



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARQUITETURA, ARTES E TECNOLOGIAS
DA INFORMAÇÃO**

Mestrado em Marketing, Comunicação e Media Digitais

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA
INTEGRADA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS
MICROEMPRESAS - O CASO NAPURAL**

Dissertação apresentada/o a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Marketing,
Comunicação e Media Digitais orientada por Professora Doutora Paula Bela Rosa Luís Lopes

Susana Isabel Fialho Alfaiate, aluna nº 22107226

2024

www.ulusofona.pt

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARQUITETURA, ARTES E TECNOLOGIAS
DA INFORMAÇÃO

Mestrado em Marketing, Comunicação e Media Digitais

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA
INTEGRADA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS
MICROEMPRESAS - O CASO NAPURAL

VERSÃO FINAL

Dissertação defendida/o em provas públicas na Universidade
Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 19/04/2024, perante o júri,
nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 642/2024, de 30 de janeiro de
2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

Vogais: Prof. Doutor Jorge Bruno da Costa Ventura (arguente)

Orientador: Prof^a. Doutora Paula Bela Rosa Luís Lopes

Susana Isabel Fialho Alfaiate, aluna n.º 22107226

2024

Dedicatória

Para a Sara e ao Miguel, por me terem escolhido e darem significado à minha vida.

Para o pai e a mãe, pelo carácter, pela força, valores e sentido de família e de responsabilidade.

Para o Rui, por nunca me deixar cair.

Para a Mimi, pela amizade, força e sentido de luta.

Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio incondicional do Rui, meu companheiro de vida e aventuras, que me encorajou a voltar aos estudos depois de vinte e cinco anos, e me convenceu de que era possível. Tinha razão: com esforço e dedicação podemos tudo; apenas se torna menos difícil com apoio e confiança.

Um sentido agradecimento à Professora Paula Lopes pelo apoio e pelo empenho em levar este trabalho a bom porto.

Aos que de diferentes formas me inspiram e impelem a seguir em frente: Carla G., Cláudia S., Inês, Guida, Pedro, Cláudia H., Luís, Teresa, Sandra, Abel, Carla F., Diana, Andreia.

A todos vós, o meu sentido Bem-Haja.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado investiga o papel crucial da comunicação estratégica integrada (CEI) na sustentabilidade económica das microempresas. Com o cenário empresarial cada vez mais complexo e a crescente consciencialização ambiental e social, as microempresas enfrentam desafios significativos para manter operações sustentáveis. Numa primeira parte, o estudo apresenta uma revisão de literatura relevante sobre comunicação estratégica para a generalidade das organizações. A segunda parte da revisão de literatura procura caracterizar o ambiente específico das microempresas e as características que requerem métodos e processos comunicativos próprios e diferenciados, abordando conceitos de liderança, poder, inovação e comunicação integrada de marketing. A terceira parte da dissertação ilustra a teoria investigada, através da apresentação do Plano Estratégico de Comunicação (PEC) da marca Napural, uma microempresa nacional dedicada ao fabrico e comercialização de produtos de saboaria, cosmética e aromaterapia natural, que iniciou o seu caminho pela definição clara do conceito e posicionamento que pretendia adotar e só depois passou à operação. No PEC é possível reconhecer o papel crucial de uma liderança empenhada em manter a autenticidade do conceito e dos objetivos, a aposta no caminho do relacionamento com stakeholders e clientes e ainda a aposta em canais tecnológicos acessíveis para o trilhar de um caminho que se deseja longo e forte.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Microempresas, Poder Relacional, Liderança Autêntica

ABSTRACT

This master's thesis investigates the crucial role of integrated strategic communication (IEC) in the economic sustainability of microenterprises. With the increasingly complex business landscape and growing environmental and social awareness, microenterprises face significant challenges in maintaining sustainable operations. In the first part, the study presents a review of relevant literature on strategic communication for most organizations. The second part of the literature review seeks to characterize the specific environment of micro-enterprises and the characteristics that require their own and differentiated communicative methods and processes, addressing concepts of leadership, power, innovation and integrated marketing communication. The third part of the dissertation illustrates the theory investigated, through the presentation of the Strategic Communication Plan (PEC) of the Napural brand, a national micro-company dedicated to the manufacture and marketing of soap, cosmetic and natural aromatherapy products, which began its journey by defining clear of the concept and positioning it intended to adopt and only then went into operation. In the PEC it is possible to recognize the crucial role of a leadership committed to maintaining the authenticity of the concept and objectives, the commitment to the path of relationships with stakeholders and customers and the commitment to accessible technological channels to follow a path that is expected to be long it is strong.

Keywords: Strategic Communication, Microcompanies, Relational Power, Authentic Leadership

Abreviaturas e Símbolos

CEI: Comunicação Estratégica Integrada

CIM: Comunicação Integrada De Marketing

IMC - Integrated Marketing Communication

PEM – Planeamento Estratégico de Marketing

PEC – Plano Estratégico de Comunicação

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo Geral.....	10
Objetivo Específico.....	10
Estrutura deste trabalho	10
1. CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	
1.1. Evolução da Comunicação Estratégica organizacional.....	12
1.2. A Comunicação Estratégica na atualidade	13
1.3. As Micro Empresas e a Comunicação Estratégica Organizacional	16
2. CAPÍTULO 2 – CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	23
2.1. Evolução do conceito Comunicação Integrada de Marketing	23
2.2. Atualização do conceito da Comunicação Integrada de Marketing.....	24
3. CAPÍTULO 3 – PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO	26
4. CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	28
4.1. Apresentação da Napural	28
4.2. Apresentação do produto	31
4.2.1. Gama de saboaria	31
4.2.2. Gama de Cosmética.....	32
4.2.3. Gama de Aromaterapia.....	32
4.3. Análise do Mercado e dos Concorrentes.....	33
4.4. Análise SWOT	34
4.5. Fatores Críticos de Sucesso.....	35
4.6. Público-Alvo	36
4.7. Posicionamento ^[OBJ]	39
4.8. Plano de Comunicação Napural	39
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projeto foi elaborado e apresentado com o objetivo de concluir o Mestrado em Comunicação, Marketing e Media Digitais, da Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação (ECATI) da Universidade Lusófona.

As microempresas e PME's representam um papel vital no tecido empresarial de qualquer nação do mundo. Em 2019, 99,8% das empresas dos países da União Europeia incluíam-se neste grupo, e representavam 66,6% dos empregos ativos. (Comissão Europeia, 2019). No entanto, muitas destas organizações, especialmente micro e pequenas, não operam com base numa estratégia, optando pela informalidade, resolução de problemas ad-hoc e inovação com base nos pedidos e sugestões dos clientes. (Inan & Bititci, 2015).

Neste trabalho, pretende-se compreender de que modo a comunicação pode influenciar a performance das micro e pequenas empresas de modo a melhorar a sua performance e a incrementar a sua sustentabilidade social, económica e ambiental. Para isso, a investigação foi realizada em duas partes, a primeira com vista ao enquadramento da comunicação e da necessidade de comunicar nas organizações, abordando conceitos essenciais a este fenómeno, como identidade, cultura organizacional, liderança, relações interpessoais e grupais, inovação e sustentabilidade ESG. Foram ainda identificadas as particularidades do processo de comunicação nas microempresas, no que respeita à sua estrutura e operação, e relacionar os conceitos identificados na primeira parte com essas características. Desta relação é possível apurar um modelo comunicativo de liderança autêntica com poder relacional, centrado no líder da microempresa, baseado no relacionamento entre si e os vários públicos, com impacto positivo na inovação, produtividade e sustentabilidade da organização.

Na segunda parte deste trabalho é apresentado o Plano em Comunicação desenvolvido para a marca Napural, uma microempresa criada em 2020, que se dedica à criação de produtos de saboaria, cosmética e aromaterapia naturais e biológicos de forma sustentável. A Napural tem por base o conceito de criar produtos únicos de modo natural, a partir de ingredientes obtidos sem prejuízo para a natureza e sem devolução de resíduos ao meio ambiente. Empenha-se em apoiar e impulsionar a atividade económica local, regional e nacional, utiliza ingredientes e fornecedores de proximidade, desenvolvendo

parcerias com outras microempresas e colaborando com profissionais ligados aos ramos de atividade de utilizam os produtos que comercializa.

Neste trabalho de conclusão de Mestrado apresentamos este projeto recente e o seu plano de comunicação que tem como objetivo ajudar a divulgar e alcançar a marca no mercado, com base na recolha de informação junto de fontes primárias e na análise de informação disponível no site da marca.

Objetivo

No âmbito do presente trabalho de finalização de mestrado colocam-se os seguintes objetivos.

Objetivo Geral

Os objetivos deste trabalho passam por comprovar a necessidade das microempresas, enquanto parte essencial da economia de um país, em criarem planos de comunicação que envolvam comunicação interna, com colaboradores e outros stakeholders, e comunicação integrada de marketing utilizando ferramentas e canais possíveis tendo em conta as suas particularidades e recursos.

Objetivo Específico

O objetivo geral é comprovar, através de um plano de comunicação para a marca Napural, que a estratégia de comunicação integrada pode representar a sustentabilidade económica e financeira e a consolidação das microempresas no mercado.

Estrutura deste trabalho

O presente documento de projeto em Comunicação que se materializa no plano de comunicação integrada proposto à microempresa Napural está dividido em quatro

partes. A primeira parte é o enquadramento teórico, que integra uma revisão de literatura que aborda as temáticas de comunicação de marketing integrada (CIM) e o plano de marketing e comunicação.

A segunda parte apresenta a microempresa Napural e a terceira parte apresenta o Plano de Comunicação proposto à marca.

Na quarta e última parte é realizada uma reflexão crítica e por fim surge a Conclusão, seguida das Referências e Anexos.

1. CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

1.1 Evolução da Comunicação Estratégica organizacional

Durante o período da Segunda Guerra Mundial, o matemático Claude Shannon com a colaboração de Warren Weaver, levaram a cabo um estudo em cujo modelo um emissor seleciona uma mensagem desejada, a partir de um conjunto de mensagens possíveis, transforma-a num sinal e envia-o através do canal de comunicação para o recetor. (Shannon, 1948). Este estudo, amplamente aceite como a primeira teoria de comunicação, abriu caminho à investigação da disciplina da comunicação nas suas múltiplas vertentes.

Na década de 70 do século XX, Frank Dance analisava a génese da comunicação e apurava quinze componentes conceptuais da comunicação: símbolos / verbais / discursos no intercâmbio de ideias; compreensão mútua dos envolvidos; interação ou processo social; redução da incerteza, processo, transmissão, conexão, canal, replicação de memórias, resposta ou modificação de comportamento, estímulo, intenção, situação e poder. (Dance, 1970).

Passada uma década, John Fiske categorizava a comunicação em duas escolas: a processual, que vê a comunicação como transmissão de mensagens, e a semiótica, que vê a comunicação como uma produção de símbolos que na interação com o recetor, ganham significado. A semiótica introduzia a novidade da perceção da mensagem e da multiculturalidade na interpretação da mensagem. (Fiske, 1982/2005). Na exploração das generalizações e conceitos da disciplina comunicação, Littlejohn (1983) define quatro contextos nos quais a comunicação ocorre:

1. A comunicação diádica, ou cara a cara, informal e flexível;
2. Os pequenos grupos, com relações dinâmicas com grande impacto na vida dos envolvidos;

3. A comunicação organizacional, que ocorre dentro de uma organização;

4. A comunicação de massas, dirigida ao grande público. De relevar que estes quatro contextos devem ser encarados de modo hierárquico e nunca separado, uma vez que todos contém elementos de interligação.

De seguida, será abordado o papel da comunicação estratégica na Atualidade.

1.2 A Comunicação Estratégica na atualidade

Centremo-nos no contexto da comunicação organizacional, tendo presente a interligação entre os contextos. O mundo é hoje composto por organizações, lucrativas, não lucrativas, governamentais, religiosas ou filantrópicas. São formais, obedecem a uma hierarquia, formadas por pessoas que se relacionam e cooperam entre si. (Freixo, 2006/2012). A organização é um sistema, e a sua estrutura implica a criação de subsistemas compostos por grupos ou equipas de pessoas interdependentes para cumprirem as suas funções.

Os grupos, pela sua natureza, têm normas características que pressionam os indivíduos que os compõem a adotar comportamentos em conformidade. Para a vontade do deliberado cumprimento destas normas pode contribuir a sensação de pertença ou de solidariedade entre os membros, fatores que favorecem a possibilidade de que cada um possa melhorar as suas potencialidades, melhorar a sua autoestima e felicidade no grupo.

Não obstante, não podemos esquecer que os interlocutores de uma organização são muitos, e diversos, e que estão em contacto com outros interlocutores dentro e fora da organização, tornando o processo bastante mais complexo. (Petit e Dubois, 1998).

Atualmente, o trabalho é, em si, mais complexo, requer maior coordenação e interação entre os trabalhadores, o ritmo é maior, os processos são mais uniformes e, em simultâneo, a tecnologia e a inovação tornaram-se vantagens críticas e determinantes para o sucesso das organizações (Baker, 2007). A atividade comunicativa das organizações, ou comunicação organizacional, passou a abranger assim o contexto social, político e

económico, processos, relacionamentos interpessoais e grupais, em todos os indivíduos envolvidos.

A complexidade das próprias organizações e as mudanças sociais e económicas, exigem responsabilidade social e ambiental, diversidade, transparência e ética, e, por conseguinte, uma comunicação muito mais proativa, cujo objetivo é melhorar a eficiência da organização em benefício próprio e dos públicos que a compõem. (Kunsch, 2018).

A figura de liderança assume particular importância na medida em que precisa de concentrar em si um conhecimento mais vasto e uma visão holística de todas as atividades da organização. (Hatch, 1997).

Quando as organizações reconhecem a importância da comunicação na sua performance, alinham o seu plano de comunicação com a estratégia global da empresa, criando uma estrutura que inclui mercados, produtos, serviços, operações, práticas financeiras e indicadores legais.

É necessário definir objetivos muito claros para cada atividade de comunicação, quais os intervenientes, que tipos de mensagem e que canal utilizar; é preciso que a mensagem seja precisa e consistente e que seja possível receber feedback e medir o sucesso das ações. (Argenti, 2015)

Usam-se estrategicamente ações de comunicação para fazer cumprir a missão ou propósito da organização. O termo faz sentido como estrutura unificadora das comunicações das organizações por vários motivos. Primeiro, porque cada vez é mais difícil para os comunicadores distinguirem as diferentes atividades comunicacionais tradicionais; a economia dos media e a tecnologia digital vão dificultando a identificação das diferenças entre publicidade, promoção ou e-commerce fazendo convergir os canais de comunicação.

Segundo, porque as organizações usam várias técnicas em vários canais de comunicação para influenciar o comportamento dos seus seguidores e consumidores.

Desta forma, as impressões que estes têm sobre e com as organizações são o resultado da soma de uma multiplicidade de experiências com maior dificuldade de avaliação individual por parte da organização. (Hallahan et al, 2007).

O termo “comunicação estratégica” tornou-se popular entre os profissionais e executivos porque se trata de um termo abrangente e multidisciplinar. As atividades de comunicação de uma organização podem ser vistas de uma perspectiva integrada: incluem comunicação de gestão, de marketing, política, técnica, social, relações-públicas. Ainda que a abordagem seja diferente, no que respeita a profissionais e a táticas, a estratégia e os objetivos são sempre comuns. (Finn, 2017).

O princípio comum que liga e rege todas as atividades comunicativas e mantém a organização unida e coerente é a cultura organizacional. A sua definição clara e objetiva, através de regras e normas, símbolos, valores e ideais, é determinante para a consistência da gestão, da evolução e da reputação das organizações. E é também determinante para as equipas e para os indivíduos porque promove bem-estar, crescimento coletivo e individual e interação social, tão importante para os seres humanos. (Zavareze, 2008)

A cultura organizacional encerra em si um conjunto de suposições e convicções subjacentes mantidas pela gestão e pelos funcionários da organização, desenvolvidas e transmitidas para superar a adaptação externa e os contratempos de integração interna. (Limaj & Bernroider, 2019). A cultura organizacional é importante pelo seu carácter de definidora das ações internas.

Através dela, é possível compreender a lógica das relações internas, as suas contradições, as suas manifestações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (Curvello, 2002/2012).

Em suma, a comunicação organizacional é na atualidade uma parte cada vez mais importante na realidade das empresas e desempenha um papel cada vez mais importante no sucesso e no desenvolvimento das mesmas.

1.3 As Micro Empresas e a Comunicação Estratégica Organizacional

As Microempresas desempenham um papel fundamental em todas as economias. São essenciais no desenvolvimento competitivo e na empregabilidade nos países. Na EU a classificação oficial considera uma microempresa aquela que emprega até 10 colaboradores, uma empresa de pequena dimensão a que emprega até 50 pessoas e uma empresa de média dimensão até 250 pessoas. (EUR-LEX, 2023).

Em Portugal, no ano de 2020, num universo total de cerca de um milhão e trezentas mil empresas, as microempresas e as Pequenas e Médias Empresas (PME's) representavam 99,9% do tecido empresarial, dos quais 96% correspondem a microempresas, 3,3% a pequenas empresas e 0,5% a médias empresas. No total, as micro e PME's empregaram em Portugal cerca de 3 milhões e duzentas mil pessoas. ou seja, cerca de 78% da população ativa. In (Pordata, 2023). De um modo geral, as microempresas são geridas pelos proprietários, são independentes, polivalentes, baseadas em relacionamentos pessoais e informais e dispõem de orçamentos limitados.

As particularidades das microempresas não têm sido alvo de tanta atenção académica e por isso torna-se mais difícil defini-las com precisão. (Inan & Bititci, 2015).

Por esse motivo, em 2015, os autores levaram a cabo um estudo no qual entrevistaram dezasseis gestores de microempresas com o objetivo de identificar algumas particularidades das microempresas e catalogá-las comparativamente a PME's e grandes empresas. Os resultados, são apresentados de forma organizada na Figura 1, que se apresenta de seguida.

	Grandes Empresas	Pequenas e Médias Empresas	Microempresas
Liderança	Lideranças mais envolvidas em atividades estratégicas	Lideranças mais envolvidas com atividades operacionais do que com atividades estratégicas	Lideranças exclusivamente envolvidas com atividades operacionais.
Gestão	Participativa	Mistura de supervisão empoderada, comando e controlo	Comando e controlo
Planeamento Estratégico	Planeamento a curto e a longo prazo	Planeamento de curto prazo focado em estratégias de nicho	Planeamento de “apagar fogos” para sobreviver.
Estrutura Organizacional	Hierárquica, com vários níveis de gestão	Plana, com poucos níveis de gestão	Plana, com um único nível de gestão
Sistemas e Procedimentos	Sistemas com controlo formal, e altos níveis de padronização	Controlo pessoal e alguns níveis de padronização e formalização	Sem padronização, com baixo nível de padronização e formalização
Recursos Humanos	Formação de desenvolvimento das equipas planeado em larga escala	Formação de desenvolvimento das equipas adhoc, ou planeado em larga escala	Quase não existe formação ou desenvolvimento de atividades
Foco no Mercado e nos Clientes	Relação formal com os clientes. Base de clientes alargada.	Relação formal / informal com os clientes. Base de clientes limitada	Relação informal com os clientes. Base de clientes muito limitada.
Melhorias Operacionais	Vasto conhecimento ou compreensão de atividades de melhoramento operacional	Conhecimento ou compreensão de atividades de melhoramento operacional limitado.	Nenhum conhecimento ou compreensão de atividades de melhoramento operacional
Inovação	Inovação baseada em R&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	Inovação baseada em clusters e networking	Inovação baseada em melhorias tecnológicas e necessidades dos clientes
Networking	Rede externa extensa. Melhor entendimento dos apoios governamentais disponíveis	Rede externa limitada. Entendimento limitados dos apoios governamentais disponíveis	Rede externa muito limitada. Nenhum entendimento dos apoios governamentais disponíveis

Figura 1 - Quadro comparativo entre Grandes, Pequenas, Média e Microempresas.

