



**Relatório de estágio no departamento de  
Eventos e Marketing da SETsquared  
Partnership**

A importância do planeamento estratégico na comunicação  
de eventos

Mara Sofia Nunes Castilho

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**

2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

**junho de 2020**



# **Agradecimentos**

Agradeço à minha família por todo o apoio ao longo deste percurso.

Em especial ao meu companheiro pela força e motivação.

Obrigada à Serena Giaminardi, coordenadora do meu estágio, por me ter selecionado e guiado ao longo dos seis meses.

Obrigada à minha orientadora Prof<sup>a</sup> doutora Gisela Gonçalves pela prontidão e ajuda na conclusão do relatório.



## **Resumo**

O presente relatório pretende refletir sobre a importância do planeamento estratégico na comunicação de eventos utilizando como estudo de caso a SETsquared Partnership, organização onde a aluna estagiou durante 6 meses como coordenadora de eventos e marketing, na cidade de Bath, no sul do Reino Unido.

O relatório está dividido em três capítulos: 1. Apresentação da organização SETsquared Partnership, o seu funcionamento e a reflexão crítica sobre o estágio; 2. Enquadramento teórico centrado na comunicação estratégica como ferramenta de Relações públicas, que por sua vez é a força impulsionadora do sucesso de eventos de cariz organizacional; 3. Análise do presente plano de comunicação da organização e proposta de um novo plano estratégico que possibilite à organização alcançar melhores resultados.

## **Palavras-chave**

Comunicação organizacional;Relações públicas;Eventos;Comunicação estratégica



# **Abstract**

This present report aims to reflect on the importance of strategic planning in event communication using SETsquared Partnership as a case study, the organisation where the student spent 6 months as event and marketing coordinator in the city of Bath southern UK.

The following study is divided into three chapters: 1. Presentation of the SETsquared Partnership organisation, on how it works and the student's critical opinion regarding he internship; 2. Theoretical framework to support the defence of this report. Based on strategic communication as a public relations tool, which turns out to be the driving force behind the success of organisational events. 3. Analysis of the current communication plan used by the organization and the proposal of a new strategic plan to allow the organization to reach better results.

## **Keywords**

Organizational communication;Public relations;Events;Strategic communication



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Capítulo I.....	2
Introdução .....	2
1. SETsquared Partnership .....	4
1.2. Organograma da organização .....	5
1.3. Missão e Serviços prestados.....	6
2. Âmbito do estágio.....	9
2.1. Objetivos delineados para o estágio .....	10
2.2. Atividades desempenhadas .....	10
3. Reflexão crítica sobre o Estágio.....	13
Capítulo II.....	18
Enquadramento teórico.....	18
4. Relações Públicas .....	18
4.1. O campo das Relações Públicas .....	18
4.2. Áreas de atuação .....	21
4.3. Modelos de práticas de RP .....	23
4.4. Processos de planeamento e estratégias .....	26
5. Relevância da planificação comunicacional das organizações.....	28
5.1. Comunicação organizacional.....	28
5.2. Dimensões da comunicação organizacional .....	30
6. Comunicação estratégica.....	32
7. Eventos .....	34
7.1. Eventos como estratégia comunicativa .....	36
Capítulo III .....	42
8. Análise da Comunicação da SETsquared .....	42
8.1. Apresentação de dados e documentação da organização .....	42
8.2. Análise SWOT .....	45
8.3. Análise da performance dos canais de comunicação digitais .....	46

9. Proposta de plano de comunicação e estratégia.....	48
Conclusão .....	56
Referências bibliográficas .....	60
Anexos .....	66





# Capítulo I

## Introdução

O início desta nova experiência internacional começou com a inscrição na ESPA<sup>1</sup>-*European student placement agency*, uma empresa europeia de colocação de estudantes em Inglaterra. Esta empresa dispõe de inúmeros acordos com empresas inglesas, que anunciam diferentes lugares de trabalho. A candidatura da aluna foi direcionada para a posição de Coordenadora de Eventos e Marketing que decorreu durante seis meses: de 25 setembro de 2018 a 4 de fevereiro de 2019. A SETsquared apresenta-se como uma rede de universidades que atua como incubadora de Pequenas e Médias empresas em Bath, no sul de Inglaterra. Esta organização permitiu o desenvolvimento de um estudo de caso para refletir sobre a importância do planeamento estratégico na comunicação de eventos.

A *SETsquared Partnership*<sup>2</sup> é líder de mercado, considerada a incubadora número 1 de Pequenas e Médias Empresas (PME's) que privilegia o avanço tecnológico e o empreendedorismo como motor de crescimento económico no Reino Unido. Sendo financiada por fundos da UE, perante um ambiente de transição, o *Brexit*, a organização encontra-se numa situação frágil em termos de subsistência e reputação. É importante, por isso mesmo, ter assente um plano de comunicação consistente que consiga responder a qualquer tipo de crise.

Perante uma situação económica sensível, qual a abordagem ideal? Como transmitir ao público a história e visão correta? Quais os veículos de comunicação que devem ser utilizados? Como devem ser publicitados os eventos? O modelo de interação com o público deve ser estandardizado ou ajustado aos diferentes formatos de programas da empresa? As metas (de comunicação) estabelecidas a longo prazo pela empresa são alcançáveis?

Ao longo deste relatório pretende-se refletir sobre como combater fragilidades comunicacionais que dificultam a interação da Setsquared com o público e as dificuldades de angariação de participantes para os seus eventos. Investiga-se as estratégias e ferramentas ideais para planear a comunicação de um evento e a relevância da comunicação dialógica para promover a aproximação de uma organização ao público. No final, é apresentando um novo plano de comunicação personalizado à medida da organização que tem como propósito uma maior aproximação ao público.

---

<sup>1</sup> <https://www.espauk.com/>

<sup>2</sup> <https://www.setsquared.co.uk/>

Sendo uma empresa jovem conectada com a inovação e o digital, torna-se imperativo que a SETSquared invista numa comunicação fiel à sua imagem de modo a transmitir ao seu público dinamismo e jovialidade tentando promover interesse. Kunsch (2006) sublinha que na sociedade atual é imprescindível para uma organização fazer uma comunicação ativa. Portanto, é fulcral marcar presença e interagir com o público para que seja possível destacar-se e dar-se a conhecer.

No primeiro capítulo deste relatório é apresentada a organização SETSquared, a sua missão e estrutura, seguindo-se a descrição do funcionamento do estágio e das funções desempenhadas pela estagiária ao longo dos seis meses. Relatam-se todos os processos comunicativos envolvidos, desde o briefing dos projetos à comunicação dos resultados. O segundo capítulo é dedicado à discussão dos conceitos teóricos subjacentes à reflexão sobre a importância da comunicação organizacional, as relações públicas e o peso da comunicação estratégica numa organização. Este enquadramento dará o mote para a reflexão sobre o que é um plano de comunicação eficaz, em especial, para a comunicação dos eventos. Por fim, no último capítulo, são destacados os principais passos a seguir para uma comunicação eficaz e para melhorar o engajamento dos públicos com a organização, desde a gestão de pré-evento ao pós-evento.

Como método de pesquisa exploratório, neste estudo foram utilizadas a análise documental e a observação participante. A observação participante é uma estratégia de investigação qualitativa que, segundo Daymon e Holloway (2011), caracteriza um indivíduo que tenha participado nas atividades de uma organização e que é aceite como um dos seus elementos.

Durante o estágio, foi possível registar de forma sistemática e ética o que se viu e ouviu "no local". No entanto, esta estratégia de investigação, como referem Daymon e Holloway (2011), enfrenta algumas limitações. Em especial, a familiarização com a organização pode tornar-se um processo demorado, pelo facto de o investigador ter de se ambientar e ao mesmo tempo recolher informação detalhada, o chamado *observer effect*. Por outro lado, sobressaem vantagens pois além de as técnicas de observação serem pouco intrusivas, há acesso direto ao ambiente natural da vida das organizações. Isto permite ao observador obter reações mais fiéis sobre o funcionamento da própria organização.

Quanto à análise do conteúdo documental fornecido pela empresa, este tornou-se bastante valioso uma vez que a informação arquivada nestes documentos nem sempre é divulgada verbalmente. Além disso, muitas vezes, constam nestes documentos relatórios de monitoramento ou desenvolvimento dos programas da própria empresa.

No final, todos os dados recolhidos através da observação e da análise documental foram alvo de triangulação, o que nos permitiu obter um olhar desde diferentes perspetivas

sobre o nosso Case Study – a planificação da comunicação e de eventos da SETSquared Partnership.

## **1. SETSquared Partnership**

A SETSquared Partnership é uma organização que resulta da colaboração dinâmica entre 5 Universidades do sul de Inglaterra que assumem um papel de liderança na investigação académica. As universidades que dão forma a este projeto são Bath, Bristol, Exeter, Southampton e Surrey. Esta colaboração é sustentada pelo fundo monetário europeu e tem como objetivo fornecer à comunidade empreendedora programas intensivos de alta qualidade para ajudar a tornar grandes inovações em negócios bem-sucedidos.

Esta empresa detém uma reputação brilhante e é alvo de grande atenção por parte do Estado Britânico pelo facto de já ter conquistado o mercado das incubadoras empresariais. Títulos como *Global Number 1 Business Incubator*, pela segunda vez consecutiva, e a *Top University Collaboration for Technologic Innovation* são dois dos grandes galardões que a SETSquared tem conquistado ao longo dos anos. Em 2014, foi considerada *Top University Business Incubator in Europe* e no mesmo ano, foi considerada a segunda *Top University Business Incubator* do mundo.

Inaugurada em 2002, conta com 3,500 projetos incubados e contribuiu para a angariação de £1.5 biliões de investimento para estas mesmas empresas. A *Warwick Economics*<sup>3</sup>, que fez um estudo de caso sobre o impacto económico da SETSquared, constatou que contribuiu para a criação de 20,000 empregos, apoiou empresas até £8.6 biliões e que, até 2030, é estimado crescer até £26.9 biliões.<sup>4</sup>

Embora tenham sido atingidas grandes metas na história da SETSquared, esta sempre se manteve fiel à sua missão, com uma visão positiva sobre o mercado e com a iniciativa de ajudar pequenas ideias a tornarem-se grandes negócios.

---

<sup>3</sup> Case-study por Warwick Economics: <https://www.setsquared.co.uk/setsquared-set-to-contribute-26-9-billion-to-the-uk-economy-and-22000-jobs-by-2030/>

<sup>4</sup> Mais informações sobre a Setsquared podem ser consultadas no seu site oficial: <https://www.setsquared.co.uk>

## 1.1. Identidade visual

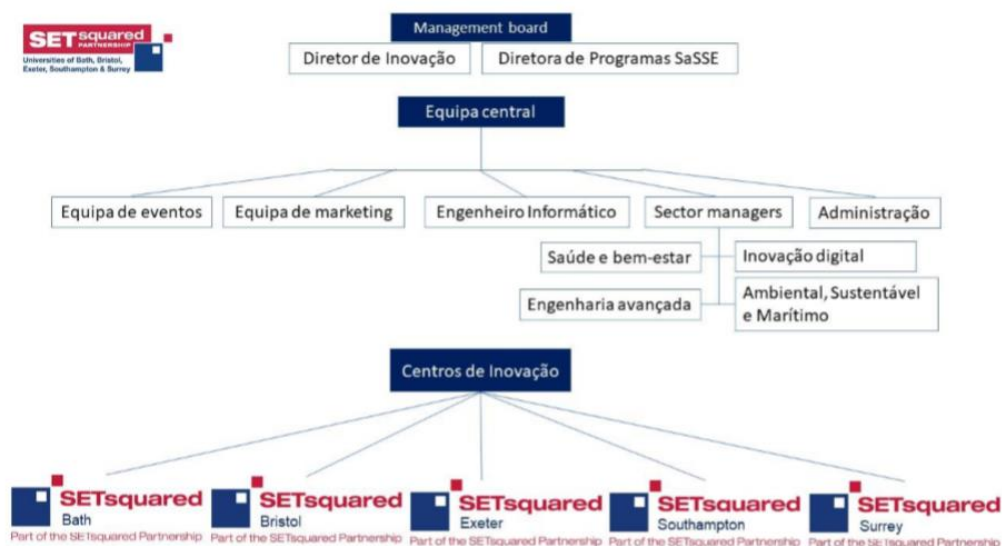
Figura 1: Logótipo oficial da SETsquared Partnership

(fonte: <https://www.setsquared.co.uk/support-programmes/>)



## 1.2. Organograma da organização

Figura 1: Organograma da SETsquared



No topo desta rede de incubação de negócios encontra-se o *management board*, a equipa que coordena todos os órgãos subordinados. É composto por duas pessoas: o Diretor de Inovação e a Diretora de Programas SaSSE (*SETsquared across Sectors in the South of England*). Segue-se a equipa central que é composta por cinco departamentos: (1) a equipa de eventos e coordenação de programas, composta por 8 pessoas, onde são organizados todos os eventos e programas liderados pela SETsquared.; (2) A equipa de marketing é composta por duas pessoas e trabalha juntamente com as equipas de gestão central e de eventos. São responsáveis pelos materiais gráficos, tomada de decisões de marca estratégicas e coordenação das redes sociais; (3) O serviço informático recai sobre o Engenheiro informático e técnicos recrutados em *outsourcing*. Este serviço coordena

todo o material informático e os mecanismos internos. (4) Os *sector managers* são especialistas na comercialização dos diferentes ramos: Saúde e bem-estar, Inovação digital, Engenharia avançada e Ambiental, Sustentável e Marítimo. Estes especialistas coordenam os programas destas áreas específicas. Aprovam as candidaturas aos programas e coordenam também a estrutura dos programas de suporte. (5) A equipa administrativa é composta por três pessoas que tratam das finanças dos projetos, despesas internas e assistência pessoal aos *sector managers*.

Em cada cidade desta rede de universidades - Bath, Bristol, Exeter, Southampton e Surrey - existe um centro de inovação representativo da SETSquared. Cada centro é composto por um diretor, um grupo de consultores, uma equipa administrativa e, finalmente, uma equipa de coordenadores de projetos. É esta grande equipa que leva a cabo todos os serviços que a SETSquared oferece, sejam eles programas de apoio a PME ou eventos dedicados à busca de investimento.

### **1.3. Missão e Serviços prestados**

A missão desta rede de universidades é transformar inovação em negócios de sucesso, proporcionar crescimento económico na região envolvente destas universidades, além de fomentar o crescimento económico por todo o Reino Unido. Resulta numa grande incubadora de PME em que o objetivo maior é potencializar a capacidade de negócio, atrair investimento e treinar estas empresas para vingarem no mundo dos negócios.

Um dos propósitos da SETSquared é maximizar o impacto das investigações que são realizadas em cada uma das universidades para benefício económico e social. Outro é conseguir proporcionar apoio aos académicos e a negócios locais de modo a incentivar o espírito empreendedor pelas várias regiões. As mais surpreendentes inovações tecnológicas surgiram de investigação académica e é com esta mentalidade que a SETSquared apoia a inserção deste tipo de inovações no mercado.

Para facilitar este processo de inserção, as microempresas são inseridas em diferentes programas personalizados para que possam aprender como o podem executar. Estes programas estratégicos são assentes nas especificidades de cada projeto de modo a facilitar o desenvolvimento contínuo da investigação e garantir o apoio na parte externa do negócio (comercialização e funding).

Para orquestrar estes programas ao longo do sul de Inglaterra, os programas são distribuídos pelos diferentes centros de inovação de modo a levar mais longe estes programas de apoio a toda a comunidade empreendedora.

Esta colaboração de universidades fornece uma panóplia de serviços a PMEs (Pequenas e Médias empresas) que se foca em conduzir as PMEs em *scale-ups*<sup>5</sup> através dos programas intensivos. Os programas permitem às empresas serem “treinadas” para o mundo de negócios ao ajudar a potencializar o negócio. Cada programa está construído de forma a atender às necessidades destas empresas emergentes. Desde a construção de um plano financeiro à formação sobre como executar um bom *pitch* para investidores.

