

**MARIA JOÃO FREIRE  
TORRES LEITE DE FARIA**

**A IMPORTÂNCIA DA INTERNET COMO  
FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO NO  
BANCO ESPÍRITO SANTO DE  
INVESTIMENTO**



**MARIA JOÃO FREIRE  
TORRES LEITE DE FARIA**

## **A IMPORTÂNCIA DA INTERNET COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO NO BANCO ESPÍRITO SANTO DE INVESTIMENTO**

Relatório de Estágio apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação e Imagem, realizada sob a orientação científica do Doutor Georg Dutschke, Professor Auxiliar.



Dedico este trabalho à minha família.



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Carlos Guilherme Vieira Alves da Rosa**  
professor auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

**Prof. Doutor Rui Manuel Nunes Cruz**  
professor auxiliar da Universidade Europeia

**Especialista Pedro Jeremias Dutschke**  
director de área no BPI

**Prof. Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke**  
professor auxiliar convidado do Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário



## **agradecimentos**

Começo por agradecer ao meu Pai, pela educação, por me exigir sempre mais e sobretudo pela confiança que tem em mim e no meu futuro. À minha Mãe, por estar sempre ao meu lado, nos bons e maus momentos. À família, meu porto de abrigo. Aos meus amigos, pelo consolo e apoio moral. Ao Rodrigo, por tudo. Ao meu orientador por todo o apoio e disponibilidade. Finalmente, e não menos importante, aos meus colegas e directores do BESI, por serem prestáveis, por me terem recebido bem e por serem espetaculares.



**palavras-chave**

Comunicação corporativa; banca de investimento; internet

**resumo**

O âmbito principal deste relatório de estágio é perceber a importância que vários elementos de um website corporativo têm na comunicação de um banco de investimento.

O estágio foi realizado de Setembro de 2013 até Maio de 2014, num dos maiores bancos de investimento no território nacional, o Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. Neste período, as funções por mim desempenhadas focaram-se no acompanhamento, desde o início, da implementação de um novo website corporativo, bem como a realização de alguns vídeos corporativos. Através deste envolvimento neste projecto, foi-me possível compreender a importância que vários elementos comunicativos têm no sucesso de um website corporativo.



**Keywords**

Corporate communication; investment banking; internet

**abstract**

The focal scope of this internship report is to understand the importance that various elements of a corporate website have on the communication lines of an investment bank.

This internship took place from September 2013 until May 2014, in one of the largest investment banks in the country, Espírito Santo Investment Bank. During this period, the roles that were asked of me consisted of the following: monitoring and managing, since the beginning of the implementation, of a new global corporate website, as well as conducting some corporate videos for the banks' current website and internal global corporate television. Through this intense and exciting involvement in this project endeavor, I was able to clearly understand the importance that several communicative key elements have on the success of a corporate website.



## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	<b>23</b>
Contexto do Estágio .....	23
Tema do Relatório .....	23
Objectivos do Estágio .....	24
Estrutura do Relatório.....	24
<b>Capítulo I Revisão da Literatura</b> .....	<b>27</b>
I.1 Comunicação Corporativa .....	27
I.2 Comunicação Estratégica e Integrada.....	32
I.3 Identidade, Imagem e Reputação Corporativa .....	36
I.4 Comunicação Corporativa no século XXI .....	41
I.4.1. Website Corporativo.....	46
I.5 Especificidades da Comunicação Corporativa na Banca de Investimento ...	50
<b>Capítulo 2 Entidade de Acolhimento: BESI</b> .....	<b>53</b>
2.1 Apresentação.....	53
2.2 Visão.....	53
2.3 Missão .....	53
2.4 Valores.....	54
2.5 Organograma.....	55
<b>Capítulo 3 Estágio</b> .....	<b>57</b>
3.1 Objectivos do Estágio .....	57
3.2 Website Corporativo .....	57
3.2.1. Website Corporativo: <i>Frontoffice</i> .....	68
3.2.2. Website Corporativo: <i>Backoffice</i> .....	83
3.3 Vídeos Corporativos .....	87
<b>Capítulo 4 Conclusão</b> .....	<b>93</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>95</b>
<b>Webgrafia</b> .....	<b>99</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – “Consolidated Corporate Communication Framework” (adaptado de Agernti, 2013) .....	33
Figura 2 – “Constituents of Organizations” (adaptado de Argenti, 2013) .....	34
Figura 3 – “Communication Channels” (adaptado de Argenti, 2013) .....	35
Figura 4 – Relação entre identidade corporativa e imagem corporativa (adaptado de Birkigt e Stadler <i>abud</i> EURIB, 2009) .....	38
Figura 5 – Interacção entre a formação da identidade corporativa, a reputação e a melhoria da performance organizacional (adaptado de van Riel & Balmer, 1997) .....	40
Figura 6 – Organograma .....	55
Figura 7 – Website BESI .....	58
Figura 8 – Website BESI Brasil .....	59
Figura 9 – Website BESI Reino Unido .....	59
Figura 10 – Website BESI Polónia .....	60
Figura 11 – Website Goldman Sachs .....	61
Figura 12 – Website Goldman Sachs – Página local .....	62
Figura 13 – Nível de coerência das peças de comunicação do BESI .....	63
Figura 14 – Parte do backoffice actual do website do BESI .....	64
Figura 15 – Logótipo do BESI .....	65
Figura 16 – Avaliação das várias propostas para o novo website .....	66
Figura 17 – Tendências actuais do <i>web design</i> apresentadas pela ByCom .....	68
Figura 18 – Estrutura geral da página principal do novo website .....	69

Figura 19 – Página inicial do novo website do BESI .....	70
Figura 20 – Página inicial do novo website do BESI (continuação) .....	71
Figura 21 – Estrutura comum entre diferentes idiomas .....	72
Figura 22 – <i>Mood</i> fotográfico proposto pela ByCom .....	73
Figura 23 – <i>Mood</i> gráfico proposto pela ByCom .....	74
Figura 24 – Coerência entre diversos meios de comunicação, nomeadamente no website, relatório e contas 2013 e <i>tombstones</i> do BESI .....	75
Figura 25 – Excerto da página “Where we are” do novo website do BESI .....	76
Figura 26 – Excerto da página local de Lisboa do novo website do BESI .....	77
Figura 27 – Excerto da página de notícias do novo website do BESI .....	78
Figura 28 – Excerto da página de prémios e operações fechadas do novo website do BESI .....	79
Figura 29 – Detalhe de uma operação fechada no novo website do BESI .....	80
Figura 30 – Excerto de uma página de notícias com vídeo no novo website do BESI .....	81
Figura 31 – Página de notícias que contém vídeo no website antigo do BESI .....	82
Figura 32 – Página inicial do <i>backoffice</i> do novo website do BESI .....	84
Figura 33 – Opções de criação de conteúdo numa notícia no <i>backoffice</i> do novo website do BESI .....	85
Figura 34 – Opções de estrutura na criação de <i>tombstones</i> no <i>backoffice</i> do novo website do BESI .....	85
Figura 35 – Editor de texto do <i>backoffice</i> do novo website do BESI .....	86
Figura 36 – TV Coporativa do BESI .....	88

Figura 37 – TV Corporativa BESI a passar um vídeo corporativo .....	89
Figura 38 – Vídeo corporativo de “Research” .....	90
Figura 39 – Página do BESI no YouTube .....	91



## ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BES – Banco Espírito Santo

BESI/ ESIB – Banco Espírito Santo de Investimento/ Espírito Santo Investment Bank

CC – Comunicação Corporativa

CEO – *Chief Executive Officer*

GBES – Grupo Banco Espírito Santo

IC – Identidade Corporativa

PR – *Public Relations*



## **INTRODUÇÃO**

### **Contexto do Estágio**

No primeiro contacto com o mercado de trabalho, procurei escolher uma entidade que pudesse desafiar as minhas capacidades enquanto comunicadora. Sendo que tirei Licenciatura em Comunicação Social, mais especificamente em Comunicação Organizacional, e estou actualmente a terminar Mestrado em Comunicação e Imagem, o meu objectivo enquanto aluna e profissional é adquirir conhecimentos sobre a comunicação nas organizações, de uma forma mais prática e adequar os meus conhecimentos às necessidades do mercado de trabalho. O estágio no Departamento de Comunicação e Imagem, do Banco Espírito Santo de Investimento, apresentou-se como a proposta ideal para testar e complementar os conhecimentos já adquiridos nesta área. Para além de ser considerado por várias entidades como o Melhor Banco de Investimento em Portugal, o BESI tem tido uma crescente presença internacional, intensificando assim a necessidade de uma comunicação eficaz e consistente que atravesse as diferentes geografias.

### **Tema do Relatório**

Tendo em conta que nos encontramos numa era cada vez mais digitalizada, é importante perceber de que modo é que podemos tirar vantagens desse fenómeno e, mais importante, saber como utilizá-lo para tirar o máximo proveito do *media* que é a internet, em prol das organizações.

Assim, este relatório tem como tema principal a utilização da internet por parte das organizações e perceber de que forma é que este meio de comunicação influenciou a maneira das empresas comunicarem, assim como identificar algumas das técnicas utilizadas para que um website tenha sucesso, nomeadamente o do Banco Espírito Santo de Investimento.

## **Objectivos do Estágio**

Este estágio visa evidenciar o papel da comunicação *online* na banca de investimento. Com o avanço das novas tecnologias, o Banco sentiu a necessidade de actualizar a sua identidade *online*, adoptando um novo website.

Estipularam-se assim como objectivos a implementação de um novo website corporativo, alinhando toda a comunicação global num só local, bem como assegurar a coerência entre as várias peças comunicativas. Para além disto, e com a criação de um novo website, o Banco procedeu à criação de um perfil no YouTube, de forma a promover os seus vídeos institucionais.

## **Estrutura do Relatório**

Este relatório de estágio é composto por cinco partes: Introdução; (I) Revisão da Literatura; (2) Entidade de Acolhimento: BESI; (3) Estágio e Conclusão.

**Introdução**, é uma apresentação geral do relatório de estágio, que compreende quatro subdivisões: (1) Contexto; (2) Tema do relatório; (3) Objectivos do estágio; e (4) Estrutura do Relatório.

Parte I – **Revisão da Literatura**, é a sustentação teórica de todo o relatório de estágio. Neste capítulo é analisado o conceito de comunicação corporativa bem como a sua evolução ao longo do século. Também são abordadas tecnologias como a internet e, mais especificamente, os websites corporativos.

Parte 2 – **Entidade de Acolhimento BESI**, consiste na apresentação da organização onde decorreu o estágio.

Parte 3 – **Estágio**, consiste na descrição das actividades desempenhadas e na análise profunda de um projecto de implementação de um novo website corporativo.

Parte 4 - **Conclusão**, é onde se consolida a informação abordada no tema em estudo, com os projectos realizados. Esta secção está dedicada à apresentação das principais conclusões que derivaram da investigação e do estágio.



## CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

### I.1 Comunicação Corporativa

São várias as definições atribuídas à comunicação corporativa (CC). No seu artigo *Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future*, Christensen e Cornelissen (2011) apresentam algumas dessas definições:

“Apesar da comunicação corporativa ter sido um termo vago referindo-se às mensagens provenientes de grandes organizações, hoje em dia o termo designa maneiras específicas de pensar, que podem ser aplicadas em variados, se não todos, os tipos de organizações (Cornelissen, 2008a). De acordo com Harrison (1995), o objectivo da comunicação corporativa como actividade teórica e prática é gerir todas as comunicações que envolvam a organização como uma entidade corporativa. Na mesma linha de pensamento, van Riel (1995) descreve a comunicação corporativa como sendo uma actividade desenhada e organizada para que englobe a mensagem total da organização, orquestrando diferentes mensagens e comportamentos como actividade central (van Riel, 1997). Mais recentemente, van Riel e Fombrun (2007) definiram comunicação corporativa como sendo “o conjunto de actividades que gerem e orquestram todas as comunicações internas e externas com o objectivo de criar bases favoráveis com os *stakeholders* sobre os quais a organização depende” (p.25). Ao contrário de perseguir diferentes identidades (...) a visão da comunicação corporativa contemporânea (...) é gerir todas as comunicações sob uma só “voz”.” (adaptado de Christensen & Conerlissen, 2011, p.386)

Já na sua obra *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Cornelissen (2011) apresenta as características que servem de base para a definição de comunicação corporativa, considerando-a uma função de gestão que oferece um modelo eficiente de coordenação de todas as comunicações internas e externas com o propósito global de estabelecer e manter reputações favoráveis com os grupos de *stakeholders* dos quais a organização é dependente.

Podemos então perceber que a Comunicação Corporativa engloba uma série de actividades, designadas a passar aos constituintes da organização (nomeadamente aos *stakeholders*) a identidade da mesma, através de uma comunicação consistente, transversal às actividades que se encontram sob alçada do departamento de comunicação, alinhando a comunicação interna e

externa numa só “voz”.

