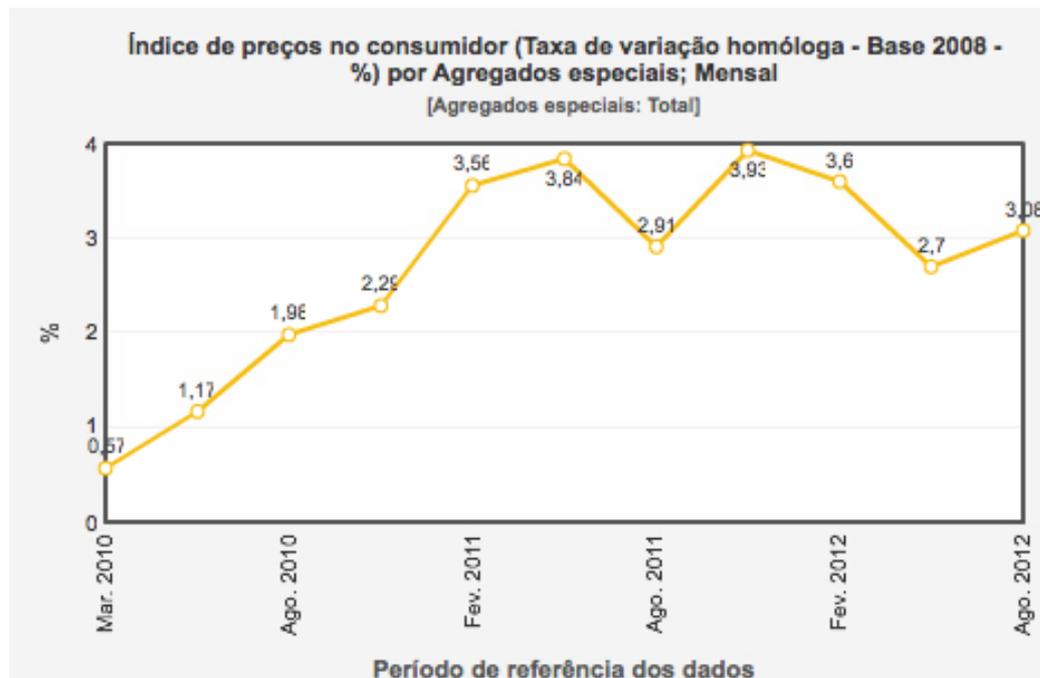
Fonte: PORDATA

Anexo G – Empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica



Fonte: PORDATA

Anexo H – Evolução do índice de preços no consumidor



PORDATA

Fonte:

Anexo I – Entrevista com a diretora geral da Sinase – Dr.^a Carla Gonçalves Pereira

1. Qual é a “imagem de marca” da Sinase?

A imagem de marca da Sinase é ser uma empresa altamente flexível e que se adapta às especificidades de cada um dos seus clientes. Para tal contribui o fato de sermos uma pequena empresa. Na nossa carteira de clientes existem clientes que tendo a possibilidade de contratar os serviços de uma empresa multinacional, optam por escolher a Sinase, uma vez que mais depressa nos adaptamos aos clientes, ao contrário das empresas de maior dimensão. Eu penso que é esta a nossa imagem de marca, é sabermos que somos pequenos mas flexíveis o suficiente para servir o cliente.

2. Como classifica a orientação da Sinase, virada para o mercado, para o cliente ou para o negócio?

Claramente focada no cliente. Não temos tido a necessidade de ir para o mercado uma vez que frequentemente os novos clientes nos chegam pelo marketing de word of mouth. Os nossos clientes muitas vezes aconselham outros em relação aos nossos serviços.

3. Como está a evoluir o mercado português e o angolano?

Claramente se percebe que os dois mercados estão em direções opostas. Enquanto que a atividade empresarial decresce em Portugal, em Angola está em franca expansão. Em Angola apesar do país ser enorme, a rede de empresas é muito pequena e as empresas conhecem-se umas às outras. O fato de termos clientes de prestígio acaba por facilitar o processo negocial com novos clientes.

4. Considera que a Sinase é tida como uma referência nos seus campos de atuação?

Acho. Qualquer um dos nossos concorrentes sente-te ameaçado quando estamos no mesmo concurso. O historial da Sinase joga a nosso favor uma vez que somos uma empresa quase com 50 anos.

5. Qual é o posicionamento de mercado da Sinase?

A Sinase foca-se em trabalhar nichos de mercado. No sector da qualidade, somos uma pequena fatia, no entanto outros sectores como a economia social temos uma quota de praticamente 50%. E no sector da saúde talvez ainda mais.

6. De que forma é que a Sinase se destaca dos concorrentes? E como é monitorizada a sua atividade?

Tal como nós, os nossos concorrentes trabalham com a administração pública. Para o fazer é necessário uma boa gestão de tesouraria, e aqui a Sinase diferencia-se por conseguir fazer uma gestão de tesouraria mais eficiente. Trabalhar com o sector público leva a prazos de pagamento muito superiores e os nossos concorrentes não têm esta capacidade. Também o fato da Sinase ter 46 anos de experiência garante uma boa rede de relações que é extremamente útil em consultoria.

7. Como acha que a empresa é percebida pelos nossos clientes em comparação com os concorrentes?

Eu acho que os clientes pensam que somos uma empresa séria, no entanto caros. Mas também estamos conscientes que o preço que cobramos é um preço justo e ajustado ao contributo que damos aos nossos clientes.

8. Quem é o público-alvo? E existem critérios na segmentação dos clientes?

O nosso público-alvo é 70% administração pública, essencialmente central. Relativamente às empresas privadas, são fundamentalmente empresas de serviços.

9. Como é trabalhada a comunicação com estes públicos?

Tendo como alvo a administração pública, eu diria que a melhor estratégia é a ser discreto. Este tipo de clientes não gosta de políticas de marketing agressivas e como tal optamos por não fazer este tipo de campanhas. Aproveitamos a nossa rede de relações para de forma discreta, chegarmos aos órgãos de decisão. As nossas conferências anuais são o melhor meio de comunicação assim como o patrocínio de eventos.

10. No início do ano é definido algum budget para a comunicação? E Quais são os principais investimentos em marketing e comunicação?

Não, de fato não é definido nenhum orçamento, no entanto devia. Os principais investimentos são as conferências anuais em Portugal e Angola, alguns eventos dos clientes/parceiros (Conferência CAF Educação, patrocínio de bolsas aos melhores alunos, Jornadas da Qualidade da Cova da Beira, Patrocínio do congresso da Ordem dos Médicos de Angola, FILDA, Colóquio APQ etc.), livros (*corporate governance*, CAF), site, artigos técnicos em jornais e revistas da especialidade.

11. Considera que a imagem que a Sinase quer passar é a mesma que é percebida pelos seus clientes?

Sim, por vezes há surpresas, ou seja há clientes que só conhecem uma parte da Sinase e ficam surpreendidos quando conhecem as outras atividades, outros que nos pedem tudo como se o nosso conhecimento fosse infinito. Preferimos estes últimos porque o nosso lema é arranjar soluções, mesmo que seja para dar a indicação de quem os pode ajudar quando não podemos.

12. Quais são os objetivos de comunicação? (Aumento de notoriedade, estimular repetição de compra, aumentar base de dados, etc).

Notoriedade e fidelização de clientes com a ideia de que estamos há 46 anos no mercado e de forma saudável.

13. Qual é a estratégia de comunicação da empresa?

Não está definida, mas passa essencialmente por comunicar serviços e eventos a que estamos associados.