A empresa oferece programas de apoio que se focam no desenvolvimento de ideias, fortalecimento de empresas e sustentabilidade empresarial. Estes três pilares são levados a cabo através da prática dos seguintes programas personalizados:<sup>6</sup>

*Student Enterprise programme*: Direcionado para estudantes ambiciosos que pertençam às universidades da SETsquared de qualquer área de estudo. Este programa permite ao corpo estudantil adquirir aptidões de negócios e treino de empreendedorismo através de atividades estratégicas entre universidades. O programa é composto por um evento de 3 dias de start-up, portanto 72 horas de treino *learning-by-doing method* workshop que permite aos estudantes universitários adquirirem espírito empreendedor num ambiente prático.

*Researcher to Innovator programme*: Um programa intensivo de cinco dias composto por cursos lecionados por mentores e reuniões com pessoas das diferentes indústrias. Explora o valor do pensamento empreendedor como veículo para melhorar ideias de negócios, carreira e investigação que visem impactar o meio científico, económico, social, cultural e ambiental. Para tal, são utilizadas as melhores práticas académicas e exemplos da indústria que a SETsquared pode oferecer. Tem como objetivo inspirar, conectar e preparar para o sucesso. É esperado que os participantes, após realizarem o programa, sejam capazes de compreender como podem potencializar, comercializar as suas ideias e interagir com a indústria.

*iCure programme*: Um programa direcionado para uma equipa de 3 investigadores científicos que estejam a trabalhar num projeto com a previsão de ser comercializado. Este programa tem a duração de 3 a 6 meses com o auxílio de uma bolsa monetária que corresponde a um ordenado de investigação. É atribuído um mentor especializado que vai encaminhar a procura pela viabilidade de comercialização e a validação de clientes. É maioritariamente utilizado para testar a viabilidade de um projeto e explorar as oportunidades de modo a que seja possível elaborar um plano de criação de uma empresa.

---

<sup>5</sup> Estado de evolução de uma empresa.

<sup>6</sup> Mais informação sobre os programas especializados: <https://www.setsquared.co.uk/support-programmes/>

*Digital Entrepreneurs programme:* Um programa de dois dias direcionado para PMEs do foro tecnológico e inovador. Neste programa são praticadas 4 atividades fundamentais: Testemunhos de diferentes empreendedores que conseguiram angariar grandes investimentos; Oportunidade de apresentar o seu projeto a um painel de investidores e mentores especializados; Sessão de *speed mentoring* com o respetivo painel com o propósito de receber críticas construtivas e, por fim, construir um plano de potenciais clientes e futuras metas.

O objetivo deste programa é essencialmente focar o empreendedor nos elementos-chave de início de um negócio e encontrar a sua posição no mercado. Ao concluir este programa, o participante deverá saber como construir um sumário executivo da sua empresa, uma apresentação digna de investimento, um modelo de negócio e um plano financeiro. Ao empreendedor que obter o plano de negócios mais forte é oferecida incubação pela SETsquared.

*Satellite Data & Space-Tech programme:* Programa de 2 dias desenhado especialmente para negócios inovadores e empreendedores que usem dados proporcionados por satélites e tecnologia relacionada com o espaço. Este programa é semelhante ao apresentado acima no que diz respeito à estrutura das atividades.

*West of England Health Innovation Programme:* Programa intensivo de 4 dias para empreendedores com ideias inovadoras para produtos ou serviços relacionados com a indústria da saúde. Desenhado especificamente para produtos inovadores na área da saúde, é permitido a estes empreendedores receberem feedback construtivo de profissionais da área e é oferecida ainda a oportunidade de obter um apoio contínuo por parte da SETsquared.

*Sustainable Technologies Business Acceleration Hub* é um programa de dois dias de workshops em que é oferecido apoio e *coaching* a PMEs que trabalhem no setor de baixo uso de carbono ou no setor de tecnologia sustentável. Este programa é essencialmente direcionado para empresas que procurem um apoio especializado em *business coaching*. Cada empreendedor/representante da empresa irá interagir com mentores e profissionais especializados da área que irão ajudar a planear a inserção no mercado e as opções financeiras.

*Business Acceleration programme* é um programa altamente personalizado e direcionado para um projeto. Oferecido pela SETsquared, este é um serviço de incubação de ideias com grande prospeção no mercado, trabalha, portanto, no desenvolvimento de um projeto. E é com o contínuo apoio e supervisão da SETsquared que é construída uma equipa, um plano de mercado, a sua *investor-readiness*<sup>7</sup> e se torna de facto viável para a sua inserção no mercado. Este é um dos programas mais lucrativos e bem-sucedidos da

---

<sup>7</sup>Estatuto de projeto pronto a ser apresentado a investidores.

SETsquared. Esta grande incubadora usufrui de todos os seus recursos e colaborações, com os mais experientes da indústria, para poder trazer ao mercado britânico os mais surpreendentes avanços tecnológicos.

O Programa *Scale-up* lançado recentemente é também um dos programas mais concorridos e bem-sucedidos da SETsquared. Este programa é direcionado para empresas que já não são *startups*, pois já têm um lugar no mercado, mas que procuram investimento para fazer crescer o seu negócio. O *Investor breakfast briefing* é um dos eventos que este programa hospeda com o propósito de conectar investidores com empresas *scale-up* e eventualmente ser palco de oportunidades de investimento. Este evento junta cerca de 50 pessoas, nomeadamente, investidores e 6 empresas que frequentam este programa têm a oportunidade de apresentar o seu projeto.

Para além destes programas de treino, a SETsquared organiza anualmente o seu icónico *Accelerating Growth Investment Showcase* que se assemelha ao evento referido acima, mas em maior escala. Este evento é restrito a investidores e junta mais de 200 pessoas, entre elas as 20 empresas que exibem o seu projeto. Estas 20 empresas são PME's incubadas que sobreviveram ao processo de seleção entre 47 empresas concorrentes. Mais uma vez, esta incubadora serve de ponte para conectar os dois mundos e incentivar o investimento. Este evento foi a rampa de lançamento da estagiária na esfera do mundo dos negócios e no planeamento de eventos.

## **2. Âmbito do estágio**

A estagiária foi inserida no departamento de Marketing e Eventos da SETsquared de Bath tendo sido previamente preparada para o papel que iria desempenhar. A iniciação começou com um *Immersion day*<sup>8</sup> que consiste numa apresentação geral da empresa, seguida por um evento mensal sobre novas inovações tecnológicas desenvolvidas em estudos académicos das universidades envolvidas.

Neste departamento são desempenhadas várias funções, tais como, a administração dos eventos que é exercida por uma pessoa responsável pela tesouraria e finanças. É também feito o planeamento e coordenação de eventos ao qual estão dedicadas 6 pessoas que tratam do pré-evento, do evento em si e do pós-evento. O grupo de coordenação de eventos está dedicado a cada um dos programas que decorrem atualmente e está encarregue de tratar das candidaturas, dos processos de seleção e de toda a comunicação inerente aos participantes.

---

<sup>8</sup> Dia de inserção na empresa: Dia dedicado à apresentação da empresa e o seu dia-a-dia.

O evento ao qual a estagiária dedicou maior parte do seu tempo foi ao *Investment Showcase*, que decorreu no centro de Londres no dia 5 de dezembro de 2018. Este evento foi direcionado para investidores de toda a Europa com a intenção de suscitar interesse e possível investimento a 20 das empresas incubadas pela *SETsquared*.

Considerado o *ex-libris* da empresa, a *SETsquared* apresentou pela 15<sup>a</sup> vez o evento mais esperado por empresas e investidores. No dia 5 de dezembro, pelas 8.30 da manhã, o *One Great George* em Londres abria as suas portas para receber o aclamado evento. A coordenação e comunicação deste evento foi entregue à estagiária sob a vigilância da coordenadora, projeto ao qual foram dedicados 5 meses de planeamento.

## **2.1. Objetivos delineados para o estágio**

Os objetivos a alcançar com o estágio foram definidos pela supervisora de estágio na organização assim como, as tarefas a desempenhar com responsabilidade. Em síntese: Planeamento de atividades para os diferentes programas sob direção do diretor de programas e do coordenador do projeto; Desenvolvimento e execução do marketing dos eventos criados pela empresa; Interação direta com as empresas incubadas; Coordenação do *Investment Showcase*; Responsável pela comunicação pós-evento e por reportar resultados; Elaboração da agenda dos eventos e responsável por assegurar que tudo corre como planeado; Criação e manutenção da base de dados da equipa central; Comunicação com *venues* para eventos/catering e ajudar os colegas com diversas tarefas.

O estágio guiou-se pelos seguintes objetivos, na perspetiva da estagiária: Obter experiência no estrangeiro dentro de uma organização bem-sucedida; aumentar o conhecimento em gestão de redes sociais; maior domínio de estratégias de marketing, desenvolvimento das capacidades linguísticas, autonomia profissional, desenvolver conhecimentos em MS Office e tornar-se profissionalmente competitiva.

## **2.2. Atividades desempenhadas**

A estagiária encabeçou diversas tarefas diárias:

- Processamento das candidaturas para a participação no programa;
- Aferir os requisitos de cada participante e a sua elegibilidade;
- Procura de espaços para o evento;
- Recolha de orçamentos para os espaços e empresas de catering;
- Apoio a colegas em eventos de programas de especialidade;
- Impressões, criação de etiquetas de identificação e reposição de materiais de eventos;

- Comunicação com participantes;
- Construção da lista de investidores;
- Contactar investidores com detalhes do evento e das empresas participantes;
- Preparação dos *venues* para as fases eliminatórias;
- Coordenação dos materiais do evento e aparelhos de apresentação;
- Encaminhamento dos visitantes e participantes;
- Controlo de inscrições e contagem de presenças;
- Avaliação do evento por meio de formulários;
- Dinamização do evento comunicando com os visitantes;
- Controlo de faltas no decorrer do evento;
- Solucionador de problemas;

Ao longo do estágio, a estagiária dedicou a maior parte do seu tempo à organização do evento anual da SETsquared, o *Accelerating Growth Investment Showcase*.

A introdução ao planeamento deste evento foi primeiramente marcada pelas 47 candidaturas recebidas. Ao fechar as candidaturas deu-se início ao processo de validação, isto é, verificar a sua veracidade. Para executar este processo foram utilizados recursos como a base de dados da plataforma *mailchimp* para enviar a newsletter da empresa para todos os afiliados, mas neste caso foi utilizada para perceber se algum destes empreendedores estava relacionado com a SETsquared. Foi também posta em prática a plataforma *Beauhurst* que funciona como uma grande base de dados que agrega todos os negócios atualmente em vigor no Reino Unido.

A empresa que não preenchesse os requisitos de admissão era eliminada do processo de validação. Os requisitos a cumprir: ser uma PME, ser apoiada por um dos centros e pretender um investimento acima de 5 milhões de libras. Ao longo deste processo foi sendo construída uma base de dados que incluía a informação recolhida. 45 empresas foram apuradas e estavam na corrida para um lugar no evento.

Na primeira fase de seleção, coube à estagiária a organização das *online panel selection*, sessões que decorreram online na plataforma *zoom* durante 3 dias. Consistiu num conjunto de 15 apresentações de empresas por dia com o objetivo de “venderem” o seu projeto para obtenção de investimento. Estas apresentações foram feitas perante um painel de jurados de investidores *in-house* que atribuíram uma avaliação baseada em diferentes parâmetros. A comunicação com empresas e jurados foi executada pela estagiária, assim como todo o controlo e supervisionamento das sessões, nomeadamente, assegurando a presença de cada apresentador.

Ao concluir estas sessões foram agrupadas todas as avaliações das respectivas empresas e foram levadas ao diretor do evento, sendo apuradas 25 empresas. Coube à estagiária a comunicação via email para as empresas que tinham sido bem-sucedidas nesta fase, encaminhando-as para a seguinte fase e também, comunicar às restantes que não tinham passado a primeira fase.

Seguiu-se a segunda fase de seleção, as *Pitch Practice Sessions* que consiste numa segunda oportunidade para as 25 empresas aprovadas voltarem a apresentar o seu negócio, tendo em conta o feedback dado na fase de seleção anterior. Mas nesta fase, as sessões não seriam online, mas sim ao vivo perante uma plateia de 20 pessoas, entre elas mentores e empreendedores de diferentes indústrias. Esta plateia não dispunha de um painel de jurados, mas sim de um público extremamente crítico que, de forma dinâmica, atribui o seu feedback através da plataforma *Typeform*. Para a concretização destas sessões foram estabelecidos 3 dias em 3 locais: Bath, Surrey e Guildford. Coube à estagiária organizar o espaço com a empresa anfitriã, além de também organizar o catering para cada um destes eventos.

A primeira sessão decorreu em Bath no escritório dos *Rocketmakers*, uma empresa de software. A segunda sessão foi em Surrey no *desk lodge*, um *co-working space* irreverente e por fim, em Guildford, num escritório de advogados. Terminadas as sessões, o processo de conclusão foi o mesmo da primeira fase de seleção, houve um agrupamento de todas as avaliações/feedbacks e internamente foram escolhidas (provisoriamente) as 24 empresas selecionadas para exibir o seu projeto no grande evento final.

Finalmente, na terceira e última fase de seleção que engloba treino em termos de exposição de dados e apresentação, há uma avaliação final para auscultar se, de facto, a empresa finalista está pronta para se apresentar a um auditório de investidores. Esta fase de seleção foi feita online com um *coach* orador profissional que avaliou cada uma destas empresas, confirmando que as 20 empresas estariam preparadas para o evento.

Ao longo destas três fases de seleção, a estagiária esteve em contacto com o local principal *One Great George Street* a fim de planear toda a logística necessária. Para este evento foi reservado um auditório, onde as 20 empresas tiveram oportunidade de fazer as suas apresentações perante um público intimidante e um salão de exposições que continha 20 stands de exposição com o objetivo de ser palco de *networking* e possivelmente, com interesse para investimento. (Ver anexo 1- Ordem de trabalhos do evento)

Após ter sido concluído e bem-sucedido, seguiu-se o pós-evento. Depois do evento surge interesse por parte das empresas em contactar com diferentes investidores e vice-versa. Inicia-se o processo de apresentações no qual a estagiária foi a intermediária, tendo sempre o cuidado de confirmar junto de ambas as partes se estariam de acordo em serem apresentadas. O processo de pós-evento continua com a promoção e divulgação no site institucional ao partilhar fotos e vídeos do evento, juntamente com um artigo especialmente dedicado a este mesmo evento.

Uma vez que foram gravadas todas as apresentações, coube à estagiária divulgar os vídeos das apresentações numa plataforma de investidores com carácter noticioso e assim, também divulgar o evento junto do público que não esteve presente. É também feita a auscultação da experiência do investidor através de um email de agradecimento acompanhado por um formulário personalizado. Os formulários referidos marcam uma importante parte do pós-evento, pois estes pequenos questionários permitem saber a opinião crítica do visitante. Sendo um evento muito bem-sucedido, mantém-se a fagulha alta para o evento do próximo ano.

### **3. Reflexão crítica sobre o Estágio**

A experiência de estagiar num país estrangeiro além de desafiante é muito gratificante. Ao longo deste desafio, a estagiária foi-se superando e notou evolução em termos de trabalho, adaptabilidade, língua e pesquisa. Foi extremamente bem-recebida pela equipa e por toda a SETSquared, uma empresa com um impacto tão grande e com uma reputação tão positiva no país que contribuiu para o seu desenvolvimento. Desde o início desta jornada, a aluna sentiu a responsabilidade em dar continuidade ao bom trabalho feito na empresa. O ritmo de trabalho no departamento era acelerado e multitarefas devido às inúmeras trocas de emails, à entrada e saída de reuniões, à coordenação de projetos, e isto tudo, em simultâneo.

Durante o período de estágio, a maior parte do tempo foi dedicado à organização e coordenação do *Investment Showcase*, o que permitiu exercitar várias competências comunicacionais. As ferramentas principais utilizadas foram o skype, a plataforma zoom (plataforma para videochamadas) e o *Outlook*. Nestas plataformas desenvolveram-se inúmeras capacidades comunicativas de expressão escrita e oral. Ao comunicar diretamente com empresas e investidores numa língua estrangeira possibilitou o desenvolvimento de uma linguagem mais cuidada e coloquial.

Relativamente à organização do evento, a estagiária ficou satisfeita com o resultado final e com o feedback dos seus superiores. O processo de receção aos convidados e empresas presentes na exibição correu como planeado, não marcando atrasos na agenda do evento. O catering foi coordenado corretamente e era repostado continuamente. No decorrer do evento, foi necessário fazer rondas de vigilância para controlar o bom funcionamento, alertar as empresas para as suas apresentações e, finalmente, fazer a sessão de *networking*.