Para van Riel e Fombrun (2007), a comunicação corporativa tem de se focar não só na melhoria da sua imagem externa, mas também nas suas actividades internas, descritas por Luscuere (1993) como responsáveis da criação de “diagnóstico e capacidade de mudança” que estimula os colaboradores a trabalharem juntos para cumprirem os objectivos globais da organização, em vez de se focarem apenas nas suas tarefas funcionais. Assim, van Riel e Fombrun (2007, p.23) apresentam as responsabilidades da comunicação corporativa:

- Fundamentar o perfil da “corporação por de trás da marca” (*corporate branding*);
- Desenvolver iniciativas que minimizem as discrepâncias entre a identidade desejada e as características da marca;
- Indicar quem deve comunicar o quê no campo da comunicação;
- Formular e executar procedimentos de modo a facilitar a tomada de decisão em assuntos relacionados com a comunicação;
- Mobilizar suporte interno e externo para acompanhar os objectivos da corporação

Ainda que as organizações tenham diferentes necessidades ao longo do tempo, o relatório de 2010 *Resource Allocation Benchmarks* da “Communications Executive Board” da consultora Corporate Executive Board, citado por Argenti (2013), identificou quase 30 responsabilidades distintas que uma equipa de comunicação moderna normalmente tem. Na comunicação externa distinguem-se as responsabilidades nas actividades de:

- *Investor Relations*
- Comunicações financeiras
- Relatório anual
- Website corporativo
- Publicidade corporativa
- Marketing

- Comunicações Executivas
- Relações comunitárias
- Relações governamentais
- *Social media* externos
- Monitorização dos *social media* externos
- Monitorização da reputação

Em relação às responsabilidades nas actividades de comunicação interna, o relatório distingue as seguintes actividades:

- Comunicações com os trabalhadores
- Intranet corporativa
- *Social media* interno
- Sondagens aos trabalhadores
- Formação de comunicação aos líderes e *managers*

Nas responsabilidades consideradas diversas, distinguem-se as actividades de:

- Serviços criativos
- Avaliação da comunicação
- Gestão de eventos
- Responsabilidade Social Corporativa – Relatórios
- Responsabilidade Social Corporativa – Programas
- Actividades de caridade e doações
- Patrocínio corporativo
- Desenvolvimento das equipas de comunicação

Segundo Argenti (2013), de acordo com estudos recentes, mais de metade dos responsáveis pelos departamentos de CC controlam funções que incluem comunicações/reputação corporativas, gestão de crise, comunicações executivas, comunicação com colaboradores/interna, e marketing/PR do produto. Quase 70% dos CEOs que participaram no estudo dizem confiar nos seus profissionais de PR e comunicação para gerirem a reputação corporativa. Actualmente, com o

aumento do uso das redes sociais, quase 30% dos profissionais de PR/comunicação também se especializam nos *media* digitais e sociais, áreas em que a maior parte dos CEOs não tem experiência. Embora nem todas as organizações englobem todas estas funções e responsabilidades num só departamento, Argenti (2013) afirma que, para actuar de forma mais eficaz, a maior parte destas funções devem ser incluídas na função global da comunicação.

Segundo Illia e Balmer (2012), é possível propor definições diferentes para o propósito da comunicação corporativa, apresentando quatro perspectivas possíveis que podem ser aplicadas à área:

- 1) *public relations and one way and two ways perspectives;*
- 2) *integrated marketing communications;*
- 3) *total corporate communications;*
- 4) *corporate communications gap*

#### *Public Relations and one-way and two-way perspectives*

Nesta perspectiva, a comunicação corporativa pode ser gerida de duas maneiras: “one-way”, como sendo, por exemplo, focada na publicidade, tendo como objectivo principal a disseminação de informação verdadeira e favorável à corporação; ou “two-ways”, sendo que este tipo de comunicação engloba também a preocupação em perceber as dimensões que podem influenciar uma ou mais audiências corporativas chave, percebendo assim quem e que assunto pode trazer uma crise à corporação.

#### *Integrated Marketing Communications*

Nesta perspectiva, a comunicação corporativa é vista como parte do marketing-mix, representando um dos 4 P's, a promoção (Caywood, 1997; Kitchen & de Pelsmacker, 2004 *abud* Illia & Balmer, 2012). Para esta perspectiva torna-se essencial os comunicadores perceberem como integrar todas as comunicações como fazendo parte de uma só estratégia.

### *Total Corporate Communications*

Esta é uma perspectiva que trata a comunicação organizacional a um nível mais amplo. Segundo Illia e Balmer (2012), foi Aberg (1990) que apontou a eficácia da integração de todas atividades comunicacionais numa corporação, chamando-lhe “total communications” e, mais tarde, Balmer e Gray (1999) identificaram três componentes da “total corporate communication”:

- (1) comunicações primárias – efeitos da comunicação de produtos, serviços, gestão, colaboradores e do comportamento;
- (2) comunicações secundárias – efeitos da comunicação nas formas controladas de comunicação (semelhante às comunicações integradas); e
- (3) comunicações terciárias – efeitos da comunicação atribuídos por terceiros, tal como concorrência e media

Assim, e tendo em conta estes três componentes, a “total corporate communication” oferece um conceito tripartido entre a identidade, a imagem corporativa e a reputação de uma organização (Balmer & Gray, 1998 *abud* Illia & Balmer, 2012).

### *Corporate Communication Gaps*

Esta perspectiva tem como objectivo principal perceber como é que as organizações e todas as suas “gaps” se relacionam com as suas acções e comunicações. Deste modo, a função da comunicação corporativa passa por incluir na organização a opinião que os *stakeholders* têm da identidade da organização (Hatch & Schultz, 2008 *abud* Illia & Balmer, 2012); bem como assegurar que nenhuma “gap” emerge entre o comportamento da organização e a sua comunicação, para que assim possa construir uma forte reputação (Fombrun & van Riel, 2007 *abud* Illia & Balmer, 2012).

Nas organizações, o termo comunicação corporativa é utilizado para descrever quatro aspectos distintos da comunicação (Argenti & Forman, 2002 *abud* Argenti, 2006): pode descrever uma função, como marketing e outras actividades; um canal de comunicação; um processo de comunicação; ou uma atitude ou conjunto de ideais. A função da comunicação corporativa na

organização é responsável por comunicar tanto com os constituintes externos como internos, envolvendo um grande número de subfunções. Os canais de comunicação incluem não só os materiais impressos, mas também a informação disponível no website e outros blogues. Os processos de comunicação envolvem o estilo da comunicação, incluindo o tom e o *timing*. A comunicação corporativa é também uma atitude, ou um conjunto de ideais, que as pessoas têm acerca de como e o que comunicar e qual o valor inerente nesse trabalho de comunicação.

## **I.2 Comunicação Estratégica e Integrada**

A Comunicação Corporativa contribui para a construção da marca no longo prazo e tem, portanto, um propósito estratégico (Gupta, 2011).

Actualmente, a comunicação integrada tem de ser vista numa perspectiva global. Para Kitchen e Schultz (2003), a velocidade, a disseminação e a oferta de comunicação electrónica faz com que, tecnicamente, não existam organizações locais ou nacionais, apenas globais, a partir do momento em que entrem na plataforma electrónica. Segundo os autores, a *performance* de uma organização não depende só do sucesso das suas marcas/produtos/serviços, mas também do sucesso da organização como marca. É, portanto, insuficiente integrar todo o tipo de comunicações apenas nos produtos/serviços. Todo o tipo de comunicações ao nível do negócio ou corporação também devem ser integrados. Mais do que isso, deve existir uma interacção entre os dois tipos de comunicação de forma contínua, interactiva e interdependente.

Para Cornelissen (2011), a gestão da comunicação corporativa requer uma estratégia de comunicação que descreva a reputação global que a organização pretende alcançar e manter com os seus *stakeholders*-chave.

A comunicação estratégica pode ser definida como o alinhamento da comunicação com a estratégia global da empresa, com o propósito de melhorar o seu posicionamento estratégico (Argenti, Howell & Beck, 2005).

Assentando nos 3 princípios básicos de qualquer discurso de Aristóteles (“*speaker*”, neste caso a corporação; “*subject*”, a mensagem; e “*person*”, ou grupo, que vai receber a mensagem desejada), Argenti (2013) apresenta-nos um

esquema para trabalhar a CC Estratégica, representado na figura 1.



Figura 1

“*Consolidated Corporate Communication Framework*” (Argenti,2013)

Este esquema é circular e, ao contrário do linear, reflete o facto de que qualquer tipo de comunicação é um processo contínuo, e não um processo com início e fim. Neste processo, a comunicação só tem sucesso quando obtém a resposta desejada por parte dos seus constituintes e é a partir daí que define os seus objectivos: “*what does the organization want each message recipient to do as a result of the communication?*” (Argenti, 2013, p.32).

Para comunicar eficientemente, temos de saber para quem comunicamos e, para tal, os comunicadores têm de conhecer a sua audiência (neste caso, os constituintes da organização). As organizações têm vários constituintes e a comunicação deve chegar a todos eles.

No seu livro *Corporate Communication*, Argenti (2013) propõe uma tabela com os seus constituintes (Figura 2).

Primário	Secundário
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabalhadores</b></li> <li>• <b>Clientes</b></li> <li>• <b>Accionistas/ Investidores</b></li> <li>• <b>Comunidade</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media Tradicionais</li> <li>• Fornecedores</li> <li>• Credores</li> <li>• Governo</li> <li>• <i>Bloggers</i> individuais e activistas</li> </ul>

Figura 2

“*Constituents of Organizations*” (Argenti,2013)

Para o autor, os constituintes são sobretudo do grupo primário, verificando-se porém a necessidade de alguma comunicação especial com o grupo secundário. Estes “tipos” de constituintes não são fixos nem demasiado separados, sendo que podem variar ao longo do tempo e das circunstâncias (por exemplo, quando em crise, as organizações devem focar-se mais na relação com os *media*). É também importante perceber que os constituintes interagem entre si e que portanto as organizações devem trabalhar certos constituintes quando querem chegar a outros.

Identificados os constituintes, interessa à organização escolher por que meio comunicar, tendo em conta o objectivo da mensagem, bem como os recursos disponíveis (tempo, orçamento, recursos humanos).

Na actualidade, existem mais meios de comunicação do que em qualquer outra altura para suportar a comunicação interna e externa das organizações.

Meios Antigos	Meios Novos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Boca-a-boca</b></li> <li>• <b>Carta</b></li> <li>• <b>Imprensa Escrita</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mail</li> <li>• Blogues</li> <li>• Salas Digitais</li> <li>• Televisão</li> <li>• <i>Podcasts</i></li> <li>• Mensagem Instantânea</li> <li>• Internet</li> <li>• Mensagem de Voz</li> <li>• Videoconferências</li> <li>• <i>RSS Feeds</i></li> <li>• Redes Sociais</li> </ul>

Figura 3

“*Communication Channels*” (Argenti,2013)

Como podemos observar na figura 3, existe uma grande diversidade de meios de comunicação que, aquando o desenvolvimento de uma nova comunicação estratégica, devem ser cuidadosamente escolhidos – tanto em relação ao/s meio/s a utilizar, como ao *timing* da sua utilização.

Em relação à mensagem, Argenti (2013) afirma que, segundo os especialistas em comunicação, existem dois tipos de estruturas principais: a directa e a indirecta. Na estrutura directa, o comunicador/organização comunica de forma directa o seu ponto principal, entrando de seguida em maior detalhe; na indirecta, o comunicador/organização apresenta primeiro o contexto e de seguida

o ponto principal. Na opinião do autor, a organização deve, sempre que possível, utilizar a estrutura directa, pois a comunicação indirecta pode ser confusa e mais difícil de compreender.

Concluído este processo, interessa então avaliar o impacto que a mensagem teve nos constituintes da organização, que tanto pode acontecer num curto espaço de tempo, como num longo espaço de tempo. Após a recolha de *feedback*, a organização deve fazer um balanço do resultado da comunicação, de modo a poder corrigir o que falhou, ou a implementar o que resultou – daí a ser um sistema circular.

Para Argenti (2013), a criação de uma comunicação corporativa estratégica envolve então as três variáveis acima descritas: definir a estratégia de comunicação da *corporação*, identificar e analisar os *constituintes* relevantes e fazer passar a *mensagem* de forma eficiente. Adicionalmente, a organização tem de analisar o *feedback* dos constituintes para determinar o sucesso da comunicação.

### **I.3 Identidade, Imagem e Reputação Corporativa**

Segundo Balmer e Gray (2000) a comunicação corporativa é o processo através do qual os *stakeholders* percebem que a identidade, imagem e reputação de uma organização estão formadas.

É difícil classificar como partes separadas a identidade, imagem e reputação estratégica de uma organização, sendo estas as partes mais críticas de qualquer função da comunicação corporativa (Argenti, 2013). Já Schultz (2005) citado por Christensen e Cornelissen (2011) nota que a noção de uma marca corporativa engloba as dimensões preferidas da identidade organizacional, que são exaltadas e transmitidas ao público em geral. Hatch e Schultz (2001), citado por Christensen e Cornelissen (2011), afirmam que o sucesso de uma marca corporativa depende do nível de harmonia entre os valores definidos pelos *managers* e a maneira como estes valores são implementados pelos colaboradores da organização. Deste modo, a marca corporativa tem de assumir uma forte coerência entre a identidade, imagem e cultura de uma organização.