Fonte: Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015)

Ainda que de se trate de uma amostra pequena, a informalidade, a escassez de estrutura, de estratégia, de formação e de foco no cliente nas microempresas, é perceptível. Vejamos um pouco de cada conceito e a sua adaptabilidade às microempresas, numa tentativa de estruturar e sustentabilizar as suas atividades.

O CEO de uma microempresa desempenha o papel central na organização. É influenciador, com relevância nas comunicações internas e externas, e com responsabilidade em tarefas como criar visão, objetivos, estratégica, o DNA, cultura e identidade e inspirar e motivar os empregados, numa dimensão onde os relacionamentos são relativamente íntimos e interativos. A sua capacidade de comunicação afeta as relações, atitudes e comportamento dos funcionários (Men, 2021).

As características das empresas de micro ou pequena dimensão, bem como as características comunicativas ideais de um CEO para este tipo de organização, conduzem-nos à teoria da liderança autêntica, na qual o líder autêntico cria credibilidade através do desenvolvimento de relacionamentos honestos com um público que valoriza as suas ideias, a sua orientação e a ética com que o faz. É um indivíduo positivo, com um sentido de identidade muito consolidado. Consciente ou inconscientemente desenvolve um estilo de comunicação aberta na organização (Jones & Crompton, 2009).

A teoria da liderança autêntica prevê que o líder reúna cinco ingredientes influenciadores na forma como naturalmente se comporta: comportamento autêntico, autoconsciência, transparência, perspetiva moral e processamento equilibrado. (Avolio & Gardner, 2005). Trata-se de um relacionamento informal, mas respeitoso, na qual a delegação de tarefas é percebida como algo de positivo e transmite a boa vontade ao funcionário de cumprir a tarefa ou tarefas necessárias de forma eficiente e eficaz.

A delegação rápida e eficiente de tarefas, vista de forma positiva pelo empregado, é uma característica muito própria das micro e pequenas empresas, em contraposição com as grandes organizações onde a comunicação tem mais estágios e a burocracia é maior e pode de alguma forma protelar a execução da tarefa. (Strom, 2020) A positividade inerente à liderança autêntica precisa de certas características na figura do líder para funcionar: estabilidade emocional, amabilidade, autossacrifício, mas também

requer algumas características do funcionário, como sejam, autoeficácia, autoestima, comprometimento, visão positiva de justiça. (Ahn et al., 2018).

Num questionário realizado em 2021 online a 744 funcionários de start-ups na China, com o objetivo de compreender o impacto da liderança dos CEO de microempresas na comunicação da organização, os autores deste artigo perceberam que 1) os relacionamentos entre funcionários e microempresas são alimentadas pela capacidade de resposta, assertividade e autenticidade da comunicação dos CEO's; 2) a melhoria dos relacionamentos são influenciados pela definição e comunicação do DNA, a identidade e os valores culturais da empresa, que determina como os empregados os vão perceber. Isto é importante para todas as organizações, mas no caso das microempresas tem uma importância maior ainda na medida em que tanto o CEO como a sua equipa estão em contacto muito próximo com os diversos stakeholders com quem se relacionam; influenciando significativamente a reputação da empresa no se mercado. (Razmus & Laguna, 2018).

Adotar um estilo de liderança autêntica aumenta a probabilidade de criar envolvimento e comprometimento por parte dos funcionários. Confiança e atitude positiva por parte do líder são necessárias neste processo, criando percepções positivas, reduzindo a insegurança e o ceticismo. (Salovaara & Bathurst, 2018).

O líder deve comunicar com facilidade e transmitir a ideia de uma estrutura de poder menos rígida, para conseguir motivar o funcionário, melhorar o seu desempenho, a sua identificação com a identidade da organização, e ter feedback. (Strom, 2020)

A liderança supõe empoderamento; a especificidade da liderança autêntica infere o vínculo a um poder relacional, a capacidade de orientar os outros a realizar tarefas sem imposição ou coerção. O poder resulta do relacionamento com os outros. Subentendido dos estudos Foucault o poder está presente em toda a parte onde exista interações entre dois ou mais indivíduos.

Rojot et al (2009) procuraram conceptualizar e validar o empoderamento relacional, em contraposição com as categorias anteriormente analisadas pela academia: posicional, pessoal, coerciva, gratificante, por legitimidade, por especialidade, por referência ou por informação ou conexão. Definem dois subtipos para o poder relacional: o tipo direto, baseado no relacionamento entre líder e empregado ou subordinado que

pode implicar alguma afetividade, confiança e mesmo socializar fora de trabalho, e o tipo indireto, que pode estar relacionado com o desejo do funcionário fazer parte do meio social onde o líder se insere.

O poder relacional é eficaz nas micro e pequenas empresas porque a robustez do relacionamento permite ao líder convencer ou influenciar positivamente o interlocutor no sentido do alcance da missão da organização. Esse tipo de poder relacional é diferente de posição ou poder pessoal na medida em que é emocional. (Chong, et al, 2013).

Funciona com base em três propriedades fundamentais que se alinham com a natureza das micro e pequenas empresas: dinamismo - varia e adapta-se às mudanças no ambiente que envolve a organização; hierarquia – a proximidade estimula laços estáveis; transitividade – a aceitação do vínculo relacional pode estender-se a indivíduos desconhecidos. (Zhao et al, 2016).

Com frequência, a troca de ideias e conhecimento impulsionam processos inovativos, umas das características das micro e das pequenas empresas. Neste sentido, a inovação deve ser incorporada no modelo de gestão da organização como parte do seu ADN, ou seja, fazer parte da estratégia organizacional que dirige atividades, guia a missão, constrói significado partilhado e agiliza as tarefas dos participantes, garantindo que gestores e empregados estão alinhados com os mesmos objetivos. (Macedo et al, 2014).

A inovação é uma evolução em qualquer área do negócio: produtos, processos, liderança, comunicação. (Csath, 2012), O autor reitera que as micro e pequenas empresas precisam dela para criar diferenciação num mercado competitivo e global. As micro e pequenas empresas têm a particularidade de se conseguirem adaptar rapidamente às mudanças de mercado, num esforço conjunto entre líder e liderados.

Os líderes assumem riscos para introduzir inovações de produtos em pequenas empresas como resultado de sua motivação intrínseca. O comportamento de cidadania organizacional e os estilos de liderança orientados para o relacionamento por parte dos proprietários de pequenas empresas contribuem para o desempenho da inovação de pequenas empresas (Yan & Yan, 2013). Os líderes devem poder conseguir criar ambientes propícios à rápida resolução de problemas e os funcionários devem ter algum nível de autonomia para tal, estimulando o progresso e a novidade. As mudanças inovadoras

podem ser mais radicais ou graduais. As radicais são importantes porque normalmente representam uma vantagem da organização em relação à concorrência. (Nijssen et al, 2005) Outra prioridade dos líderes deve ser a otimização da produtividade e competitividade. O líder volta a ter um papel crucial na forma como comunica a orientação estratégica impulsionadoras da eficiência e eficácia desejadas. (Taneja et al, 2016).

Para inovar, as micro e pequenas empresas precisam assim de reunir algumas condições: vimos que liderança, estratégia e recursos são importantes, mas deverá adicionar-se um ingrediente vital para transformar conhecimento em novos serviços ou processos ou produtos para benefício da organização e dos seus stakeholders: conhecimento organizacional. (Dobni et al, 2015). A aprendizagem organizacional é um processo determinante na adaptação das microempresas.

A organização, sendo um sistema com várias componentes com funções distintas, tem de operar de modo coordenado, e dada a reduzida dimensão, a partilha de conhecimento é essencial. Para tal é vital uma comunicação eficiente, aberta e disponível para trocar ideias com os funcionários. É necessário implementar uma estratégia que se enquadre nas expectativas dos vários stakeholders e também com os objetivos da organização, para que a mesma se mantenha competitiva. (Inan & Bititci, 2015).

Os CEO's com maior capacidade de comunicação, adaptação, dinamismo e disposição para inovação, têm maior probabilidade de construir micro negócios sustentáveis. Uma estratégia de inovação implementada e comunicada à equipa impulsiona fortemente a abertura de todos à inovação e à decorrente vantagem competitiva. (Terziovski, 2010). As micro e pequenas empresas devem adicionar uma componente de sustentabilidade no seu plano estratégico, na medida em que ajuda a direcionar valor económico, ambiental e social para o futuro e para as gerações futuras. Confere estabilidade e longevidade. (Taneja et al, 2016).

Neste sentido, devem também de encarar a digitalização, ou transformação digital como uma forma de inovação sustentável em todos os níveis: social, económica e ambiental. (Bai et al, 2021). O desenvolvimento digital deve estar integrado na dimensão cultural, como a visão ou a missão, da mesma forma que deve estar com a comunicação estratégica. (Isensee et al, 2020).

Associado ao sucesso das empresas surge a comunicação, que na atualidade tem vindo a ser cada vez mais integrada. De seguida é abordada a comunicação integrada de marketing dado que esta pode e deve ser trabalhada mesmo ao nível da microempresa.

2. CAPÍTULO 2 – CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

2.1. Evolução do conceito Comunicação Integrada de Marketing

O conceito denominado Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em português ou Integrated Marketing Communication (IMC) na sua versão original, tem vindo a ser utilizado para significar a utilização das diferentes ferramentas de comunicação de marketing no âmbito da comunicação das empresas de pequena, média ou grande dimensão.