A sessão de *networking* guiou-se maioritariamente pelo objetivo de tentar perceber qual o interesse dos investidores. A estagiária, ao longo desta sessão, tentava auscultar a opinião relativamente ao evento e agia como intermediária nas apresentações entre os vários profissionais presentes. *Networking* implica aprender a trabalhar com o público ao qual estamos expostos e saber como fazer conexões que poderão ser valiosas no futuro.

Na opinião da estagiária, a SETSquared é muito competente no seu ramo e líder no mercado. Contudo, verificou a ausência de um corpo de especialistas dedicados à comunicação. Por exemplo, não existem profissionais responsáveis pelas redes sociais e por implementar estratégias fortes e contínuas de proximidade com o cliente empreendedor ou mesmo o investidor. Ora, como Kunsch (1986:23) realça, a comunicação organizacional tem de ser entendida como um fenómeno complexo. Como um processo comunicativo que necessita de contínua interação entre a organização e os interlocutores em busca de um consenso negociável. Levando a refletir sobre a necessidade de uma comunicação intensa e bem planeada para suscitar maior interesse junto dos públicos estratégicos, nomeadamente, junto da comunidade académica, público essencial da incubadora.

O processo de comunicação externa da SETSquared era gerido através de *outsourcing*<sup>9</sup> por uma empresa especialista em Relações Públicas, a Carswell Gould, e com a qual a estagiária teve o privilégio de interagir ao longo do estágio. A Carswell Gould cobria a estratégia de redes sociais, os comunicados de imprensa e a relação com os media.

Durante o período de estágio, o *management board* decidiu interromper os serviços desta empresa devido à qualidade do serviço. Nesta ocasião, a estagiária foi convidada a comparecer numa sessão de cinco apresentações de empresas especialistas em Relações Públicas. Foi interessante perceber a perspetiva do *management board* e o que

---

<sup>9</sup> Terceirização, Outsourcing ou externalização são termos que significam utilização de recursos externos no qual uma organização subcontrata outra organização com o propósito de estabelecer uma prestação de serviços em que a organização subcontratada é especialista. Fonte: <https://www.economias.pt/outsourcing/>

pretendiam para a comunicação da SETSquared - uma aproximação ao público mais descontraída e não tanto corporativa, a utilização de podcasts e uma maior visibilidade na televisão nacional.

Por outro lado, foi intrigante observar a postura dos representantes das empresas de RP com abordagens e estratégias semelhantes no seu comportamento. Sendo todos excelentes oradores, tinham estudado o seu cliente ao pormenor, no entanto, poucos se destacaram. Todos começaram as suas apresentações de forma confiante, fazendo uma abordagem inicial de apreciação, congratulando e elogiando a SETSquared por todos os seus feitos. Em seguida faziam uma ponte com as suas propostas no caso de serem selecionados, enaltecendo todas as competências de cada membro da sua equipa e como cada um iria melhorar a comunicação da SETSquared. As cinco empresas terminaram as suas apresentações com uma mensagem positiva com votos de futuro sucesso.

É de frisar que a abordagem persuasiva de algumas empresas e a forma como quiseram deixar vincada a sua presença no concurso. Este facto mostra como a área das RP é extremamente competitiva. E como, em situações destas, transparece a dedicação destes profissionais ao seu trabalho, fazendo justiça à citação de Ruão e Kunsch:

(...) os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais. Neste âmbito, desenvolvem estratégias de comunicação holísticas, controladas e hiper-imaginadas, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro. (Ruão & Kunsch, 2014:9)

Concluindo a reflexão crítica, é de destacar que a organização SETSquared beneficiaria de um planeamento estratégico da sua comunicação. Uma vez que existe somente um conjunto de normas standardizadas que regula as tarefas diárias, como o uso do tipo de letra da empresa, o uso do logo e a linguagem informal e cuidada na troca de emails que descreve o *branding* da empresa.

Nos dias de hoje, a comunicação nas organizações é pormenorizada e personalizada, implicando, portanto, uma preocupação acrescida na relação organização-cliente. Kunsch (2006:25) refere que as organizações atuais, para se posicionarem perante os desafios do mercado e da sociedade, necessitam planear estrategicamente a sua comunicação. Portanto, torna-se indispensável o cuidado com a comunicação para não colocar em causa a reputação da organização ou acentuar o desinteresse dos clientes e outros grupos de públicos.





## Capítulo II

### Enquadramento teórico

Na segunda parte do relatório é desenvolvido um enquadramento teórico que nos permite refletir e compreender a importância do planeamento estratégico na comunicação de eventos. O capítulo está organizado em três partes: a primeira introduz uma contextualização da área das Relações Públicas e a sua envolvimento no planeamento estratégico; na segunda parte teoriza-se sobre a planificação da comunicação em organizações; e por fim, sobre a planificação e implementação da comunicação estratégica em eventos.

#### 4. Relações Públicas

##### 4.1. O campo das Relações Públicas

As RP surgiram em meados do século XIX nos Estados Unidos. Durante este século, a sociedade passou por grandes mudanças provocadas pelo surgimento dos meios de comunicação social, a urbanização e a industrialização. Foi neste contexto que as organizações começaram a mostrar interesse nas RP, pois surgem como uma forma de lidar com o meio envolvente e a opinião pública (Heath & Coombs, 2006:44)

O campo das RP contou com dois impulsionadores da área. Em 1906, Ivy Ledbetter Lee fica na história ao ser recrutado para lidar com uma crise provocada por uma greve numa empresa mineira (Sousa 2003:20). Lee acreditava na importância de informar o público com a verdade sobre uma organização. Um valor ético que como Bowen (2007, p. 1) realça, ainda hoje é central na prática das RP com “honestidade, transparência, lealdade, sinceridade, respeito, integridade e uma comunicação direta”. Apelidado de “pai das RP”, Edward Bernays foi provavelmente o primeiro consultor de comunicação política (Gonçalves 2014:91). Convidado a lecionar o primeiro curso universitário de RP, em 1924, em Nova Iorque, é autor de uma das primeiras obras sobre o campo das RP: *Cristallizing Public Opinion* (1923).

Bernays ficou conhecido como o fundador das modernas relações públicas pelo uso de técnicas de persuasão (Sousa 2003:23). No seu livro *Propaganda*, o autor associa as RP a persuasão: “A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e das opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática” (Bernays,

2005, apud Gonçalves, 2010: p. 36). Inspirado pela psicanálise de Freud, seu tio, Bernays defendia poder manipular a opinião pública através do seu subconsciente, ao satisfazer necessidades e desejos supérfluos por meio de emoções.

A obra *Managing Public Relations* de Grunig e Hunt, publicada em 1984, são um marco na teorização sobre RP, ao alargar a visão do seu papel nas organizações, enquanto parte integrante da gestão da mesma. Nesta obra, as RP pretendem ser vistas como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre uma organização e os seus públicos (Gonçalves 2010:10).

Existem diversas definições para descrever as RP, muitos estudiosos definem como uma área de estudo, um departamento ou um conjunto de técnicas que visam alcançar um objetivo. Devido à sua área de atuação nos mais diferentes departamentos dentro de uma organização faz-nos refletir sobre a sua multidisciplinariedade e versatilidade.

Sousa realça que as RP podem ser definidas como “(...) um conjunto de técnicas de investigação e de comunicação integrada e planificada, alicerçadas em conhecimentos científicos e desenvolvidas intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias diretivas” (2003: 6). Grunig e Hunt (1984:6) definem RP como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos.<sup>10</sup> A *Public Relations Consultants Association* (PRCA) do Reino Unido associa as relações públicas a reputação, descrevendo-as como a forma de uma organização comunicar com os seus públicos e a forma como se representa.

As RP têm várias denominações e caracterizações pelo facto de desempenharem funções estratégicas que podem ter tanto um impacto geral como especialmente focado. “Essas estratégias implicam atingir determinados objetivos, tais como, modificar as perceções, crenças e opiniões dos membros do público para, conseqüentemente, provocar alterações no seu comportamento” (Gonçalves, 2013:37).

As RP utilizam estratégias que permitem adaptar e dinamizar a comunicação com os seus públicos adotando a comunicação de acordo com o perfil dos seus públicos, internos e externos, são, portanto, intencionais, pois, pretendem uma reação. Como Sousa refere:

As relações públicas são intencionais, pois, a atividade de RP é deliberada e formatada para influenciar com intenção, aumentar a compreensão, difundir informação e obter

---

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.prca.org.uk/careers/what-is-pr>

feedback dos públicos-alvo. As relações públicas eficazes são aquelas que alcançam o resultado desejado, mercê de um design adequado às intenções (Sousa, 2003:7).

Sousa (2003) menciona também que as RP investigam o seu público-alvo, procurando uma comunicação bidirecional pois precisam do feedback do público. As suas técnicas são intencionais e processuais ao trabalharem com um propósito pelo facto de operarem com base no diagnóstico e terapêutica.

Oliver (2009) vem corroborar a importância de se utilizar uma comunicação bidirecional para envolver o público nas estratégias da organização e descreve que o profissional de RP deve estar incluído na gestão da organização:

O especialista em relações públicas atua como conselheiro especializado na direcção de uma empresa e a sua contribuição técnica é fundamental para a gestão em pesquisar, analisar, avaliar, gerir, controlar informações e traduzir essas informações para o benefício de toda a empresa.(...) As organizações devem incentivar a comunicação simétrica de modo a que o público externo, como os media e as coligações políticas dominantes, possam ocasionalmente influenciar ou mesmo conduzir estratégias de vez em quando sem desestabilizá-las. Uma organização que faz política apenas em resposta. À crítica pública pode ter revelado uma gestão fraca baseada num planeamento estratégico fraco (Oliver, 2009:38).<sup>11</sup>

O profissional de RP pode desempenhar as seguintes funções: assessoria de imprensa, gestão de marca/imagem, intermediário entre empregados e empresa, posicionar uma empresa no mercado, gestão de eventos e gestor de políticas comunicacionais.

O expert em RP representa uma mais-valia pela sua contribuição numa empresa através de: criação/gestão de imagem e mudança de comportamentos; resolução de problemas/crises e facilitador de tarefas; promoção de integração social, cultural e profissional no espaço de trabalho; fluidez na circulação de ideias, análise de tendências e previsão de consequências. Pode ainda atrair investidores e contribuir para o desenvolvimento da empresa. Sousa (2003: p.6)

---

<sup>11</sup> Tradução feita pela autora do relatório:

The public relations expert acts as specialist counsel to a corporate boardroom and his or her technical input is fundamental to management in sourcing, analysing, assessing, managing and tracking information and translating that information for the benefit of the corporate whole.(...)They must encourage effective symmetrical communication to such an extent that external audiences such as the media and dominant political coalitions can occasionally influence or even drive strategy from time to time without destabilizing it. An organization making policy in response to public criticism alone may prove to have revealed weak management based on poor strategic planning.

Em suma, o profissional de RP tenta contribuir para a gestão de uma organização solucionando problemas, mas também através da sua prevenção, tendo sempre presente a imagem e reputação junto da opinião pública. Com base na descrição de Sousa (2003) e Gonçalves (2013) sobre a área de RP, é possível constatar que é diversificada e com inúmeras denominações. Trata-se de um campo de trabalho com estratégias planeadas e intencionais que permitem ao RP atuar em diferentes áreas e alterar as atitudes e comportamentos de diferentes públicos.

#### **4.2. Áreas de atuação**

Tench e Yeomans (2006: 309-518) apresentam as diferentes áreas de atuação das RP e as suas especialidades, o que nos leva a refletir sobre a sua influência e como operam.

Relação com os media: Engloba gerir as relações com os media, nomeadamente jornalistas, editores de revista e produtores – contribuem para tudo o que aparece impresso, na televisão ou em sites de informação digitais.

Numa relação com os media é necessário haver acordo mútuo de interesses de modo a satisfazer os interesses de ambos os lados, organização e meios jornalísticos. Nesta relação, as RP funcionam como veículo de transmissão de informação para que a mensagem da organização seja entregue aos públicos.

Comunicação interna: A comunicação interna baseia-se na transmissão de informação dentro de uma organização.

Para a uniformização da empresa a comunicação deve ser bidirecional para que os membros integrantes da empresa se sintam envolvidos e ouvidos. A comunicação interna faz parte da comunicação estratégica de uma organização com o objetivo de melhorar a efetividade/produzitividade da mesma. Kunsch (2003) defende que a comunicação interna deve estar em concordância com a comunicação geral da organização:

[...] seria um setor planeado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (Kunsch, 2003: 154)

Oliver (2009:93) menciona a importância de uma comunicação interna estratégica, caracterizando-a como um processo operacional dinâmico conectado a um plano de negócios. A autora refere que este tipo de comunicação deve ser encabeçado por atividades de recursos humanos de modo a englobar grupos internos, promoção de

sentimento de equipa, definir estratégias de crise e poder analisar o mercado competitivo.

Gestão de programas de envolvimento da comunidade: Parte envolvente da comunicação externa. A gestão de programas que visam a inclusão do cliente como a criação de eventos ou programas solidários para a contribuição da imagem de marca.

Os programas de envolvimento da comunidade visam beneficiar a reputação, contribuir para a motivação dos empregados e mostrar junto da comunidade a solidariedade da organização, com o propósito de ser lembrada.

Gestão de situações de crise: A área de gestão de crises faz parte do planeamento estratégico de uma organização, englobando uma série de aptidões não somente de relações públicas, mas também de *public affairs*.

Uma gestão de crise bem-sucedida protege a reputação da empresa e a sua imagem. Algumas situações de crise podem até levar ao fim de uma empresa. Dependendo do nível de gravidade, uma crise é, portanto, um acontecimento que desregula o seu normal funcionamento. Daí ser fulcral identificar uma crise antes que aconteça, para mais facilmente a controlar.

Relações com o consumidor: São RP inseridas no marketing e para estimular a venda de produtos e serviços. As RP conseguem mudar o comportamento e atitudes dos consumidores criando um ambiente mais favorável para gerar vendas, facilitando assim o processo de compra. As principais áreas de atuação das RP direcionadas para o consumidor são: Eventos, Relação com os media e Patrocínios.

Oliver (2010:36) menciona que a comunicação simétrica tem sido reconhecida como essencial quando é pretendido obter vantagem competitiva através do marketing relacional. Uma relação bidirecional de longa duração pode ser estabelecida com os consumidores para obter *feedback* na estratégia de marketing.

RP de *Business to Business*: A especialidade em B2B pretende apoiar a organização no seu desempenho comercial, não estando focada no cliente, mas sim atenta ao mercado. É necessário estar alerta às novidades da indústria e aos seus problemas.

A atuação das RP nesta área é fundamentalmente a construção de relações para conquistar a confiança da audiência através de diferentes técnicas, como os comunicados de imprensa, estudo de casos, artigos editoriais, briefings e conferências.

*Public Affairs*: A tradução será Assuntos Públicos, embora seja mais empregue o anglicanismo. Esta especialidade das RP consiste na comunicação com o governo e outros *stakeholders* que poderão ter impacto na organização em termos de políticas públicas.

RP financeiras: Trabalham para ajudar organizações a construir a sua reputação financeira. Com o propósito de fazer transparecer a cultura da empresa de forma verdadeira aumentando a credibilidade perante a comunidade.

RP nas tecnologias de informação e comunicação (TIC): O processo de RP nas TIC começa pela criação de um novo produto/serviço através de campanhas de marketing. Estas campanhas têm como propósito promover o produto com foco em organizações e indivíduos.

Existem três grandes públicos para as campanhas de RP nas TIC: os indivíduos, as organizações e o governo/ departamentos legislativos. Estes deparam-se com certos problemas quando decidem se querem ou não adotar novas tecnologias, cabe aos especialistas de RP abordar estes problemas de maneira a ir de encontro às necessidades de cada público.

IMC (*Integrated Marketing Communications*): Comunicação de marketing integrado é descrito como um método planeado para marketing e comunicação juntos com as ferramentas de RP (promoção, e-mails, comunicados de imprensa, publicidade e media).