Para Kitchen e Shultz (2003), a imagem pode, de algum modo, ser vista como representação da identidade de uma organização. Esta identidade é transmitida através de mensagens (signos, sinais, símbolos) que são comunicados pela organização sobre si própria. Os autores defendem que as imagens são o critério que as pessoas têm de uma organização, ao passo que a identidade parte de um esforço planeado e gerido pela organização para comunicar com os seus grupos-alvo.

Segundo Thomaz e Brito (2010), é possível distinguir identidade do termo identificação, utilizado no estudo corporativo e organizacional, se considerarmos a perspectiva do marketing (Balmer & Greyser, 2003) ou dos estudos organizacionais (Albert & Whetten, 1985; Hatch & Schultz, 1997).

“A abordagem do marketing (Olins, 1994) expressa que os produtos, a comunicação, o comportamento e o ambiente são elementos chave para que haja identidade, quando se consideram as audiências externas. Já a literatura organizacional mostra-se mais interessada nos relacionamentos internos entre os empregados e sua organização, ou seja, no comprometimento e na identificação (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Hatch & Schultz, 1997). (...) A identificação, então, traduz a afinidade pessoal para com a identidade organizacional e essa afinidade forma a base e contribui para a manutenção da identidade corporativa (Balmer, 1997).” (Thomaz & Brito, 2010, p.232)

Hatch e Schultz (2000), citado por Bronn e Wiig (2002), também fazem a mesma diferenciação entre a identidade corporativa e a identidade organizacional, sendo que a identidade corporativa é a “ideia” da organização e como esta é representada para as diferentes audiências, principalmente para os *stakeholders* externos. A identidade do ponto de vista organizacional é a maneira como os membros da organização vêem e entendem a organização.

Downling (2001), citado por Bronn e Wiig (2002), define a identidade corporativa como sendo os símbolos e a nomenclatura utilizada por uma organização para que seja facilmente identificável pelas pessoas. De acordo com este autor, a identidade de uma corporação ajuda as pessoas a reconhecer a organização. Argenti (2013) acrescenta ainda que a identidade consiste na definição de atributos, tais como a visão e valores, os seus trabalhadores, os seus produtos e serviços. De igual modo, van Riel (1997) afirma que a identidade

corporativa indica a maneira como a organização se apresenta, através de comportamentos, e também de simbolismos, para as audiências internas e externas.

O conceito original da identidade corporativa apareceu com a preocupação que as comunidades de *design* e comunicação tinham com a maneira com que as organizações se apresentavam às audiências externas. Inicialmente, o termo era restrito aos logótipos e outros elementos de *design* visual mas, gradualmente, foi englobando todos os tipos de comunicação (publicidade, patrocínios, etc) e todos os tipos de comportamentos perante o mercado (Cornelissen, 2011). Para Balmer e Gray (2000), a identidade corporativa, quando bem gerida, pode ser um meio valioso para integrar as várias disciplinas e actividades essenciais para o sucesso da organização, bem como assegurar a coerência de todas as comunicações corporativas, resultando numa imagem consistente da ética e carácter da organização.

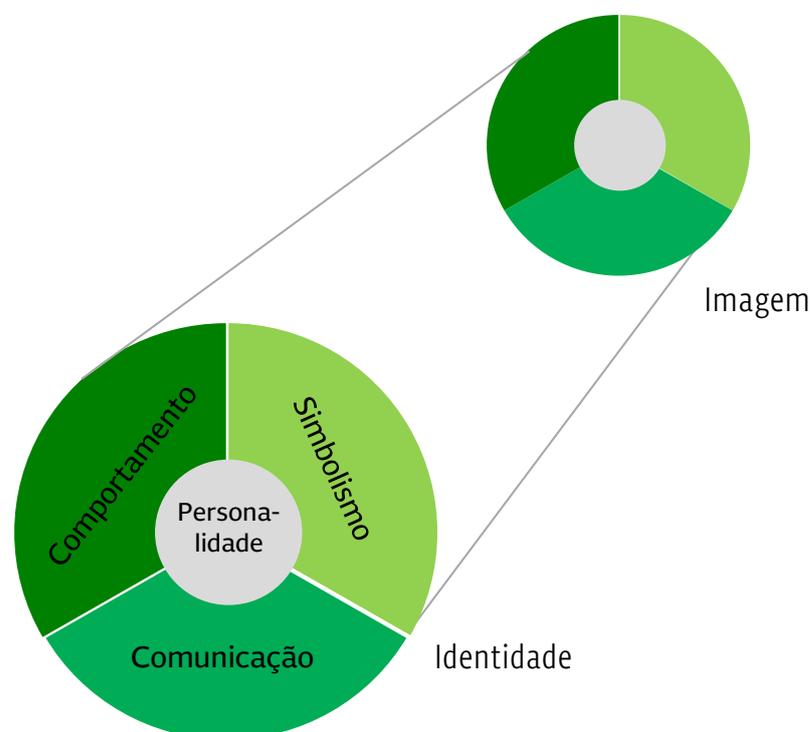


Figura 4

Relação entre Identidade corporativa e Imagem corporativa (adaptado de Birkigt & Stadler *abud* EURIB, 2009)

No seu modelo de Identidade e Imagem Corporativa (figura 4), Birkigt e Stadler (1986) identificam quatro dimensões da identidade corporativa (EURIB,

2009). Três “instrumentos” formam a manifestação concreta da “personalidade” da organização (parte central do círculo). A identidade corporativa relaciona-se com todo o conjunto de manifestações (simbolismos, comunicações e comportamentos) que a organização utiliza para propagar a sua personalidade (EURIB, 2009).

Deste modo, a imagem é vista como um reflexo da identidade corporativa. Experienciamos (directa ou indirectamente) a organização através destes elementos e, através de um processo complexo, desenvolvemos um conjunto de impressões sobre a organização (Bronn & Wiig, 2002), sendo que outros factores podem ter impacto na representação da organização, como é o exemplo dos rumores e da imprensa negativa (EURIB, 2009).

Segundo Argenti (2013) e Cornelissen (2011) a imagem é a percepção ou impressão que os constituintes têm da organização, ou seja, a maneira como os constituintes interpretam a identidade da organização. A organização pode ter diferentes imagens para os seus diferentes constituintes, ao passo que, à partida, a identidade da corporação não deve variar de constituintes para constituintes (Argenti, 2013). Vance e de Ângelo (2007) afirmam que a imagem da organização é definida com “um reflexo da identidade da organização” que parte da percepção dos *stakeholders* (empregados, accionistas, consumidores, etc). A imagem da organização é afectada pela publicidade realizada pela organização, pelas suas acções na comunidade, pela propaganda mediática e pelas experiências que os indivíduos vivem quando interagem com os colaboradores da empresa ou com os produtos e serviços da mesma (Vance & de Ângelo, 2007, p.95).

A literatura sobre a identidade corporativa vê a sua gestão tendo em conta “as raízes históricas da organização (Ramanantsoa, 1989), a sua personalidade (Balmer, 1995; Birkight & Stadler, 1980; Olins, 1978), a sua estratégia corporativa (Wiedmann,1988) e as três partes do *mix* da identidade corporativa (comportamento, comunicação e simbolismo) de maneira a conquistar uma reputação corporativa favorável (Fombrun & Shanley, 1989; Wang, 1994). A reputação e a *performance* da organização são também influenciadas pela evolução, tais como mudanças nos comportamentos da concorrência, bem como

nos *stakeholders* corporativos, como clientes, colaboradores e governo” (van Riel & Balmer, 1997, p.342).

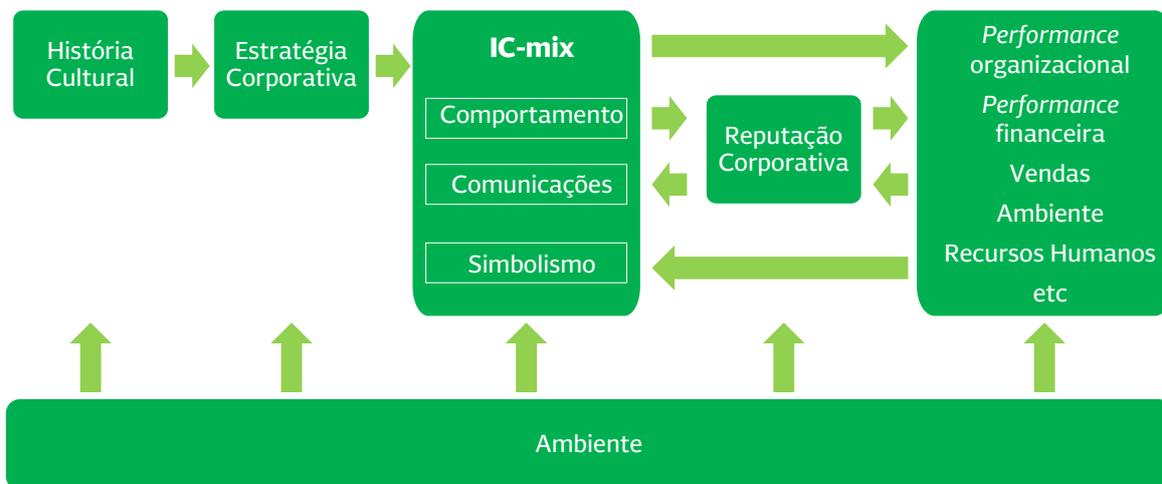


Figura 5  
Interação entre a formação da identidade corporativa, a reputação e a melhoria da *performance* organizacional (adaptado de van Riel & Balmer, 1997)

Estes autores esquematizaram estas ideias, estabelecendo um esquema de interação entre a formação da identidade corporativa, a reputação e a melhoria da *performance* organizacional (figura 5).

A reputação é a avaliação global dos feitos organizacionais (Fombrun, 1996 *abud* van Riel, 1997); é a representação colectiva do resultado e das acções da organização que descrevem a capacidade de oferecer resultados positivos aos seus *stakeholders*. Esta capacidade influencia a maneira como os *stakeholders* e os colaboradores “vêm” a organização, tanto em termos institucionais como em termos competitivos (Fombrun & van Riel, 1997). De todos os tipos de diferenciação, a reputação da organização é o mais difícil de duplicar (Guro, Sanjeevaraja, Gopala & Parashivamurthy, 2013) e, segundo Roger Haywood (2005), citado por Guro et al. (2013), a reputação é algo que demora um longo espaço de tempo a construir, mas pode ser destruída de um dia para o outro, num único evento.

Para Argenti (2013), se a identidade representa a realidade da organização, a imagem o seu reflexo, então a reputação é a soma da maneira como os

constituintes vêm a organização. Determinar a maneira como a organização quer ser conhecida pelos seus diferentes constituintes constitui, para o autor, a função central da comunicação corporativa.

#### **I.4 Comunicação Corporativa no Século XXI**

Tendo em conta que a função da Comunicação Corporativa é uma função que vai evoluindo, é importante que seja monitorizada para que acompanhe as mudanças e para assegurar que a teoria se mantém coordenada com a prática (Gupta, 2011).

As novas tecnologias de informação estão a criar novos panoramas na comunicação corporativa. Estão a afectar os meios de comunicação, a identificação da audiência corporativa, os tipos e métodos de comunicar, o conteúdo e a forma da mensagem e o *feedback*. Está a ter impacto no sentido partilhado das mensagens, no acondicionamento de informação, na gestão de informação estratégica e na identidade corporativa (Ihator, 2001).

As novas tecnologias alteraram radicalmente a forma como as organizações interagem com os seus constituintes. Actualmente a comunicação corporativa está novamente a ser reformulada por evoluções tecnológicas nunca antes vistas (Argenti, 2006). Tal como a invenção da imprensa escrita, da rádio e da televisão mudaram a sociedade cultural, a tecnologia computacional está a ter um papel revolucionário semelhante no que toca aos resultados comunicacionais e relacionais. Por exemplo, os websites tornaram-se numa ferramenta viável para melhorar a identidade e imagem corporativa (Ihator, 2001). Assim, as organizações estão a utilizar as novas tecnologias de informação de forma a explorar novos métodos criativos de comunicar com as suas audiências nacionais e internacionais (Ihator, 2004).

Os avanços nos *media* e nas tecnologias *web* proporcionam novas oportunidades e novos desafios para as organizações comunicarem e se relacionarem com os seus *stakeholders*, incluindo os *media* noticiosos. Estes avanços realçam a democratização da produção e disseminação das notícias das organizações (Cornelissen, 2011).

A comunicação tornou-se menos estática e mais dinâmica, envolvendo canais diferentes e novas capacidades, como sendo mais geograficamente dispersos, permitindo às organizações chegar aos clientes e a outros constituintes de uma forma mais económica. A informação era praticamente toda pré-planeada; era desenhada e entregue às audiências através de contactos pessoais, apresentações, visitas à empresa, e dos *mass media*. Hoje em dia, a tecnologia acomoda o diálogo em tempo real entre a organização e os seus constituintes, substituindo as mensagens unidireccionais. As organizações têm menos controlo na comunicação enquanto os vários constituintes, a concorrência e o público em geral têm um maior acesso à informação e aos colaboradores de todos os níveis das corporações (Argenti, 2006).