Este conceito tem vindo a ser revisitado ao longo das décadas de forma a integrar as ferramentas de comunicação que têm vindo a surgir, algumas devido às tecnologias.

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) surgiu entre 1970 e 1980 (Eusébio, 2019). Este conceito tornou-se alvo de investigação nos trabalhos de Schultz, D., & Kitchen (1997) e de Schultz (2010). Kitchen & Burgmann (2010) referem que o conceito evoluiu e que a utilização das tecnologias de informação e comunicação ajudaram a melhorar as estratégias de comunicação de marketing. Neste estudo os autores Kitchen & Burgmann (2010) consideraram que o conceito CIM incluía, nesta fase, as clássicas ferramentas de publicidade tradicional, as Relações Públicas (RP), o Marketing Direto, a Promoção de Vendas, mencionando também a inclusão da comunicação digital e das Redes Sociais (RS).

A teoria da Comunicação Integrada de Marketing (Integrated Marketing Communication - IMC) evoluiu ao longo do tempo para englobar uma abordagem abrangente à comunicação de marketing. Inicialmente, o CIM foi conceptualizado como uma combinação de vários instrumentos promocionais e meios de comunicação para criar uma mensagem consistente para uma melhor comunicação e indicadores económicos (Djokic, 2018). Ao longo dos anos, o conceito expandiu-se para integrar não só o mix de comunicações, mas também o mix de marketing mais amplo e até atividades não relacionadas com marketing ao nível da mensagem corporativa/estratégica (Dahl et al., 2015). Esta evolução tem sido impulsionada pela crescente sofisticação dos processos de

comunicação de marketing devido aos avanços tecnológicos e à investigação, levando à ascensão do CIM como uma nova abordagem à comunicação de marketing (Mulder, 2022).

A aplicação do IMC ganhou considerável atenção na literatura de marketing, com foco no seu papel no aumento do valor da marca e nas vendas Šerić & Saura (2012) e na sua utilização em pequenas empresas de varejo para otimizar o impacto da comunicação (Mapheto et al., 2014). Além disso, o conceito de Comunicação Integrada de Marketing Digital (DIMC) surgiu como uma transformação da CIM para se adaptar aos desenvolvimentos tecnológicos e às características da indústria digital (Noveriyanto & Adawiyah, 2021).

A integração da comunicação de marketing e relações-públicas tem sido destacada como uma tendência progressiva, alinhando-se com as previsões feitas pelos especialistas em marketing (Gurău, 2008). Esta integração levou à adoção do CIM pelas agências de publicidade para atender às demandas emergentes do novo ambiente de marketing (Zambardino & Goodfellow, 2003). Além disso, a CIM mudou de um foco em estratégias de comunicação de marketing de uma só voz e um olhar para um foco mais amplo na gestão de todas as mensagens da marca e interações com os clientes, refletindo a evolução do conceito (Duncan & Moriarty, 1999).

2.2 Atualização do conceito da Comunicação Integrada de Marketing

Mais recentemente, a investigação de Rehman et al. (2022) voltou a abordar a esta temática tendo como objetivo acompanhar a evolução e o avanço do conceito CIM e como ele modificou a comunicação de marketing. Este estudo, de revisão sistemática de literatura, destaca a integração das redes sociais no amplo conceito da comunicação integrada de Marketing.

Kliatchko (2023) refere que após trinta anos de investigação sobre a compreensão da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e de como aplicá-la, parece ter-se lentamente aproximado de um consenso. Este estudo pretende apresentar uma abordagem que engloba profissionais do mercado e estudos académicos.

As ações estratégicas relacionadas ao CIM têm sido enfatizadas como cruciais para melhorar o valor da marca e o desempenho geral da empresa, levando a melhores vendas, lucros e valor para os acionistas (Perwito et al., 2021). Além disso, foi explorado o nexo entre a comunicação de marketing e a comunicação corporativa, destacando a integração de elementos de ambos os domínios para formar a comunicação total de uma organização (Alwi et al., 2022).

Concluindo, a CIM evoluiu de um foco em instrumentos promocionais para uma abordagem abrangente que integra várias atividades de marketing e não-marketing para criar uma mensagem consistente e impactante. Esta evolução foi impulsionada pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças nos comportamentos dos consumidores e pela necessidade das organizações gerirem de forma eficaz todas as mensagens da marca e interações com os clientes.

CAPÍTULO 3 – PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

O plano de marketing e de comunicação tem sido uma ferramenta utilizada pelo tecido empresarial e estudada academicamente (Lee, & Kotler, 2019; Keller, 2001). Um plano de marketing é um documento abrangente que descreve os esforços e estratégias gerais de marketing de uma organização para um período específico, normalmente cobrindo um ano.

Serve como um roteiro para as atividades de marketing e fornece uma estrutura para a tomada de decisões e alocação de recursos. O plano de marketing normalmente inclui uma análise da situação atual de marketing, objetivos de marketing, mercado-alvo, estratégias de marketing e táticas a serem implementadas para atingir os objetivos.

Segundo Keller, (2001), um dos primeiros autores a dar uma definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing, “um programa de Comunicação Integrada de Marketing envolve o desenvolvimento, implementação e avaliação de Programas de Comunicação de Marketing, ao utilizar várias opções de comunicação onde o design e a execução de qualquer opção de comunicação refletem a natureza e o conteúdo de outras opções de comunicação que também formam o programa de comunicação (p. 825)”.

Diferentes autores, como Ashill et al., (2003) estudaram o plano de marketing e conduziram uma investigação fundamentada para desenvolver um modelo indutivo de planeamento estratégico de marketing (PEM). Peattie & Notley, (1989) enfatizou nos seus estudos as etapas necessárias para alcançar um planeamento estratégico de marketing integrado.

Greenley et al., (2004) aprofundou-se nos processos de gestão envolvidos no planeamento de marketing, visando contribuir para a compreensão por meio do avanço do modelo tradicional de planeamento de marketing. Já Parrott et al., (2010) analisaram os programas de marketing adotados pelas pequenas e médias empresas regionais, destacando a importância do planeamento de marketing para as PMEs e os riscos associados à falta de planeamento de marketing.

O plano de marketing começa com uma análise situacional, que inclui uma avaliação do ambiente interno e externo, como os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT), bem como uma análise do mercado, da

concorrência e do consumidor. comportamento. Essa análise fornece a base para definir objetivos de marketing claros e alcançáveis, alinhados com as metas gerais de negócios.

O próximo componente do plano de marketing envolve definir o mercado-alvo e compreender suas necessidades, preferências e comportamentos. Isto inclui segmentar o mercado, selecionar segmentos-alvo e posicionar os produtos ou serviços da organização nas mentes dos consumidores-alvo.

Posteriormente, o plano de marketing descreve as estratégias que serão empregadas para atingir os objetivos de marketing. Essas estratégias podem incluir desenvolvimento de produtos, preços, distribuição e estratégias promocionais. Cada estratégia é apoiada por táticas e planos de ação específicos, detalhando as atividades, cronogramas, responsabilidades e orçamento necessários para a implementação.

Concluindo, um plano de marketing é uma ferramenta vital para as organizações delinearem sistematicamente seus objetivos, estratégias e táticas de marketing, fornecendo um roteiro para atingir seus objetivos de negócios. É um documento dinâmico que requer revisão e ajustes regulares para se adaptar às mudanças no ambiente de mercado e no desempenho da organização.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação na área de marketing e comunicação leva a recorrer ao levantamento de informação sobre temáticas pouco estudadas. De acordo com Oliveira (2012) os métodos de investigação utilizados em Marketing são a entrevista, a observação e a experimentação (Oliveira, 2012, p. 49).

O método de entrevista implica o que o investigador dedique tempo e esforço a entrevistar o inquirido para recolher informação sobre o objeto de estudo. O método de observação baseia-se na observação direta e pessoal dos fenómenos e observa o comportamento externo dos observados (Oliveira, 2012, p. 49).

Baggio, et al. (2016) referem que fontes primárias englobam, por exemplo, congressos e conferências, periódicos, projetos em andamento, relatórios técnicos, teses e dissertações. Enquanto as fontes secundárias incluem livros, bases de dados, artigos académicos, entre outros (Baggio, et al., 2016, p.34).

Este trabalho de projeto apresenta de seguida a microempresa para a qual se elabora o plano de comunicação proposto mais à frente.

4.1. Apresentação da Napural

À medida que revisão de literatura foi ganhando forma, tornou-se cada vez mais forte a convicção de que a sua sustentação teórica ganharia maior robustez e aplicabilidade por meio de um exemplo prático. A análise aprofundada das fontes bibliográficas revelou a necessidade de ilustrar as teorias abordadas com um caso concreto e real, a operar no mercado, a fim de proporcionar uma compreensão mais tangível e contextualizada das matérias, e validar pelo exemplo os conceitos teóricos, contribuindo significativamente para a solidez e relevância do estudo em questão.

A seleção da Napural como caso prático exemplificativo do estudo, tem como justificação o cumprimento dos requisitos base que a tornam elegível. Trata-se de uma microempresa 100% portuguesa, com mais de três anos no mercado, com um conceito claro e objetivo e um crescimento sustentado. O conceito, ou a forma como o mesmo

tomou forma, representam precisamente o que se pretende demonstrar neste trabalho: que a comunicação estratégica da cultura organizacional de uma microempresa desempenha um papel vital na sua sustentabilidade no mercado. Antes de iniciar qualquer atividade produtiva ou operacional, a Napural decidiu com precisão e clareza quem pretende ser, e desde esse momento tem vindo a construir a sua identidade.

Embora se trate de uma microempresa com poucos recursos humanos e financeiros, desenvolve um trabalho ao nível da planificação estratégica de comunicação como parte do seu modelo de gestão que inclui ações de comunicação internas e externas, online e offline abrangentes e muito representativas do que se pretende que seja a boa conduta de uma organização, independentemente da sua dimensão. Ainda que tenha um longo caminho a trilhar, será certamente notada pelo trabalho notável que pretende desenvolver.