Portanto, as RP são uma área multidisciplinar que opera de forma estratégica nos mais diversos contextos de uma organização. De acordo com a teoria de excelência de Grunig e Grunig (2008), a gestão de RP contribui para tornar as organizações mais bem-sucedidas.

### **4.3. Modelos de práticas de RP**

Grunig e Hunt, autores de *Managing Public Relations*, sistematizam as práticas profissionais da área de RP em quatro modelos: Agente de imprensa/publicidade, Informação pública, Assimétrico bidirecional e Simétrico bidirecional.

Os modelos ajudam a compreender as diferentes fases na história das RP e a diversidade nas práticas de hoje em dia (Hunt & Grunig, 1984:14).

Tabela 1: Características dos quatro modelos de RP, adaptado de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations*, 1938:22.

Características	Agente de imprensa/publicidade	Informação pública	Assimétrico bidirecional	Simétrico bidirecional
Finalidade	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Unidireccional: verdade completa sem ser essencial	Unidireccional: verdade importante	Bidireccional: efeitos desequilibrados	Bidireccional: efeitos equilibrados
Modelo de comunicação	Emissor → Recetor	Emissor → Recetor	Emissor ↔ Recetor	Grupo ↔ Grupo
Natureza da pesquisa	Inexistente	Legibilidade e leitura	Formativa, avaliativa e avaliadora de atitudes	Formativa, avaliadora de compreensão
Figuras históricas	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Bernays, educadores e líderes profissionais
Onde se pratica	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas e empresas	Empresas competitivas e agências de RP	Empresas públicas e agências de RP
Percentagem de organizações a praticar	15%	50%	20%	15%

#### - Modelo de agente de imprensa

Nos dois primeiros modelos a comunicação é realizada numa só direção, da organização para o público. O modelo de agente de imprensa tem como objetivo a propaganda, disseminação de informação acerca da organização em que não é requerida a verdade completa (Grunig & Hunt 1984:23).

Segundo Sousa (2003:15), este modelo marcou o surgimento das RP modernas estando ativo de 1850 a 1900. “Neste modelo, a propaganda é o principal objetivo das RP. As RP visam, em consequência, propagandear eventos (desportivos, artísticos, etc.) e produtos, especialmente através da imprensa – jornalismo e relações públicas encontram-se, assim, indissociados desde esse momento.” O foco é a promoção e o público-alvo não é estudado, havendo comunicação apenas unidireccional, do emissor para o recetor. De acordo com Gonçalves (2010:26), as RP empenham-se em aumentar a notoriedade da organização recorrendo muitas vezes a técnicas de desinformação.

#### - Modelo de informação pública

O modelo de informação pública considera importante a veracidade da informação que é partilhada sobre a organização e não possui um cariz tão persuasivo como o 1º modelo. (Grunig & Hunt 1984:22) A famosa frase de Ivy Lee representa bem este modelo que defende a verdade: “O público tem o direito de ser informado”.

Informar o público com verdade, nomeadamente através dos jornalistas, e informar os próprios jornalistas, são os objetivos centrais deste modelo. Pode, assim, dizer-se que as relações públicas modernas nascem orientadas para o jornalismo e foram por este condicionadas, logo numa fase inicial. (Sousa 2003:15)

Tal como no primeiro modelo, a comunicação é unidirecional, entre emissor-recetor, mas já é feita uma avaliação dos públicos de modo a encontrar o meio jornalístico que irá fazer chegar a mensagem elaborada ao público-alvo. Segundo Gonçalves (2010:26), neste modelo, o objetivo continua a ser a libertação da informação, mas a veracidade contida na mensagem já é considerada importante. O modelo é praticado por qualquer empresa, mas é mais visível na administração pública e nas instituições não lucrativas.

#### - Modelo assimétrico bidirecional

O modelo assimétrico bidirecional utiliza uma persuasão científica em que é utilizado o conhecimento sobre o comportamento social para influenciar os públicos a apoiar a organização. Apesar do seu cariz persuasivo, neste modelo existe uma busca pelo feedback do público e ambiciona-se provocar mudanças de atitudes. (Grunig & Hunt 1984:23)

A persuasão com base no público-alvo é o foco deste modelo, sendo Edward Bernays o seu representante histórico. Este modelo é considerado bidirecional, uma vez que considera a opinião do consumidor, embora seja definido como assimétrico, porque o impacto persuasivo é maior no recetor do que no emissor. Gonçalves (2010: p. 28) descreve o modelo assimétrico bidirecional pelo seu uso da pesquisa para conhecer o perfil dos seus públicos podendo adaptar a mensagem à estratégia a pôr em prática. Este modelo assemelha-se ao modelo de Agente de imprensa porque apesar da sua direccionalidade, procura ainda utilizar a persuasão.

#### - Modelo simétrico bidirecional

Este último modelo privilegia a comunicação dialógica, uma troca de informação favorável tanto ao recetor como ao emissor. Grunig e Hunt (1984:22). As empresas pretendiam criar um ambiente de compreensão e entendimento mútuo com os seus

públicos em que ambas as partes saem beneficiadas. Pelo contrário, na prática do modelo assimétrico, a relação é desequilibrada porque o emissor controla as mensagens recorrendo à persuasão, sendo a organização o único que beneficia do processo comunicativo. Com o modelo simétrico bidirecional, as RP assumiam assim uma posição mediadora desta relação, auxiliando as organizações a chegar aos seus públicos, facilitando assim uma comunicação cooperativa (Sousa, 2003:15).

Com base no estudo de Grunig e Hunt, em 1984 era estimado que cerca de 50% das RP utilizam o modelo de informação pública, caracterizado pela disseminação de informação verídica. Os modelos de práticas de RP servem de linhas orientadoras para a criação programas, estratégias ou táticas comunicativas pois mostram diferentes direções para objetivos diferentes dentro da área de RP.

#### **4.4. Processos de planeamento e estratégias**

Sousa (2003) descreve o conceito de programa de comunicação ou campanha de comunicação como um processo estratégico de ações para atingir metas previamente planeadas.

Um programa (ou campanha) de comunicação representa um esforço concertado de uma entidade para, à luz das estratégias previamente definidas, construir relações privilegiadas com os seus públicos, podendo entender-se como um conjunto de ações comunicacionais conectadas e planeadas com vista à obtenção de um determinado resultado. Essas ações são ajustadas aos públicos-alvo, previamente investigados, e os seus efeitos são ponderados, tendo em conta os objetivos iniciais. (Sousa 2003:29)

O processo de planeamento comunicativo engloba um diagnóstico, a terapêutica e a avaliação. Este processo distribui-se em sete fases: a observação, formação de políticas, investigação, planificação, ação, avaliação e feedback.

A primeira fase do processo de RP é a observação, através de uma monitorização “ativa, sistemática e contínua” do meio envolvente para poder identificar os efeitos das ações da entidade junto dos seus públicos. (Sousa, 2003:26). De seguida, inicia-se a fase de formação de estratégias. A segunda fase do processo deve ser feita de acordo com uma visão e objetivos previamente delineados. Como Sousa explica, as políticas de comunicação devem ser estruturadas com o propósito de construir a imagem pretendida, e esta imagem deve estar espelhada nas estratégias de comunicação elaboradas. (Sousa, 2003:27)

A terceira fase é a investigação, momento importante para caracterizar o problema a resolver, definindo o contexto em que este acontece. Na quarta fase, segue-se a planificação da resposta aos problemas identificados face aos objetivos delineados. Esta fase é descrita por Sousa como a chave para o sucesso de uma ação de RP, em que são definidas as ações a ser tomadas, como e por que meios vão ser acionadas (Sousa, 2003:27).

A quinta fase, designada de implementação da ação e gestão da situação previamente planeada pelas RP, consiste na adaptação da ação segundo os efeitos ou contexto encontrado. Na sexta fase é realizada a avaliação, em que são apurados os efeitos da ação planeada pelas RP, nomeadamente, as reações do público-alvo que podem gerar mudanças. Esta avaliação deve ser conduzida apenas no final da ação, embora seja recomendado a existência de avaliações intermédias, caso haja a necessidade de adaptação das ações. (Sousa, 2003:27)

Numa organização preocupada com a comunicação, a avaliação das atividades comunicacionais deve ser sistemática. Pelo menos uma vez por ano, deve fazer-se uma auditoria geral à comunicação, com a finalidade de verificar se os públicos estão a receber as mensagens adequadas e se essas mensagens estão a ser compreendidas, contribuindo para alterações visíveis nos comportamentos, nas atitudes e opiniões dos públicos, capazes de beneficiar a entidade. (Sousa, 2003:103)

Após observar se as ações planeadas pelas RP funcionaram, é despoletada a sétima fase, que é designada como a retroalimentação, baseada na aprendizagem e utilização das consequências das ações para melhorar o comportamento da organização. (Sousa, 2003:27)

No que diz respeito ao processo de planeamento estratégico das RP, alguns estudiosos apresentam o seu modelo ideal de planeamento. Kunsch (2003:326) apresenta um planeamento que engloba quatro fases: pesquisa, planeamento, implementação e avaliação. Muito semelhante à estratégia de Kunsch, Marston 1979 (apud Tench & Yeomans, 2009:177) dá a conhecer uma das melhores fórmulas para relações públicas apresentada pela sigla RACE (Research, Action, Communication and Evaluation).

Wilcox 2001 (apud Sousa 2003:28) vem sugerir outra perspetiva para a compreensão do processo de planeamento ao dividir o processo em dois níveis. No primeiro nível, as RP interagem com as fontes de informação, quer seja o público ou os media, sendo de seguida reportados os resultados e levados à atenção da direção. O segundo nível baseia-se na atuação de um programa de medidas aprovadas pela direção.

O processo de RP pode ser caracterizado como sendo um processo circular, porque não tem um início ou um fim nítido, devido à contínua oportunidade de melhoria. No entanto, a descrição do processo de RP em três etapas chave é consensual para muitos dos autores antes apresentados: 1. Auscultação da situação estratégica da organização; 2. Planeamento e implementação da estratégia ideal; 3. Análise dos resultados e definição de oportunidades de melhoria estratégica.

Como Tench e Yeomans sublinham, os programas comunicativos carecem de um planeamento cuidado para que sejam bem-sucedidos.<sup>12</sup>Programas de relações públicas bem-sucedidos não acontecem de repente. Estes programas são resultado de pesquisa, planeamento meticuloso e implementação cuidado (Tench & Yeomans, 2009:175).

## **5. Relevância da planificação comunicacional das organizações**

### **5.1. Comunicação organizacional**

O departamento de comunicação/relações públicas está encarregue de planear, gerir e avaliar os fluxos de informações interpessoais que afetam o público interno e o externo, em relação direta com os objetivos da organização e o setor social a que pertence (Nobell & Lesta, 2011:12). Detentora de grande poder na sociedade contemporânea, a comunicação não pode somente ser considerada como um instrumento de transmissão de informações, mas sim como um processo social básico e assumido como um fenómeno nas organizações. (Kunsch, 2007:41).

Vivemos numa era de organizações, na qual somos influenciados pelas mesmas. As organizações necessitam de uma comunicação efetiva com trocas de informação. De acordo com Goldhaber, as pessoas que controlam a informação controlam o poder. O autor descreve a comunicação organizacional como o sangue da organização, a cola que une a organização, o fio que ata o sistema e o “líquido de embalsamar da organização” (Goldhaber, 1993:5-6).

O processo de industrialização veio revolucionar a forma como a sociedade comunica tornando-a mais instantânea e frequente. Uma organização é considerada uma micro sociedade operando nas diferentes dimensões. A transparência passa a ser imperativa

---

<sup>12</sup> Traduzido pela autora do relatório:

“Successful public relations (PR) programmes do not just happen. They are the result of sound research, meticulous planning and careful implementation.”

nesta micro sociedade. Esta transformação veio alterar a forma como as organizações comunicam provocando assim que estas se tornem competitivas nos seus veículos de comunicação (Kunsh 2007:42-43).

Perante uma sociedade-rede, as organizações enfrentam, nos dias de hoje, um público exigente e autoritário, com acesso a ferramentas digitais, com poder para influenciar a opinião pública. De acordo com Castells (2003 apud Kunsch, 2006), a sociedade em rede foi construída em torno das redes de informação eletrónica e estruturada na internet. Afirmando que a internet é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa da sociedade e não somente uma tecnologia.

A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (Castells, 2003 apud Kunsch, 2006:128)

Castells (2003 apud Kunsch, 2006) vem justificar a necessidade das organizações se tornarem competitivas na comunicação que praticam, uma vez que estamos inseridos numa sociedade-rede. Nesta sociedade-rede as organizações constituem um fenómeno comunicacional contínuo que depende de processos interativos:

[as organizações] são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenómeno comunicacional contínuo. (Kunsch 2006:1)

Kunsch enaltece a importância da comunicação dialógica numa organização e como esta é imprescindível para o bom funcionamento do seu sistema interno e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Numa empresa onde exista uma comunicação cooperativa, desde que o plano estratégico da empresa esteja enraizado nos diferentes departamentos, então irá fomentar uma gestão bem organizada. Uma gestão bem organizada encontra-se associada a um planeamento estratégico de comunicação, à partilha de informação e à sua correta gestão permitindo prever resultados e agir antecipadamente. (Nobell & Lesta, 2011:12)

É imprescindível a uma organização adotar uma comunicação integrada, um conjunto de ações/estratégias comunicativas implementados a nível interno ou externo, com o

propósito de homogeneizar e produzir valor para a entidade (Cardoso, 2003:2). O conceito de comunicação integrada surge, de acordo com Cardoso de “um conhecimento mais profundo do consumidor e da existência de técnicas e meios que podem atingir com eficácia determinados grupos de indivíduos.”

As organizações trabalham a sua comunicação em prol da sociedade contemporânea tentando assimilar todas as transformações para adaptar a sua comunicação e, por conseguinte, levar ao seu público a sua mensagem.

Na gestão da comunicação organizacional são englobadas quatro modalidades comunicacionais: a institucional, a comercial, a interna e a administrativa, estas modalidades são geridas pelas áreas de RP e Marketing. Devido à sua abrangência, a comunicação organizacional deixa de ser tática e passa a ser estratégica pela sua complexidade e pela necessidade de atribuir valor às organizações. Segue, portanto, uma política de comunicação integrada que englobe a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios. Tendo em conta os interesses do público estratégico e da sociedade (Kunsch, 2007:46-48).

A gestão estratégica feita pelas RP chama a atenção para uma das dimensões da comunicação apresentadas por Kunsch, a dimensão estratégica da comunicação nas organizações. A comunicação estratégica é uma área que estuda o modo como as organizações utilizam a comunicação planeada, controlada e persuasiva para alcançar os seus objetivos (Ruão 2016:42).

## **5.2. Dimensões da comunicação organizacional**

Com a intenção de compreender as dinâmicas nas práticas organizacionais, Kunsch reflete sobre as dinâmicas de comunicação utilizadas pelas organizações. A autora reflete sobre a ambiguidade da comunicação que é feita nas organizações e pelas mesmas, isto é, quando é utilizada a linguagem técnica que visa alcançar uma ação comunicativa efetiva e quando um discurso é mais humanista por partilhar os valores da organização. Nesta reflexão questiona: os diferentes discursos têm interferência na racionalização da mensagem que pretende ser transmitida pela organização? E se a dimensão humana, torna-se mais relevante que a dimensão técnica? (Kunsch 2014:47-48)

Ao tentar compreender como a comunicação organizacional está configurada nos dias de hoje, Kunsch identifica quatro dimensões nas dinâmicas da prática organizacional: dimensão instrumental, humana, cultural e estratégica.

A dimensão instrumental caracteriza-se por ser funcional e técnica. É vista como uma ferramenta de viabilização de processos e contribuidora para o bom funcionamento da organização. Apresenta uma visão assimétrica da comunicação de um só sentido. Uma dimensão focada na transmissão de informações que ignora contextos e aspetos subjetivos (Kunsch, 2014:48).

A dimensão humana é a estrutura de uma comunicação duradoura e eficaz pois estabelece bases com a sociedade. A comunicação ocorre primeiramente a nível intrapessoal e subjetivo construindo uma estrutura de interpretação à qual o indivíduo irá associar-se quando a organização comunicar. “A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” (Taylor, 2005 apud Kunsch 2014:51).