De acordo com Ithor (2004), enquanto as tecnologias modernas de comunicação dão poder aos públicos nacionais e internacionais, as organizações procuram soluções criativas para refutar ataques injustos e críticas capazes de afectar a sua imagem e reputação. Os computadores são chave para a gestão da informação estratégica, para a maneira como as organizações identificam e definem as suas audiências e para conduzir uma comunicação simétrica em tempo real. Ao contrário de outras eras em que os comunicadores corporativos dependiam dos *mass media* para difundirem informação corporativa, muitas vezes com resultados negativos, agora as organizações têm meios preparados e eficientes através dos quais podem comunicar e manter relações com os seus *stakeholders*: “As tecnologias computacionais permitem agora ao comunicador corporativo a redução da aleatoriedade na difusão de informação, a colocação estratégica de uma mensagem, e o estabelecimento de um modelo interpretativo de uma organização.” (adaptado de Ithor, 2001, p.201).

Actualmente as pessoas utilizam a internet para comunicar via e-mail; ler as notícias; aceder a informações governamentais, financeiras, médicas; participar em leilões; comprar e vender acções; fazer reservas de viagens; etc. Os utilizadores da internet também utilizam a ferramenta para comunicarem directa e indirectamente com as corporações através de uma lista crescente de websites, *chatrooms* e blogues (Argenti, 2006).

A internet pode estar a criar uma mudança nos paradigmas da comunicação corporativa vertical e horizontal tradicional. Agora há uma emergente partilha de poderes. Os públicos têm agora acesso imediato aos *mass media* para contarem a sua história a partir da sua perspectiva e reclamar intensamente se for necessário. Apesar de a internet permitir às organizações apresentarem os seus pontos de vista directamente aos constituintes mais importantes, o controlo sobre a disseminação da informação perdeu-se (Ihator, 2001). Um exemplo de como a disseminação de informação negativa se pode tornar numa espiral fora do controlo aconteceu no Verão de 2005, quando Jeff Jarvis, no seu blogue “BuzzMachine”, relatou a sua experiência negativa com o serviço aos clientes, com a comunicação corporativa e com os chefes de marketing da Dell. O tráfego de visitantes no seu blogue duplicou até aos 10 000 *hits* por dia durante essa altura, e os *media* e os investidores deram conta da situação, pondo os serviços ao cliente da Dell em questão num fórum muito popular (Beucke & Lee, 2005 *abud* Argenti, 2006). Para além deste tipo de problemas, e também fora do controlo das organizações, está o facto de que, hoje em dia, os registos do que uma corporação diz e faz, tal como o que é dito sobre esta, estão mais facilmente acessíveis e procuráveis por qualquer pessoa que tenha acesso à internet; existe inclusive um site chamado Internet Archive ([www.archive.org](http://www.archive.org)) que arquiva todas as versões dos websites, fornecendo um registo histórico para quem queira consultar (Argenti, 2006).

Outro problema que emergiu com as novas tecnologias foi a definição e segmentação das audiências (Ihator, 2001). Para comunicar eficientemente, a organização tem identificar a sua audiência relevante. Com o advento da internet e de outras tecnologias de informação a definição e segmentação da audiência é mais difícil, pois a internet quebra as barreiras geográficas, nacionais, culturais e políticas.

A comunicação na internet é multidirecional na sua natureza e muito rápida na sua transmissão (Ihator, 2001).

Para alcançar os seus objectivos, as organizações gerem o conteúdo da sua mensagem e disseminação. Sem conseguir perceber bem a sua audiência-alvo, a estrutura da informação e a sua disseminação tornam-se difíceis. Por causa da

fragmentação, complexidade, imediatismo e interactividade da comunicação computacional, as organizações podem não conseguir formular uma mensagem com cuidado, e fazê-la consistente através de todos os canais. Uma organização que utilize o website para comunicar não consegue segmentar a sua audiência de forma eficaz. O website pode ser visto pela audiência global que geralmente pertence ao estilo de comunicação chamado “*low context*” ou “*high context*” (Hall, 1976 *abud* Ihator, 2001). Uma sociedade que prefere o estilo “*low context*”, com falta de contexto, como utilizado nos Estados Unidos da América, prefere receber a essência da mensagem de forma clara e rápida, enquanto numa sociedade “*high context*”, com muito contexto, como os países Árabes, são apreciadas as nuances e usam o contexto da mensagem para lhe atribuir sentido (Ihator, 2001).

Por outro lado, dá mais poder aos comunicadores para informar e para reduzirem a incerteza, bem como partilhar com os *mass media* – *agenda-setting*. Há menos oportunidade para não estar informado, ou mal informado, bem como não interpretar de forma correcta. Há mais oportunidade para aumentar o sentido partilhado da mensagem entre o comunicador e o recipiente sem ter de haver a ligação a uma terceira entidade que poderia ter objectivos e pontos de vista diferentes. Assim, a tecnologia informática permite agora aos comunicadores corporativos reduzir a aleatoriedade na difusão da informação, colocar a mensagem de forma estratégica e estabelecer uma estrutura interpretativa da organização. Utilizar o website, *chatrooms* e sistemas de e-mail pode evitar o ruído que pode ser gerado com a intervenção de outras entidades.

A tecnologia trouxe também novas oportunidades para a comunicação corporativa. As organizações podem agora expor visualmente a sua informação sem ser em formato prosa, fazer da comunicação corporativa uma função mais integrada, e medir eficazmente a comunicação corporativa em termos de retorno para o negócio (Argenti, 2006).

Ao permitir às organizações a exposição da informação sem ser em formato prosa (por exemplo, apresentar o relatório e contas em multimédia em vez de um livro estático), a tecnologia tem afectado a visualização da informação. Rafferty (1999, p.22), citado por Argenti (2006), descreve como tais visualizações trazem novas formas literárias:

“A era informativa pode estar a conduzir um novo tipo de literacia – a habilidade de interpretar e usar a informação a partir de diferentes formatos, tais como formulários, tabelas, gráficos, mapas e outros tipos de exposição visual, em que a informação não é formatada numa frase ou parágrafo. Outro tipo de literacia que a era da informação pode estar a encorajar é a “tool literacy” – o uso de imagens, gráficos, vídeos, e áudio para apresentar a informação.” (adaptado de Argenti, 2006, p.363)

Esta informação apresentada nestes formatos não-prosa podem chegar a audiências mais diversas, internas e externas a uma organização.

Em relação à comunicação como uma função mais integrada, Argenti realizou um estudo, em 2005, para o National Investor Relations Institute, entrevistando mais de 60 CEOs, CFOs, executivos de comunicação corporativa e responsáveis pelas relações com os investidores, em organizações que incluem a PepsiCo, Dell, FedEx e Cendant (Argenti, 2006). Uma das conclusões que tirou do estudo foi que o ambiente de crescente regularização, os constituintes mais sofisticados e sobrepostos, o crescimento organizacional e a sua complexidade e, mais importante, a tecnologia, têm feito com que a necessidade de uma comunicação corporativa como uma função integrada seja ainda mais importante. As mensagens viajam virtualmente de forma instantânea dentro da organização, e para fora das suas paredes, aumentando a necessidade de mensagens mais coordenadas e consistentes. Da mesma maneira que a tecnologia forçou as organizações a lidar com a proliferação de novos meios de comunicação e de novos desafios, trouxe também oportunidades para que a função da comunicação corporativa se tornasse menos insular e mais integrada nas actividades do dia-a-dia da organização.

As várias ferramentas presentes no mundo tecnológico, como por exemplo a formação de grupos de e-mail, intranet, *softwares* de negócio, ajudam os profissionais de comunicação (e outros colaboradores em geral) espalhados pelo mundo a estarem informados das actividades da organização. As organizações também criam armazéns na internet ou na rede de materiais relacionados com a comunicação para que os colaboradores possam ter acesso em qualquer lugar.

Ao retirar proveito da tecnologia, as organizações podem apresentar conjuntos de comunicação coordenados e consistentes para todos os seus constituintes e tirar partido de oportunidades que poderiam não estar disponíveis antes do advento das novas tecnologias.

A tecnologia também pode ser uma ferramenta crucial para medir a eficácia da comunicação, ou dos programas de comunicação. Para além de poderem fazer uma série de inquéritos *online*, aos seus trabalhadores, de forma rápida e eficaz, os académicos e profissionais desenvolveram uma nova forma de demonstrar o valor específico que a comunicação traz às organizações. Esta nova forma utiliza a tecnologia para medir as actividades de comunicação, tal como o tom e o conteúdo da mensagem nos *media*, servindo-se depois de estatísticas multivariáveis e modelos econométricos para examinar milhares de peças noticiosas e determinar o valor que essa actividade de comunicação teve no retorno da organização (Argenti, 2006).

#### **I.4.1 Website Corporativo**

A internet como uma plataforma inovadora que abriga vários canais de comunicação é a grande responsável para a presença das organizações no espaço *web* (Jacobs, Iyamabo & Otubanjo, 2013). A presença das organizações na internet tornou-se numa necessidade para a disseminação de informação, relações públicas, promoção e processos de transacção (Lam & Lo, 2009).

A internet, só por si, constitui um conjunto enorme de novas ferramentas para alcançar grandes e diversos públicos. Alguns dos mecanismos para que a informação esteja electronicamente disponível para o público passa essencialmente pelos websites, websites corporativos e publicações electrónicas (Shim, 2002 *abud* Jacobs, Iyamabo & Otubanjo, 2013). As redes sociais também têm vindo a ganhar importância, como o Facebook, Twitter, Flickr, etc. Para estes autores, o aspecto da comunicação que mais foi influenciado pela internet foi a função de *media relations*. De acordo com Hill & White (2000), citados por Jacobs et al (2013), os websites são potenciais fontes de informação para os *media* noticiosos e oferecem um fácil acesso aos jornalistas. Assim, os jornalistas

têm acesso à informação aberta da organização, bem como os *stakeholders*, fazendo com que estes possam ser menos influenciados pelos *media*, uma vez que podem beber a informação do mesmo local, sem que os media interfiram com o conteúdo.

Segundo Tian (2008), apesar dos websites corporativos serem utilizados como um canal controlado para a organização comunicar com as suas audiências, estes também podem ajudar os públicos a perceber a organização, sendo que, portanto, os websites corporativos podem servir como um meio de melhorar a relação entre a corporação e os seus *stakeholders*. Como resultado, os websites corporativos têm sido considerados como uma componente significativa da comunicação corporativa (Kent & Taylor, 2003 *abud* Tian, 2008).

De acordo com Sullivan (1999), citado por Tian (2008), um website corporativo serve um grande número de funções, incluindo o comércio electrónico, o controlo da informação entre a organização e os seus públicos, divulgação de informação financeira às partes interessadas, e redução dos custos de comunicação. Um website eficiente pode ajudar a alcançar estes objectivos de várias maneiras.

Tian (2008) apresenta algumas das vantagens de ter um website corporativo:

“Primeiro, um website corporativo proporciona uma plataforma conveniente tanto para actividades comerciais de negócio para negócio como de negócio para cliente (Sullivan, 1999; see also Dou, Nielsen, & Tan, 2002; Quelch & Klein, 1996). Segundo, um website corporativo possibilita a disseminação de informação positiva, a resposta rápida a informação negativa sobre a organização, e facilita o processo de recolha e análise da opinião pública (Sullivan, 1999). Terceiro, as organizações utilizam o seu website corporativo para divulgar a sua informação financeira, que é importante para os *managers* que precisam de tomar decisões de investimento (Sullivan, 1999; see also Perry & Bodkin, 2000; Tracy, 1999). Finalmente, através dos websites corporativos, as organizações podem diminuir os seus custos, uma vez que a web é mais barata, mais rápida, e é uma maneira mais fácil de comunicar do que os media tradicionais (Sullivan, 1999; see also Chun & Davies, 2001).” (adaptado de Tian, 2008, p.479)

De acordo com um estudo de 2002 pelo Stanford Persuasive Technology Lab and Makovsky & Company, há um número de factores que diminuem a

credibilidade de um website corporativo. A lista que se segue apresenta os factores mais significantes que podem diminuir a sua credibilidade (Fogg et al, 2002 *abud* Lam & Lo, 2009):

- O website faz com que seja difícil aos utilizadores distinguir o que é conteúdo e o que é publicidade
- O conteúdo do website é raramente actualizado
- O site tem publicidade em formato *pop-up*
- As páginas têm *links* quebrados (sem ligação) ou têm *links* para sites que não são credíveis e/ou são difíceis de navegar
- O website tem erros tipográficos e/ou o website está ocasionalmente indisponível
- O nome de domínio do website não corresponde ao nome da organização e/ou a organização está a ter problemas legais ou financeiros
- As páginas demoram demasiado tempo a carregar
- Outros: o website requer uma subscrição paga para poder aceder; tem um ou mais anúncios por página; expõe informação pertinente sem referir a fonte; está alojada numa página de terceiros (como por exemplo no AOL); tem um propósito comercial e requer um registo antes de poder fazer *log in*

Os elementos que constam no Top 3 dos aspectos que ajudam à credibilidade do website são:

- O utilizador já tinha a opinião que o website era interessante e/ou o website representa uma organização que é bem respeitada
- O website oferece uma resposta rápida aos pedidos do utilizador
- O website expõe o endereço físico da corporação e/ou foi actualizado desde a última vez que o utilizador o visitou

Como se pode observar, o conteúdo do website mostra-se bastante importante, sendo que os utilizadores pretendem uma navegação fácil e eficaz, com o conteúdo sempre actualizado. Assim, a gestão do conteúdo do website torna-se numa prioridade crucial (Lam & Lo, 2009). Processos de gestão de

conteúdo inconsistentes ou que não sejam eficientes trazem custos acrescidos à organização. A falta de eficácia pode ocorrer quando existe uma fraca coordenação, uma falta de processos sistematizados e a utilização de ferramentas incompatíveis. Para além disto, a publicação de informações falsas ou fora do tempo levam à insatisfação do cliente e, em casos extremos, pode levar à perda de confiança do cliente, sinónimo de ter relações públicas fracas – para além de que pode trazer consequências legais para a organização. A gestão de conteúdo para web engloba vários componentes, sendo que a sua definição também varia.