A Napural é uma marca portuguesa de saboaria, cosmética e aromaterapia natural, registada em Portugal no ano de 2020 com a designação social de Ângulo Nómada, Lda. A ideia ganhou forma durante a pandemia de COVID-19, em pleno confinamento. Num momento tão delicado a nível global, o mundo e a vida quotidiana registavam mudanças muito rápidas com impacto direto nas rotinas e nas mentalidades. Estas mudanças, aliadas à tendência crescente de consciencialização do mundo desenvolvido para as alterações climáticas, para a proteção da vida natural, para a necessidade de reeducação do consumo para práticas mais conscientes, e também pelo desejo de poder proporcionar por um estilo de vida mais saudável a todas as pessoas que desejam fazê-lo, abriram caminho à criação do conceito e propósito da marca.

Pretende criar-se produtos únicos de modo artesanal, utilizando ingredientes naturais e orgânicos, que permitam ao consumidor cuidar de si sem prejuízos para a natureza, seja no momento do cultivo, colheita e entrega das matérias-primas (ingredientes), seja no momento em que retornam à natureza por via dos sistemas de escoamento das águas domésticas ou pela produção de resíduos. Para o fazer, propõe-se a Napural a utilizar, o máximo possível de ingredientes nacionais e tradicionais como por exemplo, azeite extra.virgem, amêndoas, alfazema ou alecrim. Quando não é possível, a marca procura criar produtos com ingredientes transversais para melhor aproveitamento dos mesmos. No aspeto ambiental, é ainda de salientar a utilização de embalagens minimalistas para máxima redução dos resíduos produzidos, sem recurso a plástico: todas as embalagens são de vidro, alumínio ou papel kraft com menos tratamento. O mesmo se

aplica aos materiais de apoio em marketing, produzidos em kraft, madeira com certificação de origem de abate controlado ou bambu com selo de sustentabilidade biológica. Ainda de salientar o apelo à compra em quantidade para redução do número de entregas.

No aspeto social, a empresa recorre, sempre que possível, a fornecedores de proximidade para estímulo da produção e da economia local, recorre a microempresas nacionais para criação de peças de apoio diversas, por exemplo, de olaria, como estímulo à sustentabilidade destes micro negócios, e manutenção de postos de trabalho e fontes de rendimentos. Ainda no aspeto social, tem a Napural planos para a criação de programas socialmente e economicamente responsáveis durante os anos de 2024/25, através de parcerias para cultivo e fornecimento de ingredientes, ações de sensibilização para uma vida mais saudável junto de escolas ou organização e participação em eventos para grupos com interesse no tema da sustentabilidade, vida natural e consumo responsável e local.

De salientar ainda, em linha com as preocupações de sustentabilidade, a conformidade da atividade da Napural, na sua estreita relação e cooperação com as instituições legais no cumprimento das normas estabelecidas pelo Estado Português e pela União Europeia para a segurança dos produtos, comércio justo e proteção do consumidor. O cumprimento das boas práticas de fabrico, os testes de produto em laboratório certificado, o técnico responsável são disso exemplo, bem como o registo no Infarmed e no CPNP (Cosmetic Products Notification Portal) disponível para consulta pública de ingredientes.

Um conceito *Glocal* – “*Think Global, Act Local*”, segundo o qual “Fazemos por ser parte construtiva de um tecido social justo e transparente, local, regional, nacional e global. Contamos com as instituições governamentais e europeias especializadas para que juntos possamos fazer uma diferença positiva.” In www.napural.pt

4.2. Apresentação do produto

4.2.1. Gama de saboaria

A Napural conta neste momento com três gamas de produto:

➤ Gama de Saboaria

Inclui:

Uma linha de Sabonetes sólidos com as seguintes características:

Ingredientes: Azeite extra virgem como óleo principal, Óleo de Coco, Óleo de Ricínio, Manteiga de Karité e 1 Óleo Essencial de Alfazema, Jasmim, Lemongrass, Palmarosa ou Petitgrain;

Aplicações: Alfazema (anti-bacteriano para pele seca), Jasmim (regenerador para pele madura), Lemongrass (Calmante, todos os tipos de pele), Palmarosa (emoliente, todos os tipos de pele), Peitgrain (sebo regulador para peles oleosas ou mistas);

Tamanhos: 90g para duche, 45g para mãos, 22g para experimentação ou amenities para hotelaria;

Uma linha de Shampoos sólidos com as seguintes características:

Ingredientes: Azeite extra virgem como óleo principal, Óleo de Coco, Óleo de Ricínio, Manteiga de Karité, Óleo de Argan, Óleo de Amêndoas Doces, Óleo Essencial de Alecrim e 1 Óleo Essencial de Sândalo, Toranja ou Melaleuca;

Aplicações: Sândalo (regenerador indicado para couro cabeludo seco e cabelos pintados ou secos), Toranja (sebo regulador para couro cabeludo oleoso, Melaleuca (anti fúngico, anti seborreico, anti caspa, anti descamação, para todos os tipos de couro cabeludo)

Tamanhos: 60g para duche, 30g para experimentação ou amenities para hotelaria;

4.2.2. Gama de Cosmética

Atualmente com óleos vegetais e manteigas biológicos – Manteiga de Karité, Óleo de Coco, Óleos de Amêndoas Doces, Óleo de Argan, Óleo de Ricínio, Óleo de Rosa Mosqueta

Ingredientes: Puros;

Aplicações: Karité – Hidratante potente para zonas expostas (mãos, lábios); Coco - hidratação do cabelo muito seco; Amêndoas Doces – hidratante para corpo incluindo para bebês; Argan – Hidratante e anti frizz para cabelo, protetor solar; Ricínio – hidratante para barbam sobrancelhas, pestanas, fortalecedor de unhas; Rosa Mosqueta – tratamento de cicatrizes, de estrias, de manchas, anti-aging;

Tamanhos: Karité – 30 e 100mg; Coco = 100g; outros óleos = 50ml

4.2.3. Gama de Aromaterapia

Óleos essenciais de Eucalipto, Lavanda, Lemongrass e Limão;

Ingredientes: Puros;

Aplicações: Aromaterapia e/ou Massagens

Tamanhos: 15ml

Todos os produtos puros são biológicos, com certificado COSMOS, conforme indicado nos rótulos.

Embora sejam produzidos com os ingredientes em referência, com certificado bio, os sabonetes e os shampoos não podem ser apresentados como biológicos porque a Napural ainda não tem a certificação do fabrico.

4.3 Análise do Mercado e dos Concorrentes

Nos últimos anos, a saboaria e a cosmética natural tem vindo a ganhar adeptos e têm surgido vários projetos com bastante interesse e com crescimentos significativos. No caso específico da aromaterapia, as empresas concorrentes identificadas têm posições mais consolidadas com algum tempo de mercado. Faremos por isso a distinção entre a concorrência identificada para cada gama:

Saboaria e Cosmética Natural

Bam & Boo – empresa açoriana fundada em 2017, expandiu a sua oferta de escovas de dentes de bambu para uma oferta completa de cosmética natural em seis anos. Preços muito próximos, ligeiramente acima dos da Napural. Fizeram rebranding em 2022 com um investimento muito forte em comunicação online. Só comercializa diretamente, online.

Unii – criada em 2016, com o apoio da EU e do programa Portugal 2020, é certificada pela COSMOS. Comercializa online e revende em lojas de produtos biológicos ou veganos. Conta ainda com revendedores individuais. Tem uma oferta bastante diversificada e bem cotada no mercado. A nível de preços, posiciona-se acima dos da Napural.

Naua – criada em 2020, focada em sabonetes e shampoos, com venda online e sistema de revendedores. Preços mais altos que os da Napural.

Miristica – marca com gama cosmética bastante diversificada, com preços semelhantes aos da Napural, com uma comunidade de clientes fidelizados muito coesa. Participa em eventos ligados à natureza e ao bem estar natural; vende essencialmente online.

DoTerra – especialista em óleos essenciais, vende em Portugal através de uma sistema de revendedores. Produz fórmulas com vários óleos para determinadas aplicações. Os preços são bastante altos.

A atividade de cosmética natural tem ainda de ter em conta a concorrência informal. Para além das marcas registadas e legais, encontram-se facilmente pequenas

marcas e artesãos a produzir e embalar em condições não legais nem fiscalizadas, e a comercializar os produtos online, nomeadamente através das redes sociais, ou em pequenos mercados informais.

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico utilizada para avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de um projeto ou de uma empresa. Envolve a identificação dos factores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis à consecução dos objectivos do projeto ou da empresa. Esta ferramenta tornou-se essencial nos dias de hoje como mediador no planeamento estratégico (Yusuf et al., 2022; Ayub et al., 2013).

O acrónimo SWOT significa:

1. Pontos fortes: Estes são os atributos internos da organização que são úteis para alcançar os objectivos. Estes podem incluir recursos, capacidades e competências essenciais que dão à organização uma vantagem sobre os outros.
2. Pontos fracos: São os atributos internos da organização que prejudicam a realização dos objetivos. Podem incluir limitações, falta de certos recursos ou áreas em que a organização pode ser vulnerável.
3. Oportunidades: São condições externas que são úteis para alcançar os objetivos. Podem incluir tendências de mercado, avanços tecnológicos ou mudanças na regulamentação que a organização poderia aproveitar.
4. Ameaças: São condições externas que podem prejudicar o desempenho da organização. Podem incluir pressões da concorrência, recessões económicas ou mudanças no comportamento dos consumidores que podem ter um impacto negativo na organização.

A análise SWOT é normalmente utilizada como parte do processo de planeamento estratégico e pode ser aplicada a um vasto leque de cenários, incluindo a avaliação da posição competitiva de uma empresa, a avaliação de um novo empreendimento comercial ou mesmo a análise de um automóvel pessoal.