De acordo com a investigadora brasileira, é imprescindível para uma organização criar relações com os seus públicos de modo a ficar cada vez mais humanizada, para que possa prestar um serviço de maior qualidade e melhorar a vida dos empregados. (Kunsch, 2014:49)

A dimensão cultural deve ser incluída no planeamento das ações comunicativas em conjunto com as outras dimensões. O multiculturalismo deve ser acolhido dentro de uma organização para fomentar a interação entre os indivíduos e melhorar a comunicação interna. E, consecutivamente, criar um sentimento de aceitação cultural que contribui para um bom ambiente de trabalho (Kunsch, 2014:55).

Na dimensão estratégica são partilhadas duas visões: a tradicional e a complexa.

A visão mais conservadora e racional assemelha-se à dimensão técnica por se focar no tradicional planeamento estratégico e na atribuição de valor à organização. Já a visão mais complexa procura novas alternativas para repensar a comunicação estratégica ao promover uma estratégia mais relacional e humanizada. Neste sentido, Kunsch defende que esta dimensão deve servir-se da visão mais complexa ao valorizar os aspetos humanos e sociais que consecutivamente irá gerar valor junto dos públicos. (Kunsch, 2014:55-57)

É defendido um desprendimento da visão pragmática e instrumental da comunicação estratégica nas organizações, permitindo que estas se humanizem por um diálogo mais

relacional e pela apropriação cultural da sociedade. Estes dois fatores irão gerar a melhoria dos processos comunicativos e da relação com os seus públicos.

## **6. Comunicação estratégica**

Vários autores têm proposto definições do conceito de comunicação estratégica. Hallahan define comunicação estratégica como o uso propositado da comunicação por uma organização para cumprir a sua missão. Seis disciplinas relevantes estão envolvidas no desenvolvimento, implementação e avaliação da comunicação pelas organizações: gestão, marketing, relações públicas, comunicação técnica, comunicação política e campanhas de marketing informativo/social. (Hallahan 2007:3)

Massoni interpreta a comunicação estratégica como um espaço de encontro e de troca de informação de grande complexidade:

Definimos a comunicação estratégica como um espaço de encontro que implica ações e sentidos partilhados e estratégias de comunicação como dispositivos de inteligibilidade que procuram fazer-nos ver novos planos, e que a partir da investigação desses pontos de contacto, fazem emergir novas realidades. Comunicação estratégica então como uma mudança social conversacional que proporciona horizontes de maior complexidade <sup>13</sup> (Massoni, 2009:23)

Para Ruão, a comunicação estratégica pode ser descrita por atividades de comunicação intencionais e orientadas para atingir a missão da organização: a identificação de atores-chave, a definição de objetivos estratégicos, o planeamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da comunicação (Ruão 2016:44).

Oliveira afirma que a comunicação estratégica serve para ampliar as ações organizacionais e, de certa forma, provocar no espetador uma reação, quer seja criar afinidade com a marca, motivar o cliente à compra ou aliciar ao envolvimento com a marca. A estratégia envolvida na comunicação da marca carrega sempre uma intenção com um objetivo previamente delineado. Portanto, a comunicação estratégica atua com a função de produzir sentidos, atribuir significados e difundir as ações organizacionais (Oliveira 2003:5).

---

<sup>13</sup> Tradução feita pela autora do relatório:

(...) definimos comunicación estratégica como un espacio de encuentro /// que implica acciones y sentidos compartidos y a las estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos, y que a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades. Comunicación estratégica entonces como cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad.

Estas ações comunicacionais fazem parte de um cuidado planeamento estratégico. Este planeamento permite às organizações encontrar o melhor caminho para direcionar as suas atividades tendo por base as oportunidades e as ameaças do ambiente externo.

A análise do ambiente da organização permite que se estabeleça um planeamento estratégico através dos fluxos de comunicação (ascendente e descendente) com intuito de captar sinais, ritos e influências culturais. Isto vai auxiliar na definição de rumos potencializando a sinergia interna e a competitividade externa (Reis 2014:4)

Fazendo um reconhecimento das competências essenciais da organização que incluem vantagens competitivas internas e externas, a sua capacidade de planear, pensar criticamente, administrar a implementação das decisões elaboradas e o cumprimento da missão e da visão. (Kunsch 2003: 23)

Nobell e Lesta enfatizam a necessidade de conhecer a organização e os seus resultados para organizar efetivamente a sua estratégia. Acrescentam que deve ser feita uma adaptação da comunicação ao público a quem é dirigida, tendo em mente a construção de uma relação duradoura:

É necessário demonstrar que a gestão estratégica da comunicação interna (GECI) é inseparável da gestão organizacional. O conhecimento dos resultados positivos e negativos permite estabelecer prioridades, tomar decisões e previsões no planeamento, bem como definir parâmetros para novas medições. Na prática, a medição torna mais fácil, por exemplo, conhecer o nível de satisfação e a imagem do público interno; adaptar a comunicação de massa e direta para construir uma melhor relação com eles; conhecer as suas prioridades, expectativas e necessidades e depois posicionar os objetivos<sup>14</sup> (Nobell & Lesta 2011:1).

A estratégia é planeada a longo prazo e para além de ser composta por objetivos estratégicos e minuciosos planos, engloba também a vertente tática. A tática é composta por planos de ação, caracterizados por ser mais pragmáticos e implementados num curto período de tempo. A tática procura otimizar a utilização dos recursos e de identificar o momento certo para a sua implementação. São consideradas ferramentas de comunicação táticas a publicidade, promoção, eventos, relações de informação com os

---

<sup>14</sup> Traduzido pela autora do relatório:

Es necesario demostrar que la gestión estratégica de comunicación interna (GECI) es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados tanto positivos como negativos posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, medir facilita por ejemplo indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos.

média, planos de comunicação financeiros, preparação de um manual de identidade corporativa visual e muitos mais (Carrilho 2014:74-75).

Para as RP executarem uma comunicação estratégica servem-se de diversas ferramentas, estas podem estar aliadas a áreas como Marketing, Propaganda ou Publicidade. Para executar as campanhas estratégicas para uma organização, as RP recorrem aos seguintes meios (Sousa 2003:30):

- A disseminação de informação através de conferências de imprensa, *press releases* e media;
- Práticas de *lobing*;
- Participação em feiras ou exposições com foco na organização;
- Atividades promocionais de produtos;
- Atividades organizacionais como *team building*, ações de formação, negociação de conflitos, comunicação dentro da organização e etc;
- A organização de eventos.

Estas ferramentas vão desempenhar um papel importante na reputação das organizações. E perante um mercado tão competitivo, as organizações necessitam manter uma imagem forte e através de uma comunicação dialógica desenvolvem uma relação com os seus públicos. Os eventos funcionam como uma ferramenta dessa comunicação estratégica ao proporcionar à audiência uma experiência inclusiva com o objetivo de estreitar os laços com a marca.

## **7. Eventos**

Os eventos funcionam como uma ferramenta da comunicação estratégica, sendo descritos como acontecimentos que permitem aos públicos integrarem-se na organização de modo a transmitir um sentido de pertença ao seu projeto (Cesca 2008:20).

De uma perspetiva mais prática, Pedro, Caetano, Christiani e Rasquilha (2012: p.15) descrevem os eventos como um acontecimento, ocorrência, sucesso que deve ser impactante, utilizando a criatividade desde a promoção do evento até ao decorrer do mesmo. Este deve ser bem-sucedido para que seja recordado positivamente, deve ser noticiado de modo a criar valor junto dos públicos. Os autores frisam que um evento que corra mal prejudica a imagem de marca e tudo o que a organização representa.

Já Giácomo (1993: p. 45) descreve um evento como um mix de comunicação que propõe reduzir esforços ao utilizar a capacidade sinérgica da qual provém a expressividade de incluir o público numa ação. Os eventos aproximam o público da organização e, conseqüentemente, representam grande importância na sua reputação.

Os eventos não devem ser interpretados somente como entretenimento pela audiência, mas também como uma expressão de nacionalismo ou um sentido de comunidade. É importante que um evento carregue um significado simbólico, pois pretende associar valor e qualidade por meio de elementos de *branding* (Getz 2016:9).

Para além da associação de valor e qualidade, “O evento deve também causar impacto, valendo-se da criatividade não só durante a sua realização, como antes, através de uma promoção e divulgação adequadas.” (Pedro et al 2012:15)

Encarado, portanto, como um veículo comunicacional aproximativo que comunica uma mensagem ao público estratégico, o evento permite uma aproximação do público, impactando a audiência com uma experiência. (Britto 2002, apud Costa, 2011:12). “Seja pequeno ou grande, o acontecimento é ou deve ser importante para todos os que assistem. (...). Para eles, devemos oferecer o sentido de uma ocasião única e isto é gerado acima de tudo, pelo espírito dos organizadores” (Seekings 1993:292).

O evento é uma estratégia de comunicação que atinge o público alvo desejado; divulga a marca de uma empresa, promove seus produtos, potencializa suas vendas e contribui para a expansão e a conquista de novos mercados. Assume a forma de comunicação dirigida que a empresa pode utilizar na otimização de resultados no relacionamento com seus públicos (Silva, 2008:2-3). Carrega o propósito de manter, aumentar ou recuperar a imagem de uma organização junto do público-alvo (Cesca, 2008: p. 20). Os eventos são utilizados pela RP como uma ferramenta com a função de união, no sentido em que agrupa diversas formas de divulgação da organização (Heath & Coombs 2006:27).

A presença das Relações Públicas na gestão estratégica de eventos é fundamental e uma das suas áreas de atuação mais visível. Possibilitam à organização um contexto favorável para a implementação de um plano de comunicação estratégico de sucesso. (Pereira 2002:20). As RP utilizam a comunicação estratégica na gestão dos seus eventos com o propósito de associar qualidade e valor à marca por meio de ações comunicativas e de um acontecimento planeado estratégico com um objetivo delineado.

Das relações públicas, os eventos se apropriam das comunicações pensadas e planejadas de forma estratégica para atingir direcionadamente um determinado público, das noções de receber com hospitalidade e eficiência, do bom relacionamento com os participantes do evento, dentre outras. Vê-se, então, que o evento é potencializado a partir do momento que se apropria de todas as produções e atividades das diversas áreas da comunicação, que se unem para divulgar ao público a realização daquele acontecimento em determinada data, hora e local. Esta estratégia comunicacional absorve, portanto, as potencialidades das demais áreas comunicativas e as reverte em seu proveito ao passo que, ao final, todas elas convergem para sua realização (Pessoa 2014:197).

Em suma, com a atuação das RP, os eventos servem-se do carácter estratégico da área para planejar comunicação estratégica e direcionada para públicos específicos. O evento é uma plataforma comunicacional potencializada por áreas como RP, assessoria de imprensa, publicidade, marketing e propaganda. É pela sinergia destas áreas que o evento acontece.

### **7.1. Eventos como estratégia comunicativa**

Na área de comunicação de RP e marketing, os especialistas com experiência no ramo concordam que a comunicação interpessoal é a tática mais persuasiva e relacionável de todas as táticas comunicativas. A tática de comunicação interpessoal engloba 3 tipos de atividades: envolvimento pessoal (test drive, demonstração de produto), troca de informação (convenção, conferência e workshop) e eventos especiais (feira, maratona e concerto). Esta tática de comunicação interpessoal, mais conhecida por evento num contexto organizacional é definida por ser uma atividade criada por uma organização com o propósito de providenciar um local para interagir com os seus públicos. (Smith 2013:232-236)

“Os eventos constituem uma das mais antigas e importantes estratégias de comunicação organizacional e de relacionamento com os públicos de interesse.” (Farias & Gancho 2014:30) O desafio de um evento é cativar o público de interesse por uma ideia, valores, atrações e experiências tendo em conta a possibilidade da interação do público presente. O sistema comunicacional dentro do evento assume uma característica diferente devido às respostas contínuas dos recetores que realimentam o processo do evento e toda a lógica do evento se reestrutura. O evento não é bem-sucedido se não for possível dialogar com o público presente. (Farias & Gancho 2014:27)

Sendo considerado uma engrenagem no processo comunicativo de uma organização, a aposta nos eventos gera inúmeras vantagens (Pessoa 2014:192-194):

- Criação de identificação com um determinado mercado ao alcançar públicos de interesse específicos;
- Promove a consciencialização e o envolvimento em relação a um determinado produto ou serviço da organização;
- Aperfeiçoamento da imagem e a reputação da organização;
- Criação de experiências e sensações benéficas para o público;
- Promoção de um clima institucional favorável;
- Impulso da publicidade a produtos, serviços e promoções;
- Novos contactos, parcerias de negócio e atualizações profissionais;
- Propósito de gerar ou ampliar o mailing institucional que possibilite a prospeção de novos clientes.

Devido à competição do mercado, verifica-se uma preocupação crescente por parte das organizações por tornarem-se relevantes, levando-as a realizar ou a promover eventos com o objetivo de fortalecer a marca e impulsionar vendas.

É possível afirmar que os eventos contribuem para um melhor posicionamento de uma organização no mercado em comparação com a sua concorrência. Atualmente, espera-se das organizações uma nova comunicação que seja diferenciada e planificada de modo a responder a uma audiência mais exigente. Perante este contexto de mercado competitivo e exigente, os eventos assumem-se como elementos de extremo valor. (Pessoa 2014:201) Cada vez mais é atribuída maior importância aos eventos por parte das organizações. Esta ferramenta estratégica é customizada ao perfil da organização tomando como principal premissa a comunicação estratégica definida pela marca. Na criação de um plano estratégico para os eventos, é fulcral definir qual a missão do evento e em seguida os objetivos que irão guiar o resto do planeamento.

Além disso, é necessário elaborar uma análise SWOT que irá avaliar o ambiente envolvente para que seja possível estabelecer uma estratégia adequada que cumprirá os objetivos aproveitando as forças, minimizando as fraquezas, evitando as ameaças e que aproveitará as oportunidades. Existem quatro estratégias para eventos possíveis:

- A estratégia de crescimento que se foca na vontade de superar eventos que aconteceram anteriormente, quer seja no número de participantes ou num dos componentes do evento.
- A estratégia de consolidação do evento em termos de audiência, limitando o número de bilhetes ou através de uma venda antecipada.
- A estratégia de contenção que visa cuidar a economia da organização reduzindo a escala do evento.

-A estratégia de combinação, que é composta por elementos das estratégias acima, estes são escolhidos pela organização de modo a trabalhar em focos especializados. (Pedro et al 2014:40-41)

O evento é, portanto, ajustado aos objetivos de comunicação da empresa e deve ser entendido como estratégico numa organização. As estratégias são descritas como ações que são desenvolvidas e executadas para alcançar objetivos, estas vão determinar o sucesso do evento. Fortes & Silva (2011:50-54) e Smith (2013:241) salientam algumas das estratégias da organização de eventos:

-A tipologia do evento deve ser de fácil assimilação e deve exprimir os objetivos da organização;

-A escolha do local irá determinar estrategicamente a imagem que o público terá do evento que por sua vez representa a organização;

-Na definição da data e a duração do evento é fulcral evitar a proximidade de eventos de outra natureza ou algo que retire a atenção do público. É importante gerir a duração do evento, se for muito longo, o público pode aborrecer-se e sair mais cedo, caso seja curto, o público perde interesse em participar;

-A programação do evento definida irá ser o objeto orientador do evento, este vai guiar a atenção do público promovendo uma melhor compreensão da temática e uma condução mais eficaz do evento em si;

-Cerimónia e protocolo - o conjunto de formalidades regidas por lei, tradição e cultura que devem ser respeitadas, como por exemplo, a receção de convidados, homenagens, planos de mesa (entre outros);

-Recursos materiais devem ter um padrão no que toca a cor e imagem, este deve ser repetido em equipamentos, recursos audiovisuais e material de divulgação relacionado com o evento;

-Mecanismos de divulgação: A mensagem no material promocional do evento deve captar a atenção do público, para tal deve ser clara, direta, criativa, original e memorizável.

Segundo Cardoso, os objetivos da comunicação são criar notoriedade para a marca, incrementar a lealdade à marca, levar o consumidor à experimentação do produto/serviço, informar o consumidor e construir uma imagem para a marca. Estes princípios estão também associados aos profissionais de RP que visam assegurar a reputação de uma marca por via dos meios de comunicação (Cardoso 2003:7) As RP utilizam a comunicação estratégica na gestão dos eventos com o propósito de associar qualidade e valor à marca salvaguardando a reputação da organização. Ao adotar a tática

de eventos como estratégia comunicativa, esta atua como veículo comunicacional aproximativo que comunica uma mensagem ao público.