De forma geral, os conteúdos num website são os seguintes (Reynolds & Kaur, 2000 *abud* Lam & Lo, 2009):

- Tudo o que aparece nas páginas web, incluindo texto, gráficos, menus, multimédia e *banners*. Estes elementos são normalmente referidos como o conteúdo criativo
- Componentes de aplicações que interagem com as páginas web
- Outro tipo de conteúdo, conhecido como conteúdo transitório, que também requer uma gestão regular. Este conteúdo transitório é utilizado para permitir a geração dinâmica de páginas web para apresentar informação, tais como produtos, promoções, etc. Esta informação está normalmente presente na base de dados
- Outras aplicações e páginas de “suporte” podem ser consideradas conteúdo
- Ficheiro de todo o tipo para *download*

O website corporativo encontra então a sua relevância não só na divulgação de informação como também na gestão de relações com os diferentes *stakeholders* da organização. Hoje em dia a internet oferece um vasto conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas pelos profissionais de comunicação, tanto em termos de divulgação de conteúdo como em termos de *research*, facilitando tanto a comunicação externa como interna.

## **I.5 Especificidades da Comunicação Corporativa na Banca de Investimento**

Apesar de existirem poucos estudos relacionados com o papel da comunicação na banca de investimento, podemos retirar da literatura alguns aspectos específicos da relação que o cliente tem com a banca de investimento de forma a perceber a maneira como a comunicação é implementada nesta área.

Tendo em conta que a banca de investimento se encontra, muitas vezes, ligada a uma entidade “mãe”, Ollins (1978), citado por Balmer e Stovig (1997), identificou três categorias de identidade visual relacionadas com a identidade da entidade “mãe”: monolítica (utiliza o nome da corporação); endossada (a marca faz referência ao nome da corporação); e “marca” (em que não há referência à corporação). A maior parte dos bancos e serviços financeiros adoptam a forma monolítica, sendo que todas as formas de produtos e serviços que pertencem ao banco, incluindo as suas subsidiárias e divisões, levam consigo o nome do banco e uma identidade diferente para cada subsidiária (Mitki, Herstein & Jaffe, 2007). Segundo Morison (1997) esta forma é utilizada mais regularmente por três razões principais. A primeira é histórica, dado que a maior parte das subsidiárias dos bancos perderam a sua identidade individual ao serem absorvidas pelos bancos. A segunda relaciona-se fundamentalmente com a natureza do banco; a vontade do banco poder oferecer confiança aos seus clientes através dos seus fundos, mantendo-os como parte da identidade principal. A terceira relaciona-se com o ambiente comercial e regulatório em que os bancos operam. Os mercados eram bastante regulados e havia muito pouca competitividade, o que fez com que as entidades preferissem adoptar uma só identidade que já fosse conhecida.

No que toca à identidade do ponto de vista organizacional, os comportamentos e atitudes dos colaboradores, principalmente daqueles que representam os serviços, são o factor mais importante da identidade do banco. A interacção entre os colaboradores e os clientes cria impressões e percepções sobre as características e sobre a imagem da organização (Wilson, 1997). Deste modo, a gestão da imagem e reputação da corporação passa muito pelos colaboradores que dão a cara nos vários serviços prestados pelo Banco. Tendo isto em conta, e o facto de que normalmente os bancos aportam um número

elevado de trabalhadores, é importante que alguns elementos da cultura organizacional e decisões sejam comunicados de forma rápida e eficaz na organização (Mortan, Veres & Marin, 2010). Esta informação deve estar disponível por um longo período de tempo para que possa ser consultada sempre que necessário, daí a importância dos avanços tecnológicos nesta área (partilha de informação por rede, intranet, e-mail, etc).

Em termos de comunicação externa, torna-se difícil desenvolver uma estratégia de comunicação pois não existe um produto físico para apresentar. Consequentemente, a maior exigência na comunicação de um banco de investimento é desenvolver uma mensagem e uma forma de apresentação do produto que é essencialmente intangível, de uma maneira tangível (Mortan et al., 2010).

A comunicação externa dos produtos e publicidade afecta a expectativas que o cliente tem sobre os serviços do banco, bem como as suas experiências passadas, afectando assim a qualidade do serviço. Segundo Gronroos (2001), citado por Mortan et al. (2010), a qualidade do serviço é determinada comparando a expectativas que os clientes têm com a *performance* real do serviço prestado. A qualidade não é atribuída a uma única característica mas sim a um conjunto de elementos que podem ser subjectivos ou objectivos.

Deste modo, o papel da comunicação como promotora é especial porque, apesar da literatura a considerar como parte da comunicação externa, é transmitida de forma unilateral pela instituição bancária a partir do seu contexto externo. Neste caso, não são os colaboradores da instituição bancária que mantêm o contacto com o exterior, mas sim a organização toda como instituição. Oferece informação sobre os serviços prestados, tentando melhorar a sua imagem, ou simplesmente promover valores e consciencializar possíveis clientes (Mortan et al., 2010).

Uma das características do sector de serviços é que a relação com os clientes deve ser duradoura e contínua, facto essencial para o sucesso do marketing no sector bancário. Deste modo, a função do marketing passa por estabelecer, manter, desenvolver e gerir estas relações, em vez de manipular o *marketing mix* generalizado (Tumbull & Moustakatos, 1996). Yorke (1990), citado

por Tumbull e Moustakatos, 1996, apresenta cinco táticas diferentes para gerir a relação com os clientes, dependendo da relação que estes mantêm com a instituição, desde o início da relação até ao final:

- determinar o benefício que os membros da organização cliente esperam receber, ou estão a receber;
- traduzir estes benefícios para um conjunto apropriado de serviços;
- gerar percepções positivas junto dos clientes no que diz respeito à capacidade de satisfazer as suas necessidades;
- entregar o serviço nos termos de qualidade desejados pelo cliente

Apesar do impacto das novas tecnologias na comunicação, estudos revelaram que os clientes corporativos dos bancos preferem as relações pessoais como principal meio de comunicação (Tyler & Stanley 2001). A importância da tecnologia em relação à interação entre o banco e o cliente continua a ser importante em vários aspectos, como facilitar o processo de co-produção entre o vendedor e o comprador e a oportunidade de fazer marketing *one-on-one* em sítios apropriados (O'Donnel, Durkin & McCartan-Quinn 2002).

Embora a tendência seja para a automatização da entrega de serviços e para a sofisticação das ligações tecnológicas entre os bancos e as companhias, a maior parte dos bancos e também dos clientes corporativos, preferem a relação presencial. Ainda assim, e reconhecendo que nem sempre é possível, ou apropriado, manter relações presenciais com tanta frequência, a tecnologia pode, até um certo ponto, substituir essas relações, sendo importante como alocação de ferramenta de comunicação (O'Donnel et al. 2002; Wilhelm, 1999).

## **CAPÍTULO 2 – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: BESI**

### **2.1 Apresentação**

O Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. (BESI), ou Espírito Santo Investment Bank (ESIB), teve a sua origem em 1983 como Sociedade de Investimentos, sob a denominação de “FINC – Sociedade Portuguesa Promotora de Investimentos, S.A.R.L.”, tendo sido integrada no Grupo Banco Espírito Santo no exercício de 1986. A 1 de Abril de 1993, iniciou a sua actividade como Banco de Investimento.

Actualmente detido a 100% pelo GBES, o BESI tem visto a sua actividade crescer, tanto em termos de serviços oferecidos, como em termos de expansão internacional. Esta expansão faz parte da estratégia de internacionalização que o Banco tem vindo a adoptar, estando actualmente a marcar presença em 16 países e em quatro continentes. O BESI, ou ESIB (Espírito Santo Investment Bank), é um banco de investimento internacional, com uma actuação global e um foco local, o que permite uma especialização e conhecimentos mais profundos dos mercados em que está activo.

### **2.2. Visão**

Esta frase resume a visão do Banco: “Global Reach, Local Focus”. Através desta frase, o Banco expressa a sua vontade de estar presente nos principais mercados financeiros, conjugando as oportunidades de mercado com as solicitações e necessidades dos clientes, locais ou internacionais, através de uma abordagem comercial proactiva e coordenada de produtos e serviços garantidos nas diferentes geografias onde está presente.

### **2.3 Missão**

O BESI tem como missão potenciar e apoiar o desenvolvimento e expansão do negócio de cada cliente, contribuindo, simultaneamente, para o desenvolvimento das economias regionais onde actua.

## 2.4 Valores

- Ética e transparência
- Coerência
- Consistência
- Profissionalismo
- Rigor
- *Ownership*
- Excelência
- Pensar e agir internacionalmente
- Responsabilidade Social e relação com a comunidade
- Diversidade
- Orientação para o cliente
- Orientação para as pessoas
- Cultura e aprendizagem
- Paixão de vencer
- *Teamwork*
- Empreendedorism

## 2.5 Organograma

Organograma do Banco Espírito Santo de Investimento:

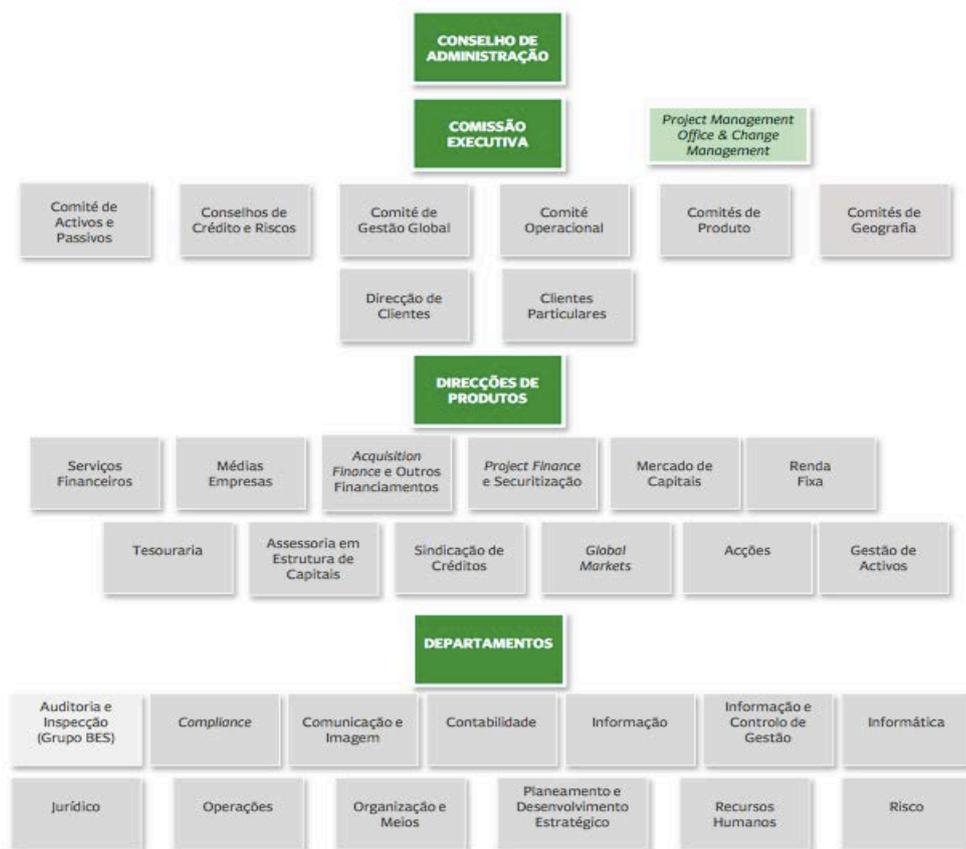


Figura 6  
Organograma do Banco Espírito Santo de Investimento

Não existe a distribuição formal de funções dentro do Departamento de Comunicação e Imagem, sendo que este possui formalmente um director do departamento (Pedro Santos) e uma vice directora (Isabel Menezes), sendo esta responsável por coordenar a parte da imagem. Deste modo, podemos dividir o departamento em três áreas: uma de comunicação, uma de imagem e uma de *media relations* (mais especificamente assessoria de imprensa). Ainda assim, não possuem funções rigidamente definidas, sendo que o trabalho acaba muitas vezes por ser distribuído por todos. O departamento de comunicação e imagem possui sete colaboradores.