Figura 2 – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Bom sistema de gestão • Flexibilidade e capacidade de adaptação a diversas funções • Sistema de produção bem definido • Preços bem posicionados • Viabilidade económica	• Recursos Financeiros Limitados • Recursos Humanos Limitados • Dificuldade de expansão da gama cosmética • Poucos clientes fidelizados
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Crescente interesse no produto • Crescimento das atividades de wellness e lifestyle • Programas candidatura a apoios comunitários para digitalização e internacionalização	• Concorrência informal abundante • Perda do poder de compra • Subida dos preços das matérias primas • Subida dos preços dos serviços de logística

Fonte: Elaboração própria.

4.5 Fatores Críticos de Sucesso

Considerando o modelo de gestão da Napural, as suas forças e as suas fraquezas, podemos calcular que nesta fase, o sucesso da marca depende muito do plano de comunicação que se segue, da sua operacionalização e da análise dos resultados de cada

ação. Sem o cumprimento das ações definidas, será muito complicado entrar num mercado tão competitivo com os recursos de que a Napural dispõe.

É igualmente vital apostar na inovação de produtos dentro das gamas e no mercado, e ainda em serviço ao cliente, pós-venda, em ações de marketing e na comunicação a estabelecer com os vários públicos.

4.6 Público-Alvo

Não obstante a sua dimensão e portfolio, a Napural precisa de definir as características do público-alvo de cada gama de produtos, e distinguir os públicos-alvo B2C dos B2B.

- Saboaria

Cliente B2C

Género - M/F

Idade – 25 - 65 anos

Habilitações literárias – nível secundário e superior

Atividade profissional – profissões liberais, ligadas às artes, à moda ou à beleza, trabalhos por conta própria, quadros médios superiores, CEO's,

Rendimento – médio ou alto

Nacionalidades – PT, BR, NL, RUS, UKR, GB, GER, FR

Hábitos de compras – online ou loja tradicional

Hábitos digitais – compras, informação, utilizadores de redes sociais, criação de grupos com interesses comuns

Interesses – Wellness, Bem-Estar Holístico, contacto com a Natureza, preocupações ambientais, Convívio, Relacionamento e integração em comunidades com interesses comuns, atividade física outdoor, viagens, tratamentos ou terapias holísticas preventivas.

Obs: pessoas com alergias cutâneas, sensibilidade exacerbada, eczemas ou outros problemas de pele não sujeitas a toma de medicamentos ou tratamentos especializados, são considerados elementos importantes do público-alvo da gama de saboaria ainda que possam não se encaixar em todas as características genéricas referidas acima.

Cliente B2B

Mercearias, minimercados e outros estabelecimentos de venda de produtos de consumo doméstico naturais, veganos ou BIO; lojas multimarcas dedicadas especificamente a produtos de higiene biológica; lojas de artesanato ou lembranças em zonas turísticas. Estabelecimentos turísticos – hotéis, alojamento local – com preocupações ambientais e de sustentabilidade.

- Cosmética

Cliente B2C

Género - M/F

Idade – 25 - 65 anos

Habilitações literárias – nível secundário e superior

Atividade profissional – profissões liberais, ligadas às artes, à moda ou à beleza, trabalhos por conta própria, quadros médios superiores, CEO's,

Rendimento – médio ou alto

Nacionalidades – PT, BR, ESP, CH, MX, RUS, UKR, FR

Hábitos de compras – online ou loja tradicional

Hábitos digitais – compras, informação, utilizadores de redes sociais, criação de grupos com interesses comuns

Interesses – Wellness e tratamentos ou terapias holísticas preventivas (massagens, reiki, ayurveda), praticantes de yoga ou atividades relacionadas com corpo e mente, Bem-Estar Holístico, contacto com a Natureza, preocupações ambientais, Convívio, Relacionamento e integração em comunidades com interesses comuns, atividade física outdoor, viagens.

Obs: muitas pessoas, em especial sul-americanas e de países do leste europeu, são potenciais clientes a quem não deve a Napural deixar de dar a devida atenção mesmo que não cumpram todos os requisitos definidos para o público-alvo, porque culturalmente têm o hábito da utilização dos óleos vegetais como tratamento para o corpo, ao invés de produtos compostos.

Cliente B2B

Mercearias, minimercados e outros estabelecimentos de venda de produtos de consumo doméstico naturais, veganos ou BIO; lojas multimarcas dedicadas especificamente a produtos de higiene ou cosmética biológica; centros de terapias holísticas e massagens.

- Aromaterapia

Cliente B2C

Género - M/F

Idade – 25 - 55 anos

Habilitações literárias – nível secundário e superior

Atividade profissional – profissões liberais, ligadas às artes, à moda ou à beleza, atletas, trabalhos por conta própria, quadros médios e superiores, CEO's, terapeutas, nómadas digitais.

Rendimento – médio ou alto

Nacionalidades – PT, BR, ESP, CH, MX, RUS, UKR, FR, GB, GER

Hábitos de compras – online ou loja tradicional

Hábitos digitais – compras, informação, utilizadores de redes sociais, criação de grupos com interesses comuns

Interesses – Wellness e tratamentos ou terapias holísticas preventivas (massagens, reiki, ayurveda), praticantes de yoga ou atividades relacionadas com corpo e mente, Bem-Estar Holístico, culturas orientais, viagens Convívio, Relacionamento e integração em comunidades com interesses comuns.

Cliente B2B

Lojas de terapias holísticas, lojas especializadas em bem-estar e saúde, centros de massagens, reiki ou yoga, clínicas de medicinas alternativas.

4.7 Posicionamento

A Napural pretende posicionar-se como a marca de referência de produtos de higiene, cosmética e aromaterapia naturais indicados para cada cliente em particular. Em primeiro lugar estarão sempre as preferências, as características e as necessidades de cada cliente.

Importa que a marca Napural seja reconhecida pelo conhecimento profundo de cada produto e de cada ingrediente que utiliza e comercializa, bem como das suas aplicações e benefícios. Transparência, autenticidade, confiança, são as características que se propõe conquistar. Ajudar o cliente a decidir o que realmente é melhor para si é a prioridade da marca.

4.8 Plano de Comunicação Napural

O Plano de Comunicação apresentado está construído para um (1) ano. O seu objetivo geral, SMART, é o de criar uma comunidade significativa de clientes e seguidores na ordem das duas centenas até ao final do período do plano. Conseguir-lo significa trabalhar alguns objetivos que, embora sejam determinantes para a sustentabilidade da empresa, não são tão facilmente mensuráveis:

1. Dar notoriedade à marca junto do seu nicho de mercado;
2. Consolidar sistemas de comunicação eficazes. para diferentes mensagens, e diferentes públicos;
3. Reforçar a comunicação da cultura organizacional da marca para reforço da identidade e da reputação da marca;

Cada ação tem o(s) seu(s) objetivo(a) específico, e contribui para reforçar os objetivos acima, com vista ao alcance do SMART. Este(s) objetivo(s) específico(s) são referidos junto de cada ação, bem como o modo de avaliação de resultados.

Antes de prosseguir é importante referir que a atividade de produção e fabrico de saboaria e cosmética é sujeita a um complexo processo de licenciamento industrial, não obstante a sua dimensão. No caso particular na Napural, este processo burocrático prolongou-se durante dois anos e meio, período durante o qual a empresa esteve inibida de qualquer atividade comercial. Durante este período, o processo comunicativo da marca resumiu-se à comunicação do conceito, essencialmente em redes sociais. O licenciamento, que permite a livre atividade da marca, só chegou no início de maio de 2022, num momento em que a empresa já enfrentava uma certa escassez de recursos financeiros e na qual os recursos humanos se resumiam a duas pessoas, uma a tempo inteiro e a outra parcial.

O PCE da Napural para 2024 é criado tendo em consideração estes pressupostos e estas limitações, as mesmas que enfrentará para a sua operacionalização. Por estes motivos, começará por se concentrar em duas zonas geográficas estratégicas – Sintra e Cascais, pela proximidade das instalações da Napural, e alguns bairros lisboetas com taxas de público residencial que se encaixa num ou mais públicos-alvo da Napural - Alvalade, Campo de Ourique, Telheiras e Avenidas Novas. Para os anos seguintes reserva-se a intenção de expansão geográfica da comunicação de proximidade, mantendo as possibilidades de expansão dos pontos de revenda a qualquer momento e em qualquer ponto do país.

As dificuldades enfrentadas durante o período de licenciamento, resultantes não apenas da impossibilidade de realização de vendas, mas também da ininterrupção de custos inerentes à manutenção de uma empresa em funcionamento, forçaram de certa forma a Napural a procurar a venda diretamente ao público da forma mais rápida – através de mercados de artesanato, e de mercados temáticos bio ou green, e ainda em lojas pop-up em centros comerciais. Não sendo o caminho idealmente desejado, esta opção acabou por se tornar numa importante fonte de informação para a marca, uma vez que foi recebida diretamente do cliente final. A observação da reação à marca e aos produtos, permitiu compreender que o conceito e o posicionamento da Napural direcionam os produtos a um nicho de mercado e nunca a massas; permitiu também identificar quais as especificações do público-alvo de cada produto; quais as nacionalidades, residentes ou em visita turística

que mais se interessam por cada tipo de produto, quais os seus hábitos de compra, as suas motivações e o que mais valorizam.

Durante o último trimestre de 2023 foi possível ajustar as ações de comunicação a estas conclusões, com resultados bastante significativos desde o início, seja em registos na loja online, em social media, seja no resultado de vendas. Foi ainda possível começar a criar uma base de dados mais completa e dar início a trabalho de CRM

Neste sentido, o plano para 2024 segue o propósito do ano anterior, mais organizado e objetivo. Será dada continuidade ao trabalho iniciado, e serão introduzidas novas ações. Serão ainda diferenciados os grupos de recetores a trabalhar - Consumidor Final, Revendedores e Stakeholders – para um ajuste mais eficaz da mensagem. Não obstante esta adequação, mantém-se a prioridade atribuída ao relacionamento pessoal, ao engagement com cada público, baseado na autenticidade e na relação através da aposta num sistema de liderança autêntica e de poder relacional por parte da figura do CEO da empresa.