## Capítulo III

### 8. Análise da Comunicação da SETSquared

Ao longo deste capítulo é feita uma análise SWOT à organização SETSquared Partnership e ao seu atual plano de comunicação. A análise é feita com base nos dados recolhidos pelo estagiário e com base na documentação disponível.

Com o desenvolvimento desta análise, é almejado alcançar um plano de comunicação ideal à medida da organização que vá de encontro aos interesses da empresa. Este novo plano permitirá aumentar a cobertura social, melhorar a coordenação das publicações nas redes sociais e promover o podcast da empresa.

#### 8.1. Apresentação de dados e documentação da organização

São analisados dados qualitativos e documentação fornecida pela organização para tentar compreender o funcionamento da organização e poder apurar quais as faltas no planeamento comunicativo atual. Segundo Bogdan & Biklen, a metodologia de análise de conteúdo visa contribuir para a compreensão do que é investigado.

Processo de busca e de organização sistemática de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. (Bogdan & Biklen 1994: 205)

A apresentação da informação é iniciada pelos dados recolhidos por meio de observação, seguindo a informação documental referente à organização.

Primeiramente, foi recolhido os procedimentos da comunicação e prática da organização no lançamento de um evento. Em eventos e nos programas de suporte é verificado um planeamento detalhado de comunicação que é elaborado pelo departamento de marketing e eventos que consiste no encadeamento abaixo:

Pré-evento:

- Receção de formulários dos participantes;
- Contacto por email com os participantes explanando detalhes e ordem de trabalhos dos eventos;
- Auscultação de problemas, transporte ou restrições alimentares dos participantes;
- Avisos e contactos semanais com updates.

#### Evento:

- Preparação do espaço e orientação do catering;
- Receção do público com colaboração de anfitriãs;
- Comunicação na área auscultando o funcionamento do evento;
- Formulários de opinião antes do encerramento do evento;
- Despedida de participantes no evento.

#### Pós-evento:

- Fim do dia do evento: Email de agradecimento pela presença, promovendo futuros eventos da organização;
- Análise de formulários de opinião e dos resultados do evento;
- Partilha dos resultados por email aos participantes;
- Receção de feedback e resposta os mesmos;
- Email geral final de agradecimento e promoção dos futuros eventos.

Apesar de haver uma boa prática em planeamento de comunicação nos eventos, verificou-se falta de promoção no digital que consequentemente conduziu à falta de inscrições para alguns dos eventos. São, portanto, enfrentadas algumas limitações comunicativas no sentido em que é transferida uma mensagem pouco consistente e com falhas em chegar ao público.

São registadas algumas barreiras comunicativas como a coerência da mensagem, barreira administrativa relativamente à gestão dos elementos gráficos, dos canais onde é divulgada a informação e a falta de resposta aos visitantes do website.

Seria benéfico programar o conteúdo para divulgar estes acontecimentos, elaboração de estratégias como *teasing* em que são divulgadas pequenas amostras, intensificação de promoção nas redes sociais, exposição televisiva e jornalística.

Na SETsquared, num modo geral, a comunicação digital é encarada como uma tarefa secundária e desempenhada pela equipa de marketing. A falta de atenção ao público no digital reflete-se nos números da presença digital da organização: 433 seguidores no Facebook e 233 seguidores no Instagram, estes são números muito baixos para uma organização. São veículos de comunicação que acabam por ser esquecidos ou ao qual é atribuída menor atenção dado o número de pessoal dedicado à comunicação.

Se compararmos com a empresa Enterprising Oxford, que fornece serviços semelhantes à organização em análise, a Enterprising Oxford, conta com 1055 seguidores no Facebook e 918 seguidores no Instagram, verifica-se que os números da SETsquared estão abaixo da competição.

Em seguida são apresentados documentos oficiais da organização que permitem compreender os objetivos delineados pela organização e o seu desempenho atual.

Primeiramente, os objetivos de plano de negócios para o período entre 2016-2018 apresentados no segundo anexo. Estes são objetivos a longo prazo que dependem maioritariamente do investimento de fundos e a alocação dos mesmos:

Aumentar o impacto da SETSquared ao oferecer os seus serviços como parte integrante dos maiores projetos de Investigação e Inovação das parcerias;

Desenvolvimento dos programas da SETSquared para treinar membros de alta qualidade para incubação e fornecer oportunidades distintas a membros para assegurar investimento para crescimento;

Estruturar SETSquared para que seja possível suportar estes planos de crescimento.

No terceiro anexo são apresentadas as ambições da SETSquared estabelecidas para o período de 2018-2021. Com base nos objetivos para o negócio descritos acima, neste documento são explicados os objetivos principais e qual o resultado de cada um.

É apresentado como ambição da SETSquared, a transformação da parceria num recurso multi-milionário de troca de conhecimento - KE (*Knowledge Exchange*) para os parceiros. Abrindo assim o crescimento do mercado para as PME's vindas de áreas como a investigação, desenvolvimento e inovação.

No seguimento das ambições para o período de 2018-2021, foram também fornecidos dois documentos (anexo 4 e 5) com a proposta de Relações públicas da empresa Grayling, a mais recente contratação da SETSquared. Programa de um ano de campanha e de táticas de RP com o objetivo de elevar o perfil da SETSquared como uma organização que fornece suporte de negócio para PME's e gera crescimento económico. A estratégia foca-se em 4 campanhas ao longo do ano e num planeamento diversificado de distribuição de conteúdo ( ver anexo 6).

No sétimo anexo é apresentado um estudo-caso da PME Ubiquisys, empresa incubada pela SETSquared Partnership. Este documento mostra um exemplo de sucesso de muitas das empresas que foram incubadas pela SETSquared. Verifica-se que a empresa incubada adquiriu investimento no desenvolvimento do negócio e foi alvo de atenção por uma das grandes empresas do ramo, a Cisco, que comprou a empresa por 310m\$.

Os documentos apresentados servem de auxílio para a compreensão de como opera a organização, quais os seus objetivos de negócio e como a mesma deseja ser representada.

Para dar seguimento a uma melhor compreensão da empresa foi conduzida uma análise SWOT que propõe auscultar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para contribuir para um plano de comunicação consistente.

## 8.2. Análise SWOT

A análise SWOT visa analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da SETSquared Partnership como instituição. Este método é utilizado como uma ferramenta para o planeamento estratégico de uma empresa com o objetivo de analisar o ambiente em que a empresa está inserida.

The SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) framework is proposed by many as an analytical tool which should be used to categorize significant environmental factors both internal and external to the organization. (Pickton & Wright 1998:1)

Esta ferramenta de análise divide-se em duas dimensões: a dimensão interna em que são analisadas as forças e as fraquezas. E a dimensão externa que analisa as oportunidades e as ameaças. Como Pickton & Wright referem, é por meio destas dimensões que são categorizados diferentes fatores que têm impacto nesta forma de análise.

Na tabela abaixo são expostos os fatores de ambas as dimensões que têm impacto na empresa que se encontra sob o presente estudo.

Tabela 2-Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<i>Global nº1 incubator</i> <i>Top business incubator</i> Promove empreendedorismo Procura investimento para PME's Fornece programas de suporte em áreas de especializadas Grupo de mentores especializados em áreas de investigação Elo de ligação entre investidores a pequenas empresas Promove crescimento económico no país	Publicação de conteúdo estandardizado em todas as plataformas Falta de plano de comunicação Comunicação pouco intensa com os seus públicos Falta de participação pública nos eventos Desvalorização da divulgação dos eventos Dificuldade em dar feedback ao público
Oportunidades	Ameaças
Mercado de start-ups em crescimento Start-ups com falta de investimento Crescimento de empreendedorismo Investidores à procura de investimento Empreendedores à procura de investimento Necessidade de conhecimento em negócios Pouca competição no mercado Apoio monetário por parte do governo Contribuição para a sociedade e comunidade académica Investimento na comunicação no digital	Surgimento de competição Falta de colaboração da comunidade académica Corte no apoio monetário do governo proveniente da União europeia Saída do Reino unido da União Europeia Queda do empreendedorismo na região sul do Reino Unido Falta de participantes nos programas de suporte Falta de participantes nos eventos Falta de colaboração por parte dos investidores Redução no interesse pela organização Desvalorização da empresa

Com base na análise realizada acima é possível observar, pela perspectiva do aluno, que a SETSquared Partnership internamente tem mais fatores de força do que de fraqueza o que mostra propensão para evoluir.

Dada a matriz apresentada verifica-se que a organização está inserida num ambiente favorável uma vez que fatores essenciais para o seu funcionamento, recursos financeiros e desenvolvimento do mercado, são apontados como oportunidades.

### **8.3. Análise da performance dos canais de comunicação digitais**

No seguimento da análise SWOT, onde está realçada alguma fragilidade na comunicação digital, é proposto analisar a performance nas redes digitais da organização, uma vez que representa um dos maiores veículos de transmissão de informação utilizado pela SETSquared.

O anexo número 8 – o relatório da atividade social do mês de setembro do ano 2018 da SETSquared. Neste relatório mensal, são analisados primeiramente o número de seguidores no Twitter, sendo a rede social mais ativa, constatando um aumento de 70 novos utilizadores aumentando para 4,789 no total. É feito um levantamento dos *tweets* feitos pela empresa, em que foi apurado uma média de 2.9 *tweets* por dia e 87 vezes no mês de setembro. Foram feitos 169 *retweets*, marcando um aumento de 14.9% comparado com o mês de agosto. Foram recebidas 118 mil impressões do Twitter, registando um aumento de 36% desde o mês de agosto.

No mês de setembro, a SETSquared marcou um lugar na posição 45 (em 100) do ranking da Skorr<sup>16</sup>. Foi também mencionada nas redes sociais 106 vezes, marcando um aumento de 19% quando comparado com o mês anterior. Foram ainda registados 324 cliques em links a partir do website, observando um aumento de 84% desde o mês anterior.

O podcast chamado *SETSquared downloaded* marca 566 vezes o número de downloads realizados.

Quanto à atividade de RP no mês de setembro foram emitidos dois *press releases* promovendo dois dos seus programas a nível regional: o *South West Health Innovation Programme* e o *Wessex Helth Innovations Programme*. Foi feita a promoção do episódio *space tech* no Twitter e foi lançado um questionário no website sobre Brexit<sup>17</sup>.

Os resultados extraídos deste relatório social são classificados como positivos ao mostrar crescimento em algumas das plataformas que são utilizadas. É reconhecida a falta das

---

<sup>15</sup> Impressões são o número de vezes que um *tweet post* é visualizado por um utilizador na aplicação. Fonte: <https://help.twitter.com/en/managing-your-account/using-the-tweet-activity-dashboard>

<sup>16</sup> Skoor é uma aplicação de *tracking* de atividade social que mede, classifica e potencializa a influência online e o impacto digital de uma entidade que tenha presença nas redes sociais.

<sup>17</sup> Brexit: Nome atribuído à saída do Reino Unido da União Europeia.

estatísticas a nível interno como o número de mensagens privadas e número de alcance das publicações.

Nas suas redes sociais, a SETsquared alcançou até ao presente no Linked In 2,930, no Facebook 433 seguidores e no Instagram, lançado em abril 2018 e com cerca de 203 seguidores. É também relevante mencionar que a publicação de conteúdo nas redes não mostra estar adaptada às diferentes plataformas, portanto todo o conteúdo é publicado através de uma plataforma como o *Hootsuite*<sup>18</sup>, em que é programado uma publicação que é distribuída por todas as contas de redes sociais. A adaptação do conteúdo torna-se importante para que seja possível gerar maior número de *engagement* e *reach* através da utilização de hashtags, texto curto e atrativo, imagens de alta qualidade e por exemplo a utilização de vídeos curtos. Estas características diferem de estratégia consoante a rede social onde está a ser empregue.

As redes sociais da SETsquared atingem picos de atividade quando promovem e relatam o seu maior evento anual, o *Accelerating Growth Investment Showcase*. No Twitter verifica-se uma adaptação do conteúdo durante este período, nomeadamente a utilização de textos curtos até 280 caracteres, uso de hashtags e clips de vídeo. Segundo o <sup>19</sup>blog Twitter Business escrito pela conta *Social native*, com base em dados internos do Twitter, afirma que os vídeos bem-sucedidos são clips do tipo *boomerang* ou *stop motion*, de aproximadamente 15 segundos.

De um ponto de vista mais aprofundado são encontradas algumas necessidades na estratégia de comunicação nas redes sociais da empresa:

A necessidade de uma estratégia de comunicação que atue em salvaguarda dos programas de suporte e dos eventos, estes serviços devem ser apoiados com a promoção adequada para que assegure participantes nos eventos;

É necessário o ajustamento da gestão das redes sociais e do seu conteúdo para que haja consistência. O conteúdo deve estar conectado com a página principal da organização quando é partilhado e o texto deve ser semelhante quando está associado ao conteúdo digital da marca para que não meta em risco a mensagem da publicação e que contribua para a unificação da marca;

Maior ênfase na comunicação social para público jovem, visto que fazem parte do público-alvo, ao aumentar o uso das plataformas digitais mais interativas como o Instagram e o Facebook;

---

<sup>18</sup> Hootsuite: Plataforma de gestão e análise de redes sociais.

<sup>19</sup> Em Twitter business :“4 emerging video formats that drive performance on Twitter” <https://business.twitter.com/en/blog/4-emerging-video-formats-that-drive-performance-on-twitter.html>

A necessidade de um profissional interno focado em trabalhar a comunicação, de modo a adaptar o conteúdo à respetiva rede como também controlar a difusão da informação de forma coerente;

Atribuir atenção às restantes redes sociais, nomeadamente Linked In e Instagram que podem alcançar maior número de pessoas e conseqüentemente gerar mais visibilidade. Com maior visibilidade poderá eliminar o problema de falta de participantes para os programas ao praticar uma comunicação dialógica;

Publicitar o canal de podcast nas redes sociais para gerar mais ouvintes, libertando pequenos excertos ou mesmo clips visuais da gravação.

## **9. Proposta de plano de comunicação e estratégia**

A proposta que é apresentada é baseada em documentos analíticos em anexo e na pesquisa obtida durante a atividade de observador participante na SETSquared sob a posição de estagiário no departamento eventos e marketing.

A observação é interpretada como um excelente complemento à investigação na medida em que permite reforçar as conclusões na forma de um relato de uma determinada situação. Ao permitir ao observador presenciar o seu estudo de caso contribui para a recolha e compreensão da informação reunida.

<sup>20</sup>A observação é uma estratégia de investigação qualitativa que ajuda os investigadores a familiarizarem-se com o online ou ambiente convencional ao registar sistematicamente e eticamente o que vêem e ouvem no local. Pode ser utilizada como um método qualitativo por si só ou como uma forma de recolha de dados em abordagens etnográficas, teoria fundamentada, investigação de acção e em estudos de casos. (Daymon & Holloway 2011:271)

Ao longo deste relatório foi possível refletir sobre a importância de um planeamento cuidado dentro de uma organização. Nesta fase do relatório é realizada uma proposta de comunicação à organização SETSquared, focada na tática comunicacional de eventos. Seguindo as diretrizes dos estudiosos da área do planeamento estratégico, primeiramente são definidos os objetivos da organização a longo termo e a curto termo. Em seguida, são apresentadas duas tabelas com o plano estratégico esquematizado com o plano de comunicação estratégico geral e o plano de ativação estratégica que inclui as ações que serão postas em prática tendo em vista os objetivos definidos.

---

<sup>20</sup> Traduzido pela autora do relatório:

Observation is a strategy in qualitative research that helps researchers to become familiar with an online or conventional setting by systematically and ethically recording what they see and hear 'in the field'. It can be used as a qualitative method in its own right, or as a way of collecting data in ethnographic, grounded theory, action research approaches and in case studies.

O plano estratégico de comunicação para a organização tem como objetivos macros:

- Tornar a inovação em negócios de sucesso, gerar crescimento económico na região do sul do Reino Unido;
- Apoiar a comunidade académica e negócios locais ao incutir o espírito empreendedor;
- Maximizar o impacto das investigações académicas da região do sul do Reino Unido;

Estes objetivos foram estipulados pela organização como meta entre o ano 2018 a 2021, portanto são incluídos no plano, servindo de linha condutora para o plano de comunicação.