## **CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO**

No âmbito do estágio no Departamento de Comunicação e Imagem do Banco Espírito Santo de Investimento, foram desenvolvidas várias actividades de comunicação, principalmente externa.

Neste sentido, a minha função foi acompanhar a implementação de um novo website, desde analisar as várias propostas até à sua implementação *online*; bem como a realização de vídeos corporativos, tanto para a televisão corporativa (interna) como para a internet (externa); e ainda a realização dos mais variados tipos de documentos e apresentações, tanto para uso interno como externo.

### **3.1 Objectivos do Estágio**

Este estágio visa evidenciar o papel da comunicação *online* na banca de investimento. Com o avanço das novas tecnologias, o Banco sentiu a necessidade de actualizar a sua identidade *online*, adoptando um novo website.

Estipularam-se assim como objectivos a implementação de um novo website corporativo, alinhando toda a comunicação global num só local, bem como assegurar a coerência entre as várias peças comunicativas. Para além disto, e com a criação de um novo website, o Banco procedeu à criação de um perfil no YouTube, de forma a promover os seus vídeos institucionais.

### **3.2 Website Corporativo**

As organizações estão a utilizar cada vez mais os websites não só para capturar mas também para construir relações com os seus potenciais mercados. Deste modo, os websites devem ser desenhados para que sejam funcionais para o utilizador e para que seja fácil a sua utilização (Lin, 2013).

O objectivo do Banco é ter um website global único, ou seja, um website que seja comum a todas as geografias onde está presente. Assim, o website torna-se num local onde os clientes, nacionais e internacionais, podem saber notícias sobre o Banco, consultar operações fechadas e prémios obtidos, obter informação

sobre os serviços oferecidos bem como os contactos dos responsáveis, obter informações financeiras, etc.

Sendo que o Banco Espírito Santo de Investimento se destaca pela sua forte presença internacional, é necessário realçar esta realidade e dar destaque às diferentes geografias onde actua e à respectiva actividade.

No início da implementação do novo website global existiam, para além do site principal do BESI (www.espiritosantoib.com), mais três sites como forma de evidenciar a actividade noutras geografias:

- Website do BESI - Brasil (www.espiritosantoib.com.br)
- Website do BESI - Reino Unido (www.espiritosantoib.co.uk)
- Website do BESI - Polónia (www.espiritosantoib.pl)

A criação de websites paralelos, do ponto de vista da comunicação corporativa, tem um efeito de desagregação, e não de unificação. Ainda no que concerne à imagem e *layout* de cada um dos websites, os mesmos divergem em vários aspectos (Figura 7, 8, 9 E 10).



Figura 7  
Website principal do BESI



Figura 8  
Website do BESI – Brasil

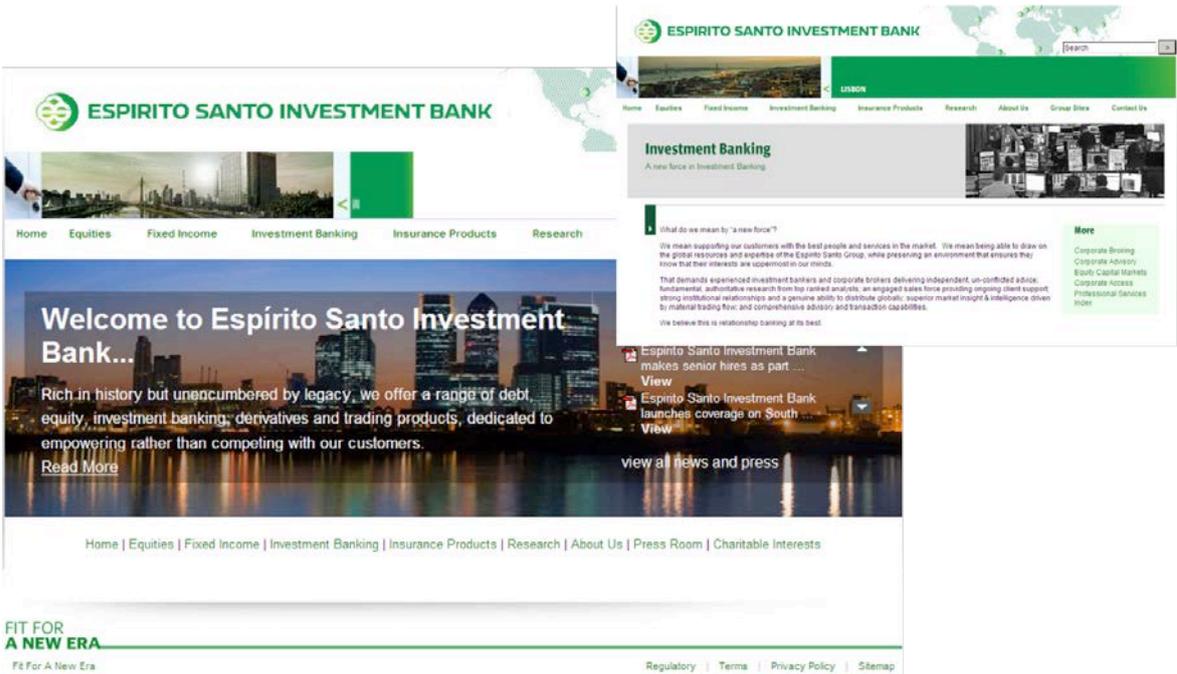


Figura 9  
Website do BESI – Reino Unido

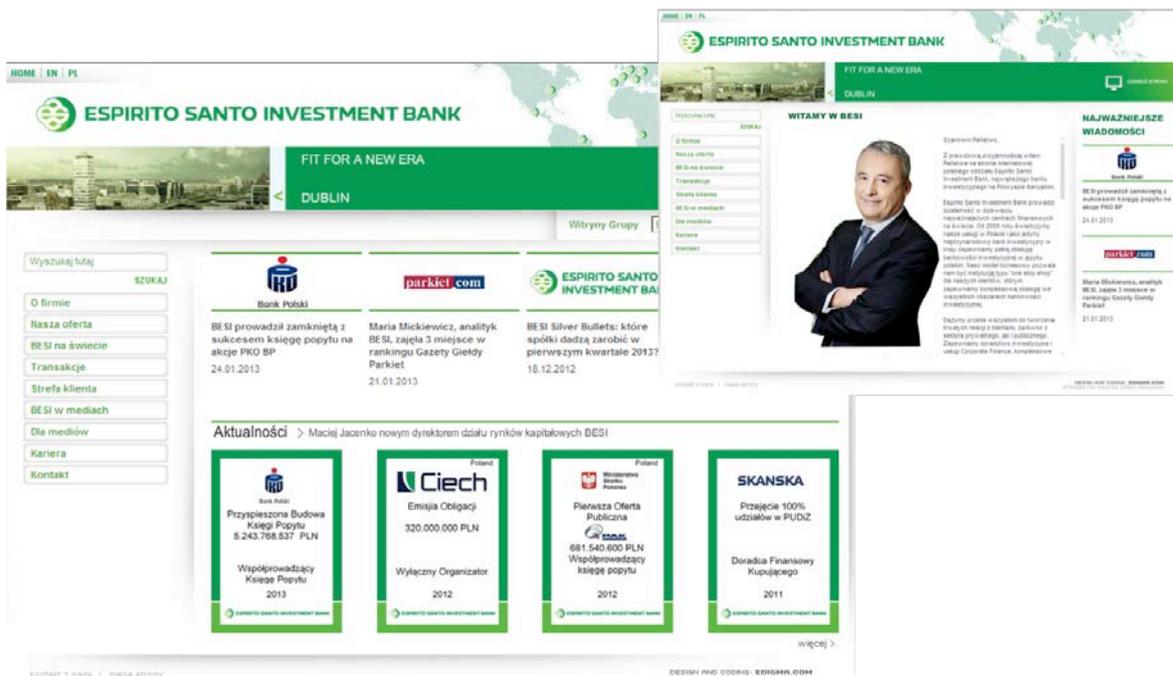


Figura 10  
Website do BESI – Polónia

Para além de ter um objectivo comunicacional mais integrado, o Banco também teve em conta a necessidade de ter um website com mais qualidade e com uma imagem mais contemporânea, que realce a sua internacionalização e que esteja a par de outros bancos de investimento. Veja-se por exemplo o website da Goldman Sachs (Figura 11).

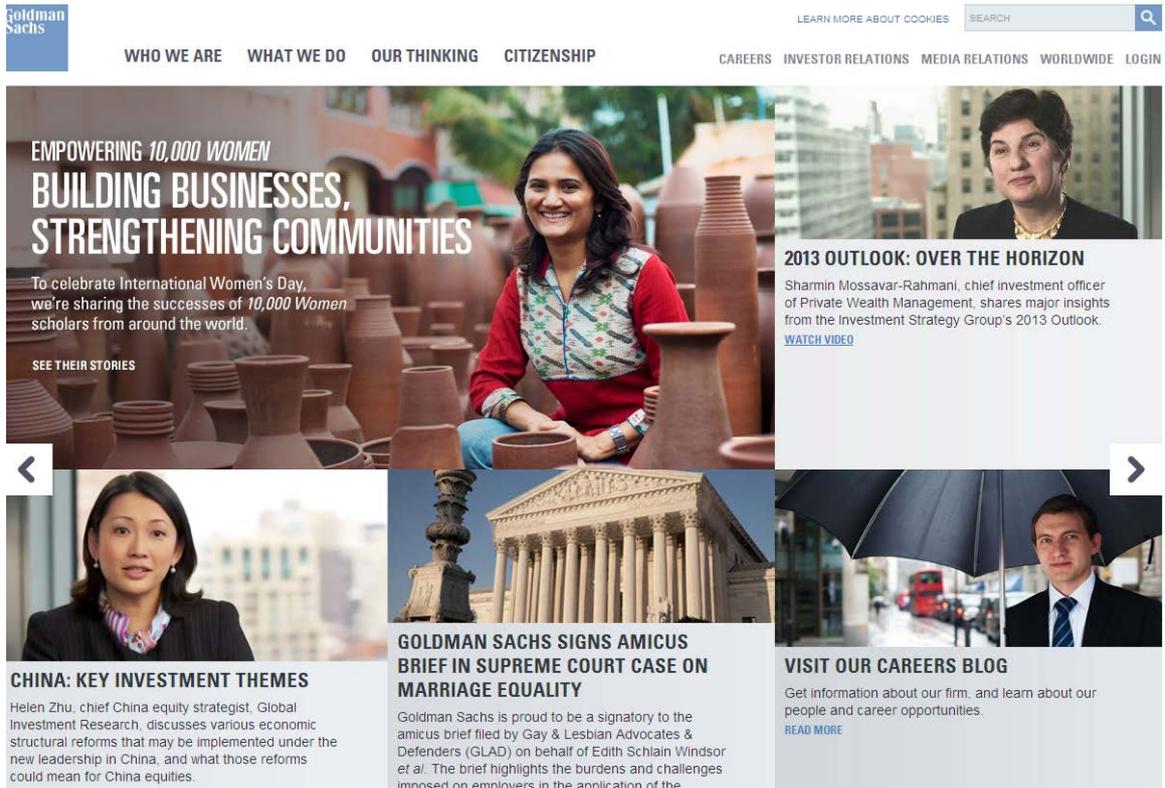


Figura 11  
Website da Goldman Sachs

A nível da presença local da Goldman Sachs, por exemplo no Brasil, os conteúdos passam automaticamente para a língua portuguesa, sem que se perca toda a estrutura de topo e genérica a todas as páginas (Figura 12).