PEC Napural 2024 - Ações

1. Distribuição de Folhetos Não Endereçados

Ação dirigida ao cliente final, consiste na distribuição de folhetos promocionais em formato A6 contendo na frente alusão ao período de promoções e um código de desconto para a primeira compra na loja online mediante registo, e no verso a descrição de cada gama, em português e inglês. Design em conformidade com o Manual da Marca, utilizando um tom de voz cordial e mensagem puramente comercial. Distribuição prevista de 1000 exemplares em cada um dos meses de janeiro a junho, setembro e outubro, nas caixas do correio em zonas residenciais diferentes, caracterizadas pela presença de público-alvo identificado. Retorno bi-mensal às zonas já trabalhadas, descontadas as moradas dos clientes que tenham feito registo. Retorno previsto de 3% a 5% em registos no site/loja online com aceitação de GPDR para envio de promoções, a verificar através dos resultados do Analytics, registos e utilização dos cupões de primeira compra.

2. Promoção Direta – B2B

Ações de promoção a desenvolver junto do público B2B – mercearias ou minimercados de produtos naturais e biológicos, ervanárias, centros de estética, clínicas ou centros de massagens, clínicas ou centros de terapias holísticas / alternativas, farmácias, parafarmácias. O objetivo é contactar 20 a 25 potenciais distribuidores em cada mês, com exceção de julho, agosto e dezembro. A primeira abordagem é feita ao telefone, depois enviado email de apresentação com catálogo e pedida reunião. O follow up é feito ao telefone no máximo duas semanas após o envio da apresentação. Os contactos são todos anotados em bases de dados por atividade, constituída por duas partes: clientes e potenciais clientes. Mais tarde a organização dos contactos vai ser determinante para colocar outras ações e prática.

3. E-Mail Marketing

Envio mensal de dois newsletters – um para público B2C e um para público B2B. Ambos combinam assuntos comerciais relevantes para o seu público, como promoções, destaques ou outros, com conteúdos de interesse mais generalista relacionado com os produtos, ou com os ingredientes, as vantagens. O objetivo é manter o contacto regular com clientes registados através da divulgação de informação e conteúdos que lhes sejam relevantes.

4. Website e loja online

Dinamização regular do website e da loja online:

Para público B2C; Inserção de cartões com código de desconto para primeira compra na entrada do site e da loja; Destaque de promoções e packs em vigor na homepage; destaque da oferta de portes; criação do sistema de fidelização por pontos na loja;

Para público B2B – criação de um utilizador para cada cliente com acesso à zona privada de “Revenda” do site, onde tem acesso às condições acordadas, tabelas de preços de revenda atualizadas, promoções especiais, histórico e faturação.

Para parceiros – inserção dos seus logotipos em secção específica na homepage e de secção de notícias onde são divulgadas as ações tidas.

De um modo generalizado: melhoria contínua do SEO do site e da loja, recorrendo a páginas ocultas, otimização de conteúdos, otimização de keywords, meta-descriptions e outras práticas de melhorias recomendadas;

Todas as medidas tomadas quanto ao site e à loja online, bem como aos respetivos posicionamentos no Google no site devem ser monitorizadas em Analytics e PageSpeed Insights, Site Audit e Tag Manager. O objetivo é triplicar o tráfego no final do ano, com um desempenho de 80/100.

5. Blog

Inserido no site, começa em janeiro, com a publicação e um artigo mensal. Os temas serão generalistas ou institucionais e destinam-se a movimentar as keywords e os assuntos mais pesquisados nas áreas de saboaria, cosmética e aromaterapia no sentido de alavancar o site para os resultados de pesquisa. Um dos artigos de cada mês é produzido pela Napural e o outro por um parceiro, fornecedor ou cliente B2B que deseje fazê-lo, dando destaque e oportunidade à divulgação do seu negócio e do seu conhecimento. Pretende-se desta forma desenvolver e reforçar o relacionamento entre a Napural e os seus stakeholders e demonstrá-lo com autenticidade junto do mercado

6. Google

Otimização do posicionamento no Google Business e Maps servindo-se do trabalho desenvolvido em SEO. É ainda solicitado aos clientes satisfeitos que deixem comentários e pontuações no Google.

Pontualmente, em momentos especiais como o Dia de S. Valentim, Dia do Pai ou da Mãe, Natal, ou no lançamento de um novo produto ou linha, poderá a Napural, dependendo do budget, recorrer a Google ADS. No entanto, precisamente por razões de orçamento que se prendem com a produção dos conteúdos, não está definida qualquer data para estas ações. Se a direção decidir avançar, fará as devidas alterações ao plano.

7. Social Media

Durante o próximo ano continuarão a ser utilizadas as redes Facebook e Instagram. O objetivo continua a ser a expansão das redes, pretendendo a Napural atingir 3K de seguidores até ao final do ano. A estratégia de atração passa por atribuir códigos especiais a quem seguir a marca, vantagens e benefícios a quem trazer consigo amigos, organização de desafios e passatempos, lançamento de polls, pedidos de partilha de imagens dos seus produtos da Napural, participação em grupos ricos em membros com características do público-alvo B2C, divulgação e convites para eventos, e outras ações que possam surgir. Pretende-se estar constantemente ativo, com publicações em formato

Reel, Story ou Feed, em média três vezes por semana. Uma das publicações terá a intenção de cativar seguidores e as outras de alimentar o público com conteúdo interessante e útil.

8 Eventos

Numa medida de inclusão na comunidade, está proposta a organização de alguns eventos de wellness utilizando alguns produtos, nomeadamente óleos, em parceria com profissionais ligados ao bem-estar holístico, mindfulness, terapias alternativas, workshops de massagem, de aromaterapia e outros que possam surgir. Estas iniciativas terão lugar a partir da primavera, e, sempre que possível, ao ar livre. Estes eventos serão amplamente divulgados nos vários canais ao dispor não só da Napural, mas também dos parceiros que participem. Dessa forma, conseguem um alcance bastante maior, com vantagens para ambos.

No que respeita a eventos, a Napural mantém ainda a sua presença mensal – no primeiro domingo de cada mês. no evento “Artistas no Bairro”, com a intenção de manter um local físico onde os clientes podem levantar as suas encomendas sem despesas de portes. Pontualmente, o mesmo acontecerá no Hype Market em Alvalade, mas como não têm um dia da semana ou do mês fixo, não é possível calendarizá-lo. É preciso aguardar pelo convite com informação das datas.

Em maio e em dezembro prevê ainda a Napural a contratação de uma loja pop-up no Cascaishopping durante uma semana de cada vez.

9. Micro-influencer

Ainda não está decidido quem será, mas a Napural tem intenção de estabelecer protocolos com um(s) ou mais micro influencer(s), para divulgação dos produtos ou de uma parte dos produtos junto do seu grupo de influência. Poderá ser uma personalidade ligada à defesa e conservação do meio ambiente, ativista, profissional de saúde, terapeuta ou psicoterapeuta. Esta ação faz parte do plano para ter início no segundo quadrimestre do ano, mas a escolha do(a) micro influencer ainda está em análise.

10. Parcerias

Neste momento estão a ser negociadas parcerias com artesãos locais para fornecimento de peças de apoio em olaria, madeira, bambu, tecidos e outros para complemento da oferta. Num campo distinto, estão também em cima da mesa

negociações para levar a cabo workshops em escola sobre consumo responsável, hábitos saudáveis e sustentabilidade. Prende-se desta forma ser parte ativa do tecido social e empresarial com incentivo ao local e ao micro negócio.

11. Comunicação exterior

Colocação de um muppie na Marina de Cascais entre 2 e 11 de fevereiro de 2024, durante a Regata 1st Cascais Dragon Winter Series.

CONCLUSÃO

O objetivo desta revisão literatura é compreender o fenómeno da comunicação estratégica integrada nas micro e pequenas empresas, e as suas implicações na produtividade e sustentabilidade das mesmas bem como nos contextos em que se inserem. A pesquisa efetuada revelou antes de mais que tradicionalmente, muitas micro e pequenas empresas operam com líderes muito focados na operação, com processos lineares e sem estratégia, e que a comunicação é informal e reativa. No entanto, revelou também que a adaptabilidade de alguns conceitos às características próprias das micro e pequenas empresas pode resultar na possibilidade de atividades comunicativas integradas terem grande impacto dentro e fora da organização, e que se encontram resumidos na Figura 2.



Figura 2 – Fonte: elaboração própria

O líder da micro ou pequena empresa, é a figura comunicativa central e dele depende muito do que vai acontecer dentro da organização. Se o líder reunir em si qualidades como autenticidade, ética e transparência na transmissão dos valores da cultura organizacional, se partilhar o seu conhecimento e informação disponível em consciência de que estará a influenciar os seus públicos, estará a fazer uso de um poder relacional que pelas suas

características informais e emotivas desenvolverão motivação e desejo de relacionamento. O relacionamento, formal ou informal que se gera neste processo, abre caminho à inovação e à diferenciação, à produtividade e à sustentabilidade.

A esquematização da relação entre os vários conceitos pretende resumir os vários conceitos abordados no artigo, e resulta da necessidade de os organizar. Na maior parte das fontes consultadas, cada conceito é abordado individualmente, mas não como um todo ou como um modelo de comunicação interna adaptável a micro e pequenas empresas. Sugere-se, nesse sentido, a elaboração de futuros estudos práticos que possam corroborar a sua aplicabilidade e efetividade.