Como objetivos a curto prazo, são definidos objetivos mais específicos:

- Melhorar o *engagement* e *reach* nas redes sociais;
- Aproximação da comunidade jovem académica do sul de Inglaterra;
- Maior investimento na produção e partilha do conteúdo partilhado no digital;
- Intensificar a promoção do podcast *SETsquared downloaded*;
- Gerar mais participantes para os eventos;
- Melhorar a comunicação dialógica no website e redes sociais;

Com este plano é pretendido trazer uma planificação estratégica da comunicação à organização de modo a organizar e melhorar a sua comunicação com o público e com especial atenção aos eventos, devido ao facto de os eventos representarem grande percentagem da comunicação direta com o público geral.

O plano apresentado tem o propósito de ser aplicado a longo prazo durante o funcionamento da empresa, este plano de comunicação encontra-se dividido em 5 partes: Política, Público-alvo, Objetivos estratégicos, Mensagem central e Ações.

Em seguida, é apresentado o quadro de ativação da estratégia comunicativa que serve como uma extensão do primeiro quadro no qual permite compreender melhor as ações que poderão ser tomadas. As tabelas de planificação da comunicação apresentadas são adaptadas dos exemplos de Sousa (2003:159).

Tabela 3: Proposta de plano estratégico de comunicação

Política	Público-alvo	Objetivos estratégicos	Mensagem central	Ações
<p>Tornar a inovação em negócios um sucesso, gerar crescimento económico na região do sul do Reino Unido;</p> <p>Apoiar a comunidade académica e negócios locais ao inculcar o espírito empreendedor;</p> <p>Maximizar o impacto das investigações académicas da região do sul do Reino Unido;</p>	<p>Comunidade académica: Investigadores e Estudantes.  Empreendedores e Investidores</p>	<p>Melhorar o <i>engagement</i> e <i>reach</i> nas redes sociais;</p> <p>Aproximação da comunidade jovem académica do sul de Inglaterra;</p> <p>Maior investimento na produção e partilha do conteúdo partilhado no digital;</p> <p>Intensificar a promoção do podcast <i>SETsquared downloaded</i>;</p> <p>Gerar mais participantes para os eventos;</p> <p>Melhorar a comunicação dialógica no website e redes sociais;</p>	<p>A SETsquared é uma colaboração de universidades que se foca na dinamização do empreendedorismo do sul do Reino Unido. Com o propósito de impulsionar a investigação científica e fornecer as ferramentas para iniciar negócios inovadores.</p>	<p>Dinamização das redes sociais acompanhadas de estratégias para promover a comunicação dialógica com o público e aproximar público jovem.</p> <p>Planificação e gestão da comunicação interna e externa</p> <p>Contratação de um profissional de RP ou alguém responsável pela comunicação interna e externa</p> <p>Dinamização na comunicação dos eventos</p> <p>Promoção do recente podcast <i>SETsquared downloaded</i></p> <p>Aumentar a exposição pública</p>

Tabela 4: Proposta de ativação da estratégia comunicativa

Ações	Caraterísticas
<p>Dinamização das redes sociais acompanhadas de estratégias para promover a comunicação dialógica com o público e aproximar público jovem.</p>	<p>- Cobertura das sessões de suporte para utilizar o conteúdo para divulgação nas redes sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos com testemunhos curtos e genuínos dos participantes.</li> <li>• Animações com material utilizado nas sessões de acordo com a especialidade (espaço, saúde, engenharia).</li> <li>• Gravar <i>teasers</i> antes das inscrições revelando o local e as presenças especiais naquela sessão.</li> <li>• Criar <i>hashtag</i> para cada programa a ser divulgado nas sessões e incentivar a partilha de experiências online durante a sessão.</li> </ul> <p>-Intensificar publicações dos programas um mês antes da data da primeira sessão.</p> <p>-Publicitar serviços em <i>paid media</i>.</p> <p>-Transmissão em direto de partes das sessões.</p> <p>-Partilhar informação geral sem publicar conteúdo extenso, com utilização de ferramentas dinâmicas como GIFs animados e vídeos.</p> <p>-Promoção dos programas de suporte de negócio nas redes sociais com uso de hashtags e identificação de pessoas para aumentar o alcance das publicações.</p> <p>-Publicações no Facebook serão divulgados as datas e agenda de eventos, fotos e vídeos das sessões de suporte, conteúdo motivacional e marcos da organização.</p> <p>-Publicações no Twitter devem reportar situações em tempo real como os eventos, descobertas inovadoras e partilha de notícias.</p> <p>-Publicações no Instagram que foquem em conteúdo de <i>lifestyle</i>: partilhar a preparação de evento, foto do painel de oradores, vídeo curto do local onde acontece a sessão e divulgação do dia-a-dia dos polos da organização.</p> <p>-Realizar sessões de Q&amp;A com temas inovadores e pertinentes.</p> <p>- Publicações no Linked In interessa promover material mais inclinado para a investigação científica, descobrimentos</p>

	inovadores, promoção das empresas incubadas pela SETSquared, divulgação de resultados e partilha de <i>case studies</i> .
Planificação e gestão da comunicação interna e externa	<p>-Criação de um plano de publicações nas redes sociais e um plano de comunicados gerais internos.</p> <p>-Enviar comunicado geral a alertar a nova gestão de publicação nas redes sociais, reservando a prioridade de publicar as novidades da organização.</p> <p>-Definir o <i>branding</i> da organização: Acordar num estilo de escrita, numa fonte e no uso do logo dentro e para fora da organização.</p> <p>-Definir uma pessoa responsável para supervisionar a publicação antes de ser publicada, com o propósito de manter a consistência da marca e evitar erros.</p>
Contratação de um profissional de comunicação/RP	<p>-Profissional para controlar comunicação interna e externa da organização: publicações, comunicados e gestão do conteúdo digital.</p> <p>-Comunicar com o público pelo website e redes sociais em esclarecimento de dúvidas.</p> <p>-Comunicar com parceiros de meios de comunicação social.</p>
Dinamização na comunicação dos eventos	<p>-Melhorar a promoção nas redes sociais com conteúdo atrativo.</p> <p>-Cobertura de eventos em tempo real no Twitter e na história do Instagram.</p> <p>- Criação de eventos no Facebook promovendo-o dentro da página do evento e no perfil da organização.</p> <p>-Utilizar <i>paid media</i> para promover os eventos.</p> <p>-Realizar ações de divulgação nas universidades parceiras para divulgar os programas de suporte.</p> <p>-Divulgação dos eventos em revistas de empreendedorismo e inovação científica.</p> <p>-Introdução de atividades com prémios monetários nos programas de suporte.</p> <p>-Participações especiais de especialistas nas áreas científicas exteriores à organização.</p> <p>-Realização dos programas de suporte em sítios inovadores.</p> <p>-Planeamento da comunicação dividido em 3 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-evento: Divulgação de inscrições e termos de participação no website e redes sociais. Envio de lembretes a convidados. Publicação de conteúdo que suscite curiosidade e que atraia atenção;</li> <li>• Durante o evento: Divulgação em tempo real. Partilha de hashtag no evento utilizado nas redes sociais. Cobertura jornalística.</li> <li>• Pós-evento: Nota de agradecimento a participantes e partilha de momentos nas redes sociais. Análise da atividade e partilhar resultados e conclusões internamente.</li> </ul>

<p>Promoção do recente podcast <i>SETsquared downloaded</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoção semanal do podcast nas redes sociais, libertando clips de vídeo da gravação.</li> <li>-Destaque no website com ligação direta para os episódios.</li> <li>-Colaborações com outros canais de podcast de modo a expandir o alcance.</li> <li>-Melhorar o SEO (<i>search engine optimzation</i>) referente ao podcast.</li> <li>-Melhorar introdução do início dos episódios e adicionar uma melodia mais jovial.</li> <li>-Introduzir temáticas ou rubricas dinâmicas evitando a monotonia.</li> <li>-Divulgação do podcast nas rádios nacionais.</li> <li>-Disponibilizar podcast na aplicação <i>spotify</i> e comprar publicidade na aplicação.</li> </ul>
<p>Aumentar a exposição pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Divulgação das empresas incubadas e do seu negócio em websites e jornais de negócios/investimentos.</li> <li>-Exposição televisiva a nível nacional.</li> <li>-Marcar presença em eventos, feiras e convenções de inovação e empreendedorismo.</li> </ul>





## Conclusão

O objetivo deste relatório concentra-se em refletir sobre a importância do planeamento estratégico na comunicação de eventos utilizando como estudo de caso a organização SETSquared Partnership, uma rede colaborativa de universidades que trabalha para o desenvolvimento científico e incentiva ao empreendedorismo no sul do Reino Unido.

Para provar o impacto que o planeamento de comunicação tem numa empresa foram apresentados conceitos-base como Comunicação Organizacional, RP e Comunicação estratégica. A explicação destes termos permitiram cimentar a posição defendida ao longo deste relatório, ao afirmar que uma organização necessita de uma comunicação planeada de forma estratégica para alcançar os seus objetivos.

A planificação de uma comunicação estratégica vai beneficiar a organização a clarificar a sua mensagem externa e internamente gerando consistência no que pretende transmitir e auxilia na aproximação do público-alvo. Kunsch defende que é necessário trabalhar numa comunicação planeada para conseguir chegar ao público que está cada vez mais exigente:

Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica. Percebia -se que ações isoladas de comunicação de marketing seriam insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com públicos cada vez mais exigentes e uma opinião pública sempre mais vigilante. Kunsch (2018:16)

Trata-se de um esforço cuidadosamente planeado para atingir um objetivo da organização seja para melhorar a sua imagem publicamente, atrair novos públicos, lidar com crises ou transmitir uma mensagem. Este objetivo passa pela aproximação do público e hoje em dia, as organizações têm em comum o objetivo de estabelecer uma comunicação dialógica com os seus públicos. As organizações têm vindo a evoluir de processos de transmissão de mensagens unilateral para processos comunicativos simétricos e mais interativos com a audiência. (Kunsch 2018:23)

O profissional de RP mostra ser o profissional indicado para a gestão de um planeamento estratégico de comunicação pela sua atenção ao detalhe e pela comunicação estratégica ser uma ferramenta dominada pelas RP. Tendo em consideração enquanto planeia, a missão da empresa, objetivos, resultados e como melhorar no próximo processo comunicativo. (Kunsch, 2006:37).

A comunicação organizacional é descrita como um sistema aberto, designado como o processo de criação e troca de mensagens dentro da rede de relações independentes e de suportar com a incerteza do meio ambiente. (Goldhaber 1993:14-16)

Procurando um desprendimento da visão pragmática e instrumental da comunicação estratégica nas organizações, permitindo que estas se humanizem por um diálogo mais relacional e pela apropriação cultural da sociedade. Estes dois fatores irão contribuir para a melhoria dos processos comunicativos e da relação com os seus públicos.

Os especialistas com experiência no ramo concordam que a comunicação interpessoal é a tática mais persuasiva e relacionável de todas as táticas comunicativas, dentro deste espectro de táticas interpessoais é incluído o evento. O evento é considerado a tática comunicacional mais utilizada pela SETsquared na troca de mensagens com o seu público. Os eventos atuam como uma ferramenta da comunicação estratégica, sendo descritos como acontecimentos que permitem aos públicos integrarem-se na organização de modo a transmitir um sentido de pertença ao seu projeto. Cesca (2008: p. 20)

O evento deve carregar um significado simbólico, pois pretende associar valor e qualidade por meio de elementos de *branding*. (Getz 2016:9) Ao adotar a tática de eventos como estratégia comunicativa, esta vai atuar como veículo comunicacional aproximativo que comunica uma mensagem ao público. A presença das RP na gestão estratégica de eventos é fundamental por permitir à organização um contexto favorável para um plano de comunicação estratégico de sucesso. (Pereira 2002:20)

A empresa sob análise neste relatório comunica bastante através de eventos. Este método de aproximação e relacionamento com o público permite às organizações englobar os seus públicos nas suas atividades criando assim um sentido de pertence e unificação. Um evento é descrito como um mix de comunicação que propõe reduzir esforços ao utilizar a capacidade sinérgica do qual provêm a expressividade de incluir o público numa ação. (Giácomo 1993:45)

Tendo esta particularidade em vista, neste estudo é apresentado um conjunto de ações estratégicas que visam impulsionar a tática interpessoal de eventos eliminando a falta de participantes em alguns dos seus eventos. É, portanto, proposto um novo plano de comunicação para a organização em que são preservadas as ambições de 2018-2021 como objetivos a longo prazo. A longo prazo é pretendido tornar a inovação em negócios de sucesso, gerar crescimento económico na região do sul do Reino Unido e apoiar a

comunidade acadêmica e negócios locais ao inculcar o espírito empreendedor. A curto prazo foram definidos os seguintes objetivos: Melhorar o *engagement* e *reach* nas redes sociais; Aproximação da comunidade jovem acadêmica do sul de Inglaterra; Maior investimento na produção e partilha do conteúdo partilhado no digital; Intensificar a promoção do podcast *SETsquared downloaded*; Gerar mais participantes para os eventos; Melhorar a comunicação dialógica no website e redes sociais; Maximizar o impacto das investigações académicas da região do sul do Reino Unido;

Para alcançar estes objetivos foram apresentados um conjunto de ações que funcionarão como linha condutora até ao alcance das metas de curto prazo. No entanto, seria esperado uma análise contínua das medidas e proceder ao seu ajustamento se necessário.

A SETsquared Partnership contribuiu para o crescimento profissional do estagiário preparando-o para o mercado de trabalho que é deveras competitivo. A estagiária desenvolveu diversas competências ao desenvolver o cargo de coordenador de eventos e marketing, entre elas, realce para a destreza na escrita, maior destreza em softwares de análise de dados e grande desenvolvimento na fluência da língua inglesa.

O estágio veio completar o segundo ano de mestrado ao providenciar uma experiência no mundo de trabalho. Foram utilizadas algumas das ferramentas leccionadas em aulas como a capacidade de escrita criativa, análise SWOT, a prática no Adobe Photoshop no auxílio de produção de conteúdo e sem dúvida a ferramenta mais útil, foi o pensamento crítico. Esta última ferramenta foi estimulada ao longo dos dois anos pelo corpo docente, permitindo ao estagiário que contribuísse positivamente em reuniões, *brainstorms* e propostas de soluções para problemas. É, portanto, feito um balanço muito positivo desta experiência.



## Referências bibliográficas

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.

Cardoso, P. (2003) Um enquadramento conceptual do planeamento estratégico publicitário. Universidade Fernando Pessoa. 1-12. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cardoso-paulo-Planeamento-publicitario.pdf>

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação E Sociedade*, 26, 71-80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)

Cesca, C. G. G. (2008). *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*. Grupo Editorial Summus.

Costa, N. D. (2011). *Eventos: estratégia de comunicação para o fortalecimento da marca ou um risco para a imagem institucional*. Monografia de Curso de Pós-Graduação. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Second Edition. Routledge. Part 3: 207-276

de Farias, L. A., & Gancho, C. (2014). Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. *Organicom*, 11(20), 24-38.

Fortes, W. G., & Silva, M. B. R. (2011). *Eventos: estratégias de planejamento e execução*. Summus Editorial.

Getz D. (2007) *Events Studies: Theory, research and policy for planned events*. First Edition. Events Management Series. Elsevier Butterworth-Heinemann 1-392

Giácomo, C. (1993). *Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e público*. São Paulo: Editorial Scritta.

Goldhaber, G. M. (1993) *Organizational communication: The Behaviour of Organization*. Eight Edition. Madison. WI: Brown & Benchmark.1-27

Gonçalves, G. & Somerville, I. & Melo, A. (2013) Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives. Livros LabCom.

Gonçalves, G. M. P., & Felipe, A. (2014). Comunicação, Desenvolvimento e Sustentabilidade. Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas. Volume 2. Livros LabCom

Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston. 3-160

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In Public relations research (pp. 327-347). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. International journal of strategic communication, 1(1), 3-35.

Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). Today's public relations: An introduction. Sage.

Kunsch, M. M. K. (1997). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional (Vol. 56). Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional, 2, 169-192.