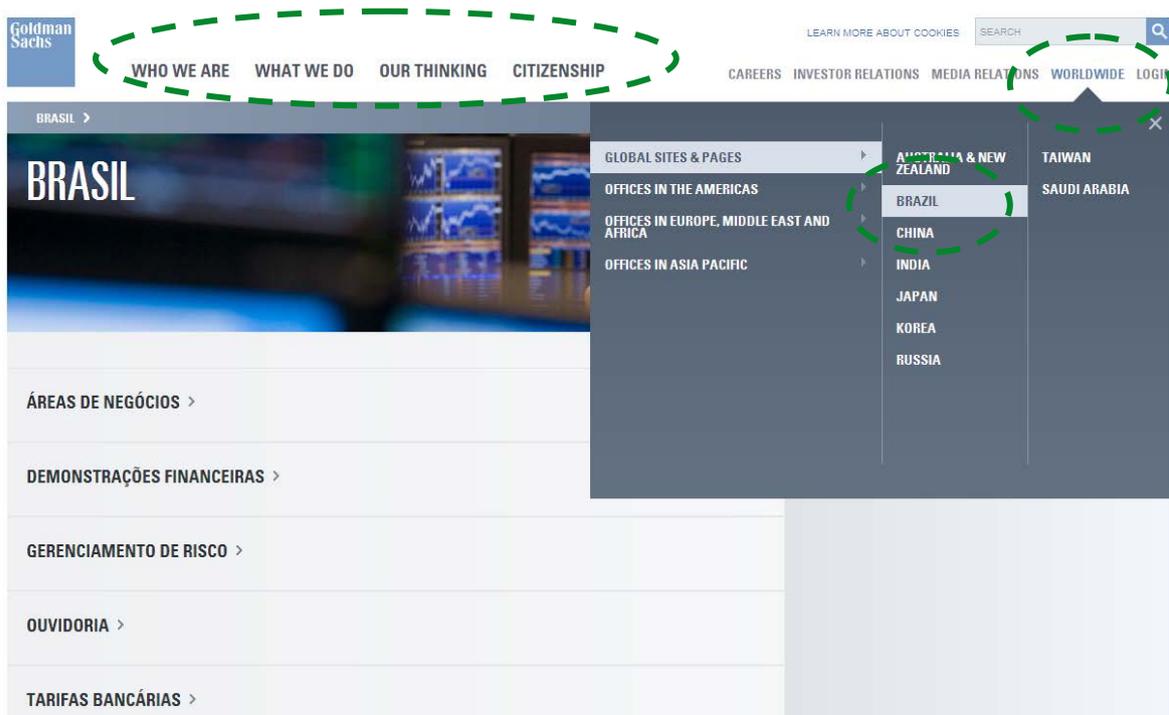


Figura 12  
Website da Goldman Sachs – página local

Para a criação do website novo, foram contactadas várias agências de comunicação e publicidade para que estas apresentassem propostas, não só de um novo website, mas de todo um conjunto de elementos comunicativos que o Banco considerou importante serem coerentes (Relatório e Contas, Brochura, Layouts e Templates, Publicidade, etc). Assim, foi enviado às agências algumas observações sobre o que estava a falhar, e quais eram os requisitos e vontade do Banco. Para além de ter sido enviado às agências este tipo de informação de forma informal, foi também enviado um caderno de encargos.

Assim, destaca-se como principal falha comunicativa a utilização de diferentes linhas de comunicação, resultantes do trabalho desenvolvido com diferentes agências, baseadas em estratégias de comunicação diferentes, resultado de alterações à forma como se comunica em curtos espaços de tempo e convergindo diferentes linhas de comunicação (do passado e do presente) em simultâneo. Em consequência, a marca não está a transmitir coerência, consistência, profissionalismo e rigor – conotações opostas aos valores do BESl.

Na figura 13, podemos observar os níveis de coerência entre peças de comunicação do BESI.



Figura 13  
Nível de coerência das peças de comunicação do BESI

Este esquema foi feito pelo departamento de comunicação do BESI, com o propósito de evidenciar a falta de coerência na comunicação, percebendo assim que esta ultrapassa o aspecto físico do website – encontra-se também nas peças publicadas.

A juntar a estes problemas, o *backoffice* do website (Figura 14) apresenta uma *interface* de difícil manuseamento, sendo que apenas uma pessoa no departamento tem capacidade para o gerir. É muito confuso, complicado e, mais importante, tem muitas limitações como, por exemplo, a impossibilidade de colocar vídeos a acompanhar notícias ou criar novos menus na estrutura base, tornando o Banco dependente da agência. O novo website deverá ser não só mais actual do ponto vista gráfico mas sobretudo optimizado no que respeita à criação e gestão dos seus conteúdos.

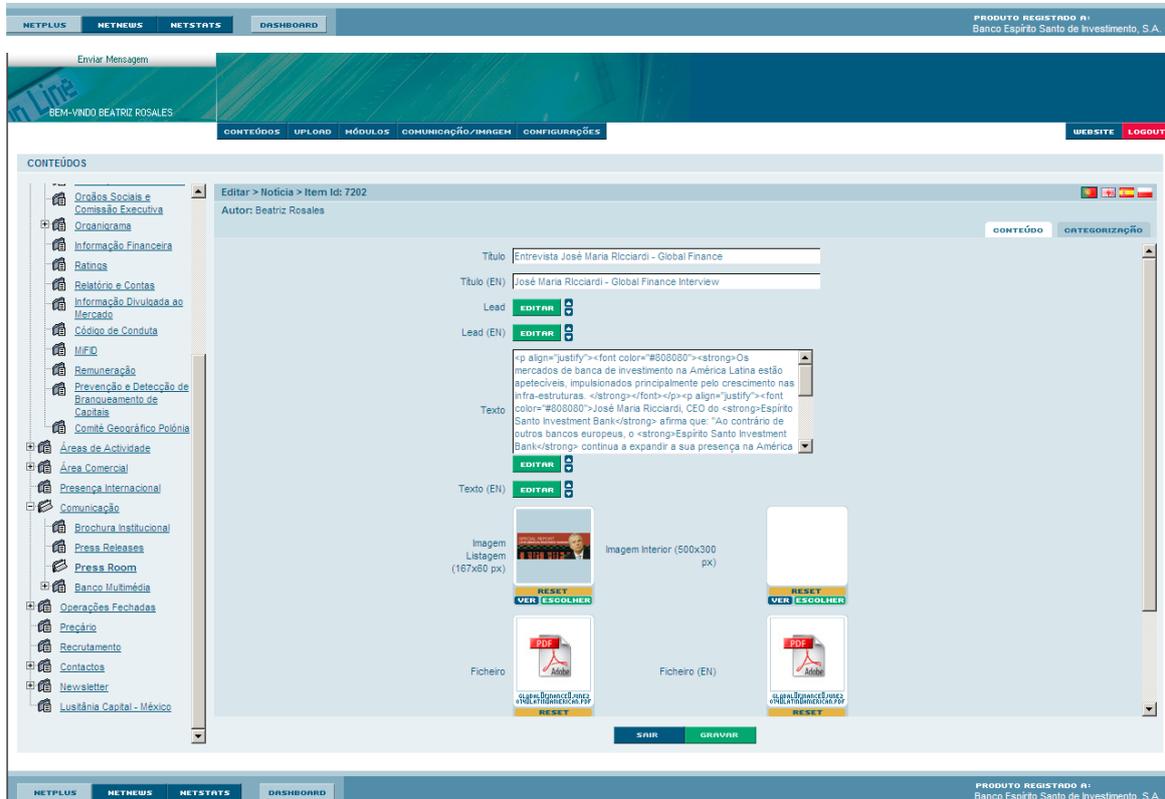
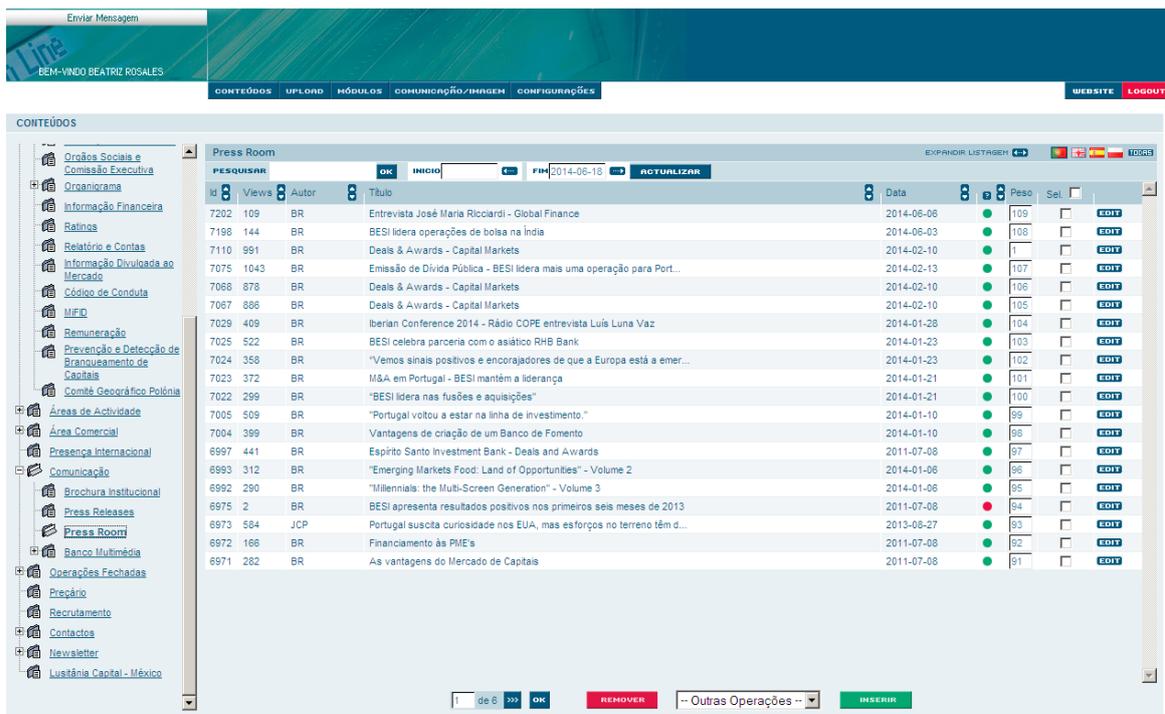


Figura 14  
Parte do *backoffice* actual do website do BESI

Depois de o Banco ter identificado os principais problemas, importa agora perceber os objectivos globais no que toca às futuras peças e ao novo website.

Deste modo, o objectivo central é tornar a comunicação institucional de forma coerente, refletindo os valores do BESI, através de:

- Interligação e relação entre as diferentes peças de comunicação
- Mensagem clara e transparente
- Reconhecimento da marca no mercado de forma coerente
- Consistência da marca
- Optimização dos conteúdos publicados

Assim, o BESI irá comunicar de acordo com uma estratégia de comunicação forte e consistente capaz de reforçar a sua internacionalização. A par da estratégia de internacionalização, e apesar de a marca estar registada como Banco Espírito Santo de Investimento, S.A., o Banco apresenta-se muitas vezes como Espírito Santo Investment Bank, sendo que a sua designação comercial (Banco Espírito Santo de Investimento) só é utilizado no território nacional e no Brasil, sendo que o logótipo e o domínio do website acompanham esta vontade de afirmar a marca como sendo internacional (Figura 15).



Figura 15  
Logótipo do Banco Espírito Santo de Investimento

Depois da avaliação de várias propostas, foi contratada a agência ByCom, por avaliação de vários factores (Figura 16), aceite em Comissão Executiva.

Category Weight	Relative Weight	Category	BBDO Proximity	FullSix	ByCom	Brandia
15		<b>Technical Requirements</b>				
	15	Software development processes	5	5	5	5
	15	Quality and track record of CMS tool	5	5	5	5
	15	Tombstone management & generation solution	5	8	8	4
	10	Technically adaptable into ESIB's world/Landscape	6	9	5	5
	45	Specific product requirements, ease of adaptation to ESIB's requirements	5	6	8	5
	100	<i>Subtotal</i>	5,1	6,3	6,8	4,9
20		<b>Design and Look &amp; Feel</b>				
	15	Homepage creativity	6	8	9	5
	15	Interior pages design	7	7	8	5
	10	Global vs local contents solution creativity	7	8	8	6
	10	Sitemap adaptation & creativity	7	8	8	6
	10	Adaptation to different platforms (responsive)	6	9	9	7
	15	Innovation / added value	6	8	9	5
	25	Overall design solution	6	8	9	5
	100	<i>Subtotal</i>	6,4	8,0	8,7	5,4
20		<b>Communication Approach</b>				
	25	New concept/rebranding	7	8	8	6
	15	Slogan creativity/sentence buzz/communication signature	7	8	8	6
	20	Core values interpretation/understanding	6	9	9	7
	25	Innovation / added value	6	8	9	5
	15	Originality	6	8	9	5
	100	<i>Subtotal</i>	6,4	8,2	8,6	5,8
10		<b>Management Requirements</b>				
	15	History of meeting commitments	7	7	7	7
	15	Previous customer satisfaction	5	8	7	7
	10	Certification or process appraisal	6	8	4	4
	20	Project management capabilities	8	8	8	8
	10	Project manager assigned	8	8	8	8
	15	Staffing and skills	8	8	8	8
	5	Lack of inhibiting factors	8	8	8	7
	5	Lack of collaboration barriers	8	8	8	7
	5	Geographic location	10	10	10	10
	100	<i>Subtotal</i>	7,3	8,0	7,4	7,3
15		<b>Qualifications</b>				
	25	Application domain experience	4	5	4	4
	25	Technology experience	6	6	6	5
	20	Facilities and resources	5	5	5	3
	20	Senior Management maturity level	7	9	10	7
	10	Qualifications of proposed project staff	8	9	10	7
	100	<i>Subtotal</i>	5,7	6,5	6,5	5,0
20		<b>Price and Schedule</b>				
	30	Development cost	5	3	8	3
	5	Installation and checkout	6	3	7	7
	10	License fees	4	5	9	9
	10	Maintenance and support costs	4	3	6	6
	5	Training costs	7	4	10	5
	40	Delivery schedule	8	8	10	5
	100	<i>Subtotal</i>	6,2	5,3	8,8	5,0
100		<b>Overall Scores</b>	<b>61,3</b>	<b>69,9</b>	<b>79,4</b>	<b>54,4</b>

Figura 16  
Avaliação das diferentes propostas para o novo website do BESI

Como podemos observar, foram muitos os aspectos a ter em conta, desde aspectos técnicos ao design, desde novos conceitos de comunicação, visando unificar o tom comunicacional das peças, aos orçamentos. Esta análise foi efectuada pelo departamento de comunicação e imagem e pelo *project manager* deste projecto (colaborador do BESI em Londres) e apresentada em Comissão Executiva como sendo a melhor solução tendo em conta os factores analisados.