A observação da microempresa escolhida para o estudo e o seu PEC, corrobora a investigação teórica, uma vez que coloca a necessidade de relacionamento com os vários públicos no centro da estratégia de comunicação definida: ainda que a marca planeie ações de naturezas variadas, o objetivo comum a todas é confluírem na atração de público ao website e loja online para fidelização e ganho de embaixadores da marca. Sem diversidade de ações, ou seja, investindo unicamente em marketing digital, a empresa tornar-se-ia inviável do ponto de vista financeiro razão pela qual o plano de comunicação integrados e apresenta como a melhor forma de proporcionar à marca sustentabilidade e crescimento a médio prazo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>

Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>

Alwi, S., Balmer, J., Stoian, M., & Kitchen, P. (2022). Introducing integrated hybrid communication: the nexus linking marketing communication and corporate communication. *Qualitative Market Research an International Journal*, 25(4), 405-432. <https://doi.org/10.1108/qmr-09-2021-0123>.

Argenti, P., Howell, R. & Beck, K. (2015) The strategic communication imperative. *MITSloan Management Review*, Sloan Select Collection Special Collection. Top 10 Lessons on Strategy (Pág. 63-69). <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>.

Ashill, N., Frederikson, M., & Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430-460. <https://doi.org/10.1108/03090560310459032>.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Ayub, A., Razzaq, A., Aslam, M. S., & Iftekhhar, H. (2013). A conceptual framework on evaluating SWOT analysis as the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 91-98.

Baggio, C. C., Costa, H., & Blattmann, U. (2016). Seleção de tipos de fontes de informação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 32-47.

Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. Sustainable production and consumption. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>

Baker, K. A. (2007). Organizational communication. Management Benchmark Study, 1(1), 1-3. <http://wachum.com/eBook/1065106/commutheory3.pdf>

Chong, M. P., Ping Fu, P., & Fan Shang, Y. (2013). Relational power and influence strategies: A step further in understanding power dynamics. Chinese Management Studies, 7(1), 53-73. <https://doi.org/10.1108/17506141311307596>

Comissão Europeia. (2019). Annual report on European SMEs 2018/2019 Recuperado de https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en » https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en

Csath, M. (2012). Encouraging innovation in small and medium sized businesses: learning matters. Development and Learning in Organizations: An International Journal. <https://doi.org/10.1108/14777281211258635>

Curvello, J. J. A. (2012). Comunicação interna e cultura organizacional. Casa das Musas, 2ª edição revista e atualizada, Pág. 14

Dahl, S., Eagle, L., & Low, D. (2015). Integrated marketing communications and social marketing. Journal of Social Marketing, 5(3), 226-240. <https://doi.org/10.1108/jsocm-07-2012-0031>

Dance, F. (1970). The “Concept” of Communication. The Journal of Communication, <https://doi:10.1111/j.1460-2466.1970.tb00877.x>

Djokic, I. (2018). Economic effects of integrated marketing communications: the case of food products. Ekonomika Poljoprivrede, 65(3), 985-994. <https://doi.org/10.5937/ekopolj1803985d>

Dobni, C. B., Klassen, M., & Nelson, W. T. (2015). Innovation strategy in the US: top executives offer their views. Journal of Business Strategy, 36(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2013-0115>

Dos Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1).
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67494552/22376-libre.pdf?1622654520=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Cultura_Organizacional_como_Fator_Crit.pdf&Expires=1675029391&Signature=LJ9CKyYubXtYm5sP76HORweZgXHYZsSnDfVi q5iWP30pm3vgiSY0WTIxGBJtsdqT3gr9AH~UYNQVFliWRoHaQfbzR7yHQKFYnL NJF19A0lzIAkqvQoXun4Nk~CyNNgrD7uewtAIDPM7bsisEDQitnTUcYRTQzwHzZ4l KbWVgP5tgXAMGy9WGWK3mhgLE9zVnIbCSVLwcOnwkQQOIxtvFLT99FzFeKa WbhsiB159ZW9f9F9BvwkMX5vSX-DYlFBypVtObTCjCr4Fvk2OfKae2RN4f30KYfAGE33Gs29ya3GEhS~S9hUki9z9yJW 2hTkxgAc6dZflf9akDgvf4BHTPUA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Duncan, T. and Moriarty, S. (1999). Commentary on relationship-based marketing communication. *Australasian Marketing Journal (Amj)*, 7(1), 118-120.
[https://doi.org/10.1016/s1441-3582\(99\)70209-0](https://doi.org/10.1016/s1441-3582(99)70209-0)

EUR-LEX – Access to European Union Law - <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj> (consultado a 27/01/2023)

Eusébio, J. (2019). Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Dellent Consulting. Master Thesis. Universidade de Aveiro.

Finn, F. & Winni, J. (2017). Strategic Communication, Wiley Online Library. Doi: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194>

Fiske, J. (2005), Introdução ao Estudo da Comunicação, Edições Asa, Porto, 9ª Edição, Pág. 14-15

Freixo, M.J.V (2012), Teorias e Modelos de Comunicação, Instituto Piaget, 3ª Edição, Pág . 300-302.

Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), 933-955.
<https://doi.org/10.1108/03090560410539104>.

Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169-184. <https://doi.org/10.1108/13632540810881974>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1:1, 3-35, DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Hatch, M.J.. & ; Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>

[https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2030](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2030)

Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>

Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K. & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

Jones, O., & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: A model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management* 2(4), 329-351. <https://doi.org/10.1108/17554250911003836>

Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 819–847.

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley international encyclopedia of marketing*, 1-23.

Kliatchko, J., & Uttamchandani, R. (2023). A New Framework for IMC Planning. *Journal of Marketing Communications*, 1-20.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Lee, N. R., & Kotler, P. (2019). *Social marketing: Behavior change for social good*. Sage Publications.

Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September), 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>

Littlejohn, S. W. (1983). *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publishing Company, 2ª edição, Pág. 6-8

Macedo, A. M., Porém, M. E., & Andrelo, R. (2014). Organizational communication and innovation in micro and small companies: a study on the application of the “Innovation Radar”. *Comunicação e Sociedade*, 26, 136-161. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2030](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2030)

Mapheto, L., Oni, O., & Matiza, T. (2014). The utilisation of integrated marketing communication strategies by small retailers in mankweng, south africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n15p111>

Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>

Mulder, D. (2022). Evolution of marketing communication. *Communicare Journal for Communication Studies in Africa*, 23(1), 220-237. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v23i1.1789>

Nijssen, E. J., Hillebrand, B., & Vermeulen, P. A. (2005). Unraveling willingness to cannibalize: a closer look at the barrier to radical innovation. *Technovation*, 25(12), 1400-1409. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.004>

Noveriyanto, B. and Adawiyah, S. (2021). Digital integrated marketing communications (dime) activities of digital products financial technology (fintech) “alami”. *Profetik Jurnal Komunikasi*, 14(1), 60. <https://doi.org/10.14421/pjk.v14i1.2017>

Oliveira, J. (2012). *Marketing Reserach: Investigação em marketing*. Edições Silabo.

Parrott, G., Roomi, M., & Holliman, D. (2010). An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 184-203. <https://doi.org/10.1108/14626001011041201>.

Peattie, K. and Notley, D. (1989). The marketing and strategic planning interface. *Journal of Marketing Management*, 4(3), 330-349. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1989.9964080>.

Pordata – Estatísticas sobre Portugal e a Europa. Fundação Manuel dos Santos <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859-248024> (consultado a 27/01/2023)

Rahayu, A. and Hendrayati, H. (2021). Integrated marketing communication analysis and its effect towards brand equity.. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.059>

Razmus, W., & Laguna, M. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of micro-enterprises. *Frontiers in psychology*, 9, 791. <https://doi:10.3389/fpsyg.2018.00791>

Rehman, S. U., Gulzar, R., & Aslam, W. (2022). Developing the integrated marketing communication (imc) through social media (sm): the modern marketing communication approach. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221099936.

Rojot, J., Roussel, P. & Vandenberghe, C. (2009), *Comportamento Organizacional*, Instituto Piaget, Volume 3, Pág. 142.

Salovaara, P., & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179-202. <https://doi:10.1177/1742715016652932>

Schultz, D. (2010). New, Newer, Newest: Evolving Stages of IMC. *Journal of Integrated Marketing Communications*, 14–21.

Schultz, D., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7–18.

Šerić, M. and Saura, I. (2012). Ict, imc, and brand equity in high-quality hotels of dalmatia: an analysis from guest perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(8), 821-851. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.633211>.

Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell system technical journal*, 27(3), 379-423. <https://doi:10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>

Strom, T. (2020). Authentic leadership and relational power increasing employee performance: A systematic review of “leadership and power” as a positive dyadic relationship. *Journal of Small Business Strategy*. <file:///C:/Users/rmlt/Downloads/26352-authentic-leadership-and-relational-power-increasing-employee-performance-a-systematic-review-of-leadership-and-power-as-a-positive-dyadic-relation.pdf>

Taneja, S., Pryor, M.G. and Hayek, M. (2016), "Leaping innovation barriers to small business longevity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 No. 3, pp. 44-51. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2014-0145>

Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.841>

Walter, C. E., Au-Yong-Oliveira, M., & Veloso, C. M. (2021). Innovation in brazilian micro and small enterprises: A systematic literature review. *Calitatea*, 22(182), 20-24. https://www.researchgate.net/publication/351936399_Innovation_in_Brazilian_Micro_and_Small_Enterprises_A_Systematic_Literature_Review

Yeomans, L. & FitzPatrick, L (2017) *Internal Communication*. In: *Exploring Public Relations*. Pearson Education. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/>

Yusuf, M., Saiyed, R., & Sahala, J. (2022, December). Swot Analysis in Making Relationship Marketing Program. *In Proceeding of The International Conference on Economics and Business* (Vol. 1, No. 2, pp. 573-588).

Zambardino, A. and Goodfellow, J. (2003). Account planning in the new marketing and communications environment (has the stephen king challenge been met?). *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 425-434. <https://doi.org/10.1108/02634500310504269>.

Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. O portal dos psicólogos, 1-7. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>

Zhao, X., Shang, Y., Lin, J., Tan, J., Li, H., & Liu, T. (2016). Leader's relational power: Concept, measurement and validation. *European Management Journal*, 34(5), 517-529. <https://doi:10.1016/j.emj.2016.02007>