Kunsch, M. M. K. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. Signo y pensamiento, 26(51), 38-51.

Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, 8(2), 35-61.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. Media & Jornalismo, 18(33), 13-24.

Massoni, S. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. V1, Año V. Número 12, 3-24. Disponible em: [http://periodismo.undav.edu.ar/asignatura\\_cc/csbo6\\_diseno\\_y\\_gestion\\_de\\_politicas\\_en\\_comunicacion\\_social/material/massoni1.pdf](http://periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csbo6_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/massoni1.pdf)

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Palabra clave, 14(1), 11-30.

Álvarez-Nobell, A. (2011) Medición y Evaluación en Comunicación. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación”. Nº 2.

de Oliveira, J. A. (2012). Comunicação Organizacional Crítica e a Teoria Crítica da Comunicação Organizacional. XXI Encontro Anual da Compós.1-9. Disponible em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/oliveira-jair-comunicacao-organizacional-critica.pdf>

Oliver, S. (2009). Public Relations Strategy. The Institute of Public Relations. Kogan page publishers.38-93

Oliver, S. (2010). Public relations strategy. Strategic Direction. PR in practice series. Third edition. Kogan page limited & CIPR. London and Philadelphia. 36-40

Pedro, F. & Caetano, J. & Christiani, K. & Rasquilha, L. (2012) Gestão de eventos. Escolar Editora. Lisboa.35-75

Pereira, R.M.G.M. (2002) A importância das Relações Públicas na organização de eventos. Monografia de licenciatura. Universidade Fernando Pessoa. Abril 2002. 10-48

Pessoa, M. A. (2014) Os eventos institucionais como estratégias comunicativas. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. 182-201

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? Strategic change, John Wiley & Sons, Ltd. 7(2), 101-109.

Reis, H. (2014). O gerenciamento da Comunicação Organizacional. Covilhã: Bocc. 1-5. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf>

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Edições. Universidade do Minho-Braga. 5-99

Smith, R. D. (2013). Strategic planning for public relations. 4th Edition. Routledge. Taylor & Francis. 93-331

Sousa, J. P. (2003) Planeamento da comunicação (na perspetiva das relações públicas). Universidade Fernando Pessoa Porto. 5-95. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>

Tench, R. & Yeomans, L. (2006) Exploring Public Relations. Pearson Education limited. FT Prentice Hall Financial times. Part 3:309-518

SETsquared set to contribute £26.9 billion to the UK economy and 22,000 jobs by 2030. Disponível em <https://www.setsquared.co.uk/setsquared-set-to-contribute-26-9-billion-to-the-uk-economy-and-22000-jobs-by-2030/> Consultado em 12 de novembro de 2019.

Website oficial da SETsquared Partnership. Disponível em <https://www.setsquared.co.uk> Consultado em 20 de novembro de 2019.

Programas de suporte da SETsquared Partership. Disponível em <https://www.setsquared.co.uk/support-programmes/> Consultado em 20 de novembro de 2019.

Definição do termo Outsourcing pelo website Economias.pt. Disponível em <https://www.economias.pt/outsourcing/> Consultado em 20 de novembro de 2019.

Definição do termo Relações Públicas pela Public Relations and Communications Association. Disponível em <https://www.prca.org.uk/careers/what-is-pr> Consultado em 20 novembro de 2019.



Artigo do centro de ajuda do Twitter sobre “About your activity dashboard”. Disponível em: <https://help.twitter.com/en/managing-your-account/using-the-tweet-activity-dashboard>  
Consultado em 5 dezembro 2019.

Artigo no Twitter business sobre “4 emerging video formats that drive performance on Twitter”. Disponível em: <https://business.twitter.com/en/blog/4-emerging-video-formats-that-drive-performance-on-twitter.html> Consultado em 5 dezembro 2019



# Anexos

## Anexo 1: Agenda do evento Accelerating Growth Investment Showcase 2018



### AGENDA

**8.30am**  
**Showcase and exhibition open – Great Hall**  
**Breakfast served**

**Investment Showcase Companies:**

- Azul Optics
- Beaconsoft Limited
- Cortirio Limited
- Eventz International Corporation Ltd
- Fantastec Sports Technology Ltd
- iCOMAT
- Immersionn
- Industrial Phycology
- LUX Rewards Ltd
- Pplus Skin Care Limited
- SAL Scientific Limited
- Secure Harvests Ltd
- Snap Tech Ltd
- StatsBomb Services Ltd
- Think Cyber Security
- Tickitto AI
- Todelli Ltd
- Trueinvivo Ltd
- Vitamica Ltd
- VONCRANK

**8.50am**  
**Investment Presentations - Telford Theatre**  
**Opening remarks by Monika Radclyffe, Centre Director, Bristol SETsquared**

1st Pitch Session - MC: Emma Thorn

- Think Cyber Security
- iCOMAT
- Todelli Ltd
- Azul Optics
- VONCRANK
- Pplus Skin Care Limited

**9.30am**  
**Break – Breakfast rolls & networking - Great Hall**

**10.00am**  
**Investment Presentations - Telford Theatre**

2nd Pitch Session – MC: Rosie Bennett

- StatsBomb Services Ltd
- SAL Scientific Limited
- Fantastec Sports Technology Ltd
- Secure Harvests Ltd
- Beaconsoft Limited
- Vitamica Ltd
- Tickitto AI

**10.45am**  
**Break – Refreshments & networking - Great Hall**

**11.15am**  
**Investment Presentations - Telford Theatre**

3rd Pitch Session – MC: Caroline Fleming

- Industrial Phycology
- Immersionn
- Cortirio Limited
- Eventz International Corporation Ltd
- LUX Rewards Ltd
- Trueinvivo Ltd
- Snap Tech Ltd


**Introduction to SETsquared's Investment Platform - Jake Ronay**

**Closing remarks - Monika Radclyffe**

**11.50am**  
**Break – Refreshments & networking - Great Hall**

**12.30pm**  
**Showcase and exhibition close**

**SETsquared.co.uk**

 @setsquared  
#AGIS18

Anexo 2:Objetivos de plano de negócios para 2016-2018

<p><b>Business Plan Objectives 2016-18</b></p>	<p><b>Progress to July 2018</b></p>
<p>1. Growing the impact of SETsquared by offering its services as part of Partners' major Research and Innovation projects</p>	<p>SETsquared Programmes have been written into £60m+ of Partners' major Research and Innovation projects in this period inc. ERDF, UKRPIF, CCF, SIPF &amp; CDT bids</p>
<p>2. Developing SETsquared Programmes to deliver high quality members for incubation and provide distinctive opportunities for members to secure investment for growth</p>	<p>The SETsquared Business Acceleration Centres, which are managed and funded individually by each institution, increased their combined membership from 285 to 406 in the period; and participation in the 'feeder' Student Enterprise and Entrepreneurs Programmes was maintained at 100 and increased to 468 respectively in 2017. Investment raised by SETsquared member SMEs over the period was a record-breaking £382m (£166m in 2016 and £218m in 2017). Investor contact opportunities provided by SETsquared also increased with the Investment Showcase event, Apple collaboration &amp; regional activities including Silicon Gorge &amp; Surrey 100</p>
<p>3. Structuring SETsquared so that it can support these growth plans</p>	<p>Income from sources in addition to SETsquared Partner subscriptions grew over this period with funding from the AHSNs, UKSA as well as ERDF, CCF awards – however, the financial benefit really starts to show in the 2018-21 Plan where Partner subscriptions reduce to 9% of the budget over the period.</p> <p>It was agreed at the 17.10.17 Executive Board meeting not to pursue the creation of a SETsquared company until the administration of these new income sources became too burdensome to be managed through the current universities' structures.</p>

## Anexo 3: Ambições da SETsquared para 2018-2021

### Ambition for 2018-21

The fast-developing landscape for Knowledge Exchange (KE) indicates great opportunities ahead for the SETsquared Partnership – the Government/HEI consultation and policy cycle continues to show ever more focus on investment in research that offers business application, national competitive advantage in global markets and economic impact; concern for place, regionally-balanced growth, geographic and social inclusion; high expectations on government, business and universities to collaborate and help grow the productivity of British companies; and support for universities, like those of the SETsquared Partnership, that are anchors in their regions' economies. This SETsquared Plan for 2018-21 will seize this opportunity and continue the transformation of the Partnership into a £multi-million KE resource for the Partners that opens-up the growth market for SME-led Research, Development and Innovation and grows in strategic value as a distinctive asset in their economic development-oriented funding bids and projects. Objectives will be:

1. To grow the impact of the SETsquared Partners & Partnership by developing and providing business service Programmes in-line with Partners' Research, Development and Innovation strategies

**Goal:** SETsquared Programmes 'written into' £100m+ of collaborative Special Project bids led by SETsquared Partners e.g. CCFs, ERDFs/SIPFs, CDTs & investment fund/s

**Outcome:** Commensurate increase in collaboration opportunities for academic researchers in the growth market for SME-led Research, Development and Innovation, particularly among Start-Ups & Scale-Ups
2. To support and develop SETsquared Programmes to deliver high quality services for entrepreneurs, innovators, start-ups and scale-ups with a pathway to SETsquared membership and provide opportunities for these members to secure investment for business growth

**Goal:** Double SETsquared combined Business Acceleration Centre and Scale-Up Programme membership to 800 companies and provide access to investors and investment for them all.

**Outcome:** Commensurate increase in annual investment raised by SETsquared member companies and evidence of growth in the GVA and jobs created by SETsquared member companies which will support success for Objective 1.
3. To structure SETsquared so that it can support these growth plans

**Goal:** Achieve this growth without material increase in Partner subscriptions, 'carry forward' in excess of £1m into FY 2021-22, and develop a new 'success fee' revenue stream which will contribute significantly to the ongoing sustainability of the Partnership

**Outcome:** Maintain SETsquared's reputation with **Funders** as a valued delivery organisation, particularly in the growth market for SME-led Research, Development and Innovation, and with **Partners** as a sustainable, valued and distinctive strategic asset as part in their own individual institutional strategies which will support success for Objective 1.

## PR PROPOSAL FOR SETsquared

---

### RAISING YOUR PROFILE AS A UNIVERSITY PARTNERSHIP THAT DELIVERS BUSINESS SUPPORT AND DRIVES ECONOMIC GROWTH

#### Introduction

SETsquared is looking to partner with a PR consultancy that can effectively challenge and improve its current communications methods, in turn, elevating the Partnership into new media territories and introducing it to new audiences. We believe Grayling is that consultancy.

This proposal provides SETsquared with a year-long programme of campaign ideas and PR tactics that will raise your profile as a University Partnership that provides business support for start-ups and SMEs and delivers economic growth. Our ideas can be applied to a variety of sectors and audiences and will incorporate each of the four focus areas throughout.

#### Our approach

Our strategy takes a two-pronged approach:

1. Four quarterly campaigns which provide newsworthy 'spikes' in activity and a lasting legacy for SETsquared
2. An 'always on' press office which amplifies the impact of new and existing content

#### Quarterly campaigns

Our initial recommendations are based around four campaigns, one for each quarter of the year. These campaigns have been designed to tie in with pre-planned activity, for example, the launch of the investor platform in February, but also to create new and exciting milestones for SETsquared in 2019 and beyond. In doing so, we want to show how next year's PR programme can deliver a lasting legacy that will help the Partnership stand-out amongst a growing number of university-backed business incubators.

Through a set of pre-agreed key messages, each campaign will:

- Reflect SETsquared's ranking as the world's number one university-backed business incubator through equal promotion of the work carried out at the five institutions
- Profile and champion SETsquared's greatest success stories, as well as its rising stars
- Highlight the economic and social value SETsquared is creating
- Promote SETsquared as a programme-led organisation that will appeal to and benefit a broad range of people, businesses and stakeholders
- Highlight the myriad of investment opportunities available to early and mid-stage business investors through SETsquared.

However, we also understand there's a role to play in getting as much value as possible from the good quality content SETsquared is already producing – as your blog demonstrates.

#### Always-on press office

As such, our second strand of work will take the form of an ongoing press office, designed to take advantage of ad hoc media and social media opportunities, re-purpose existing content into media-friendly thought leadership or react effectively to the changing news agenda.

## Anexo 5: Ilustração da distribuição de conteúdo por Grayling

### Press office

By marrying your knowledge and insights with our understanding of the media and the associated PR opportunities, we can take a single piece of content or insight and make it work across a variety of channels and platforms through the tactics illustrated in the diagram below:



We understand that not every piece of content will lend itself to every PR tactic, but this model makes us think hard about how to make the most of the content we have - and we know from experience that this approach works.

In particular, the sector media continues to be highly influential in the UK. These so-called 'industry bibles' command significant readerships, online audiences and social media followings. However, to remain current and informative, these titles are continuously on the lookout for well-written, reliable and informative content which adds value to their readers. It's an approach which SETsquared could and should take advantage of.

Our ongoing press office function will help maintain a drip-feed of messages across both traditional and digital media channels, ensuring the SETsquared model is understood, your brand value is heightened and you influence the right stakeholders and investors.

Anexo 6: Esquema da estratégia de acção por Grayling

**Strategy in action**

To show how our approach will work in practice, we have created a 'strategy house' to visualise how each of the component parts will work together over the course of the year.



# Ubiquisys:

Big exit for wireless firm



“SETsquared was a positive place to get started and a good place to go for support. To be treated supportively made a difference, and helped us to persevere through what is inevitably a tough emotional process.”

**Will Franks,**  
co founder, Ubiquisys

*“Our first challenge was to broaden our network of contacts. Joining the SETsquared mentoring programme proved to be the ideal place to achieve this; in particular links into the VCs, but also those experienced with fundraising.”*

*“A further challenge was satisfying the concern of the VCs that we could make the transition from a big corporate to being self-sufficient entrepreneurs. SETsquared helped us position ourselves successfully to achieve this, as well as providing us with the facilities to get started.”*

*“The Innovation Centre gave us a cost-effective place to meet investors and potential recruits. Simon Bond, was positive, supportive and endlessly practical.”*

*“SETsquared introduced us to some potential investors, and some of the people they put us in touch with for due diligence were interesting and helpful. To help us get ready for pitching to investors, there were useful discussions and preparations with SETsquared.”*

**Will Franks,** co founder, Ubiquisys

## Fast Facts

**Start date:** 2004  
**Website:** [www.ubiquisys.com](http://www.ubiquisys.com)  
**Market sector:** telecoms  
**Location:** Swindon  
**Investment raised:** \$86m  
**Number of employees:** 150  
(before acquisition)

## SETsquared Support

- investor readiness
- networking
- premises

Ubiquisys is a developer of ‘small cells’: devices that help mobile operators to increase capacity and provide high quality coverage in their wireless networks.

## COMPANY SUCCESSES

**September 2005:** Seed funding \$2.5m

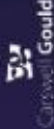
**September 2006:** Series A funding \$12m

**July 2010:** \$9m funding

**August 2012:** \$19m investment

**September 2012:** ranked 12th in Sunday Times Tech Track 100

**May 2013:** acquired by Cisco Systems for \$310m

<p><b>Followers</b></p> <p>We had 70 new followers in September, increasing our total following to 4,789.</p>	<p><b>Number of tweets/Impressions</b></p> <p>We tweeted 87 times in September, an average of 2.9 times a day.</p> <p>We received 118k tweet impressions in September. This is an increase of 36% from last month.</p>	<p><b>Skorr score</b></p> <p>Your Skorr ranking is currently: 45</p>
<p><b>Mentions</b></p> <p>We were mentioned 106 times in September. This is an increase of 19% from last month.</p>	<p><b>SETsquared Monthly Report September 2018</b></p>	<p><b>Retweets</b></p> <p>We received 169 retweets in September. This is an increase of 14.9% from last month.</p>
<p><b>Link clicks</b></p> <p>We received 324 link clicks in September, this an increase of 84%, when compared August.</p>		<p><b>Podcast metrics</b></p> <p>So far, episodes of SETsquared Downloaded have been downloaded 566 times in total.</p> <p>The latest episode: Ep 7 - Scale-up Success has been downloaded 26 times and listened to 64 times.</p>
<p>© Carwell Gould 2018</p> <p> Carwell Gould</p> <p>Tel: +44 (0)24 8220 8200 www.carwellgould.co.uk</p>		