Seguindo a estratégia de internacionalização e com a vontade de alcançar uma comunicação integrada e coerente, a agência conseguiu criar:

- Um universo de comunicação diferenciador que reflete a personalidade do

Banco, os seus valores e o seu posicionamento no mercado

- Um conceito de comunicação global e integrador para todos os canais BESI
- Um *mood* gráfico coerente nas várias peças de comunicação
- Objectivos estratégicos definidos
- Tom de comunicação coerente e consistente
- Estratégia de produção de conteúdos ao serviço da estratégia de comunicação
- Uma plataforma global única, integrando as diferentes presenças locais em função das respectivas necessidades de comunicação
- Uma coerência global a nível gráfico e visual entre todas as regiões e canais de comunicação
- Uma plataforma comum de gestão de conteúdos com diferentes níveis de permissões, permitindo a criação de conteúdo local relevante

Assim, a ByCom apresentou uma proposta com uma imagem *clean* e consistente, um website global, com páginas locais, sem perder a identidade nas diferentes páginas e nas diferentes peças comunicativas. Reforçou a nossa estratégia internacional, fazendo com que a página principal não pertencesse à sede (Lisboa), mas sim que fosse uma página *worldwide*, onde estão as notícias e destaques gerais de interesse global. Para além da consistência do website, deu-se um alinhamento de outras peças de comunicação, nomeadamente do relatório e contas, *tombstones* (prémios e operações fechadas), brochura institucional, *press releases*, etc, sendo que já não haverá discrepância no *mood* e no tom das mensagens.

Outro aspecto importante foi a implementação de um novo *backoffice*, agilizando a criação de conteúdo em relação ao *backoffice* antigo. Este novo é moderno, intuitivo e de fácil compreensão, para além de que é muito flexível na criação de conteúdo, tanto em relação às possibilidades de vários tipos de conteúdo como em relação à sua organização (tanto no próprio *backoffice*, facilitando o trabalho de quem o gere, como no próprio website).

### 3.2.1 Website Corporativo: *Frontoffice*

Seguindo as tendências actuais do *web design* (Figura 17), a agência apresentou uma estrutura com orientação para o conteúdo, enfoque na experiência do utilizador e na simplicidade (Figura 18).

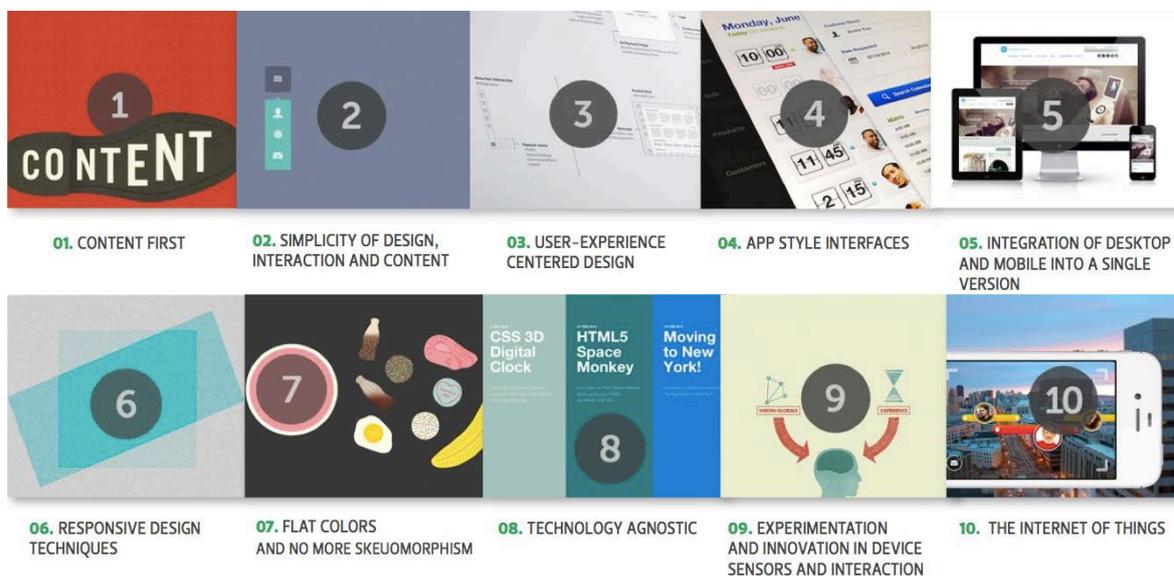


Figura 17  
Tendências actuais do Web Design apresentadas pela ByCom

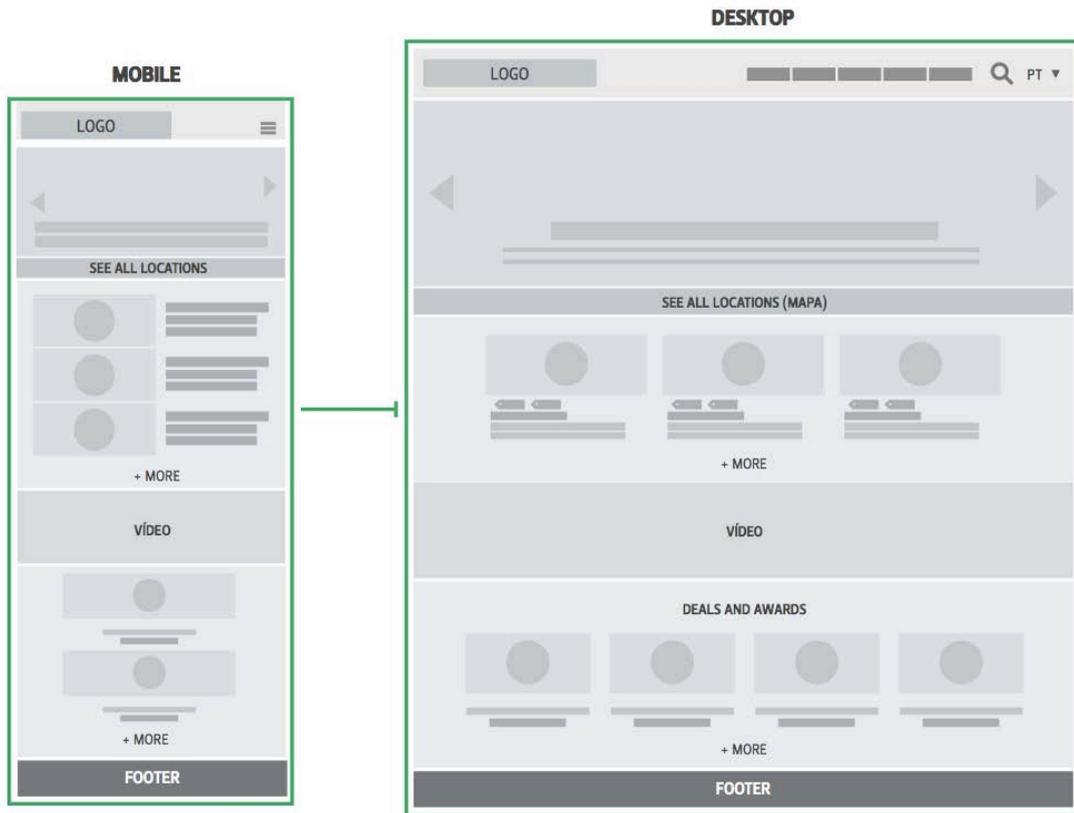


Figura 18  
Estrutura geral da página principal do novo website

Como podemos observar na figura 19, a página principal do novo website global do BESI assume um aspecto bastante mais moderno e interactivo.

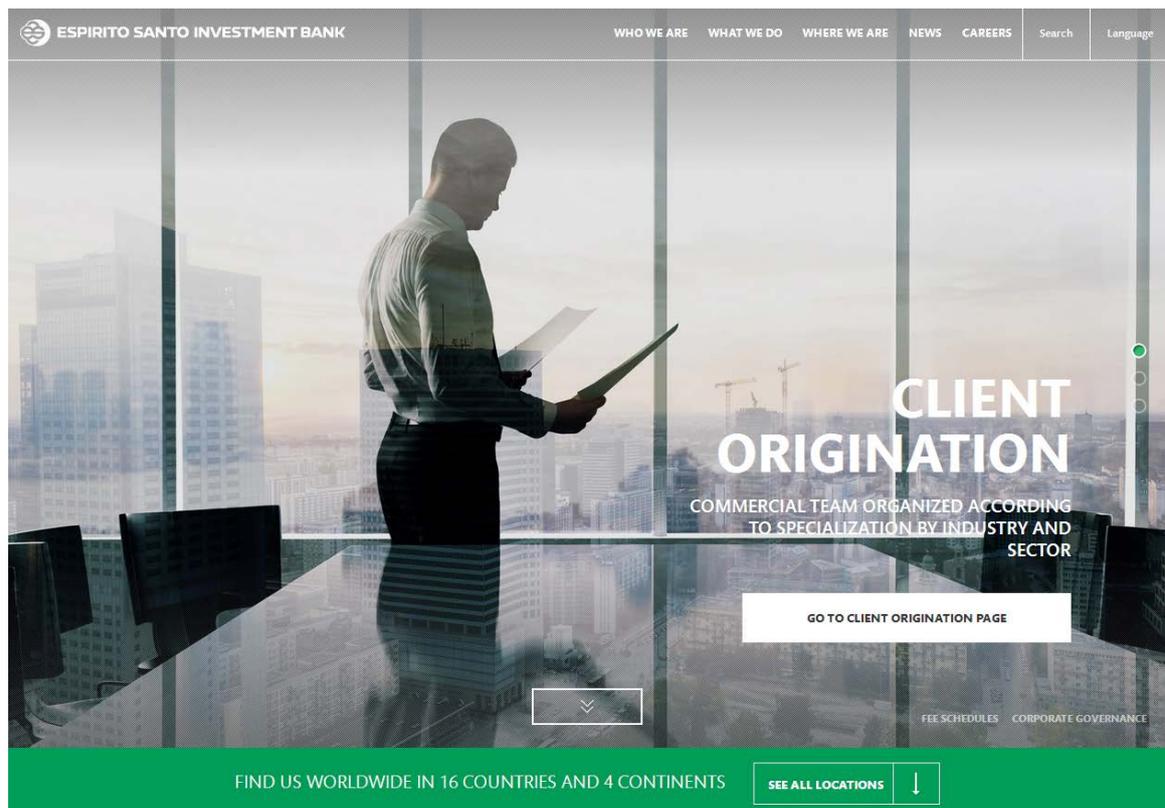


Figura 19  
Página inicial do novo website do BESI

A imagem central que vemos na figura representa os destaques principais, sendo esta imagem/informação rotativa, podendo também passar à próxima informação através dos pequenos botões verdes que se encontram do lado direito, ou através do movimento dos dedos (se o utilizador estiver a usar um *touchscreen*), mostrando-se totalmente adaptada às novas tecnologias e tendências. O website está construído para que a sua navegabilidade seja simples e intuitiva, para continuar a ver a página inicial (Figura 20), basta fazer *scroll down* ou passar com o dedo, quando passamos com o rato em cima dos menus, estes apresentam automaticamente os detalhes do menu selecionado, quando mudamos de idioma, tudo aparece no mesmo local e com a mesma estrutura (Figura 21).

## NEWS

Espírito Santo Investment Bank News



MUMBAI

### ESIB leads stock market operations in India

One year after starting investment banking activities in India, Espírito Santo Investment Bank (ESIB) is now the equity capital markets leader in the country

ESIB, JUN 02, 2014  
LANGUAGE: English Português



WARSAW

### Portuguese Business Mission 2014

Banco Espírito Santo (BES), PKO Bank Polski and the Polish-Portuguese Chamber of Commerce organize the second Portuguese Business Mission to Poland

ESIB, MAY 28, 2014  
LANGUAGE: English Português Polski



MEXICO CITY

### Espírito Santo Investment Bank leads bond issue of largest Mexican construction company

Espírito Santo Investment Bank (ESIB) as Joint Bookrunner on a US\$700 million bond issue

ESIB, MAY 26, 2014  
LANGUAGE: English Português



LISBON

### Portuguese Government Bonds Issue

Espírito Santo Investment Bank awarded as Bookrunner

ESIB, FEB 11, 2014  
LANGUAGE: English Português



[SHOW ME MORE NEWS](#)

### ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK ANNUAL REPORT 2013

OUR VISION IN NUMBERS

[SEE MORE](#)



## DEALS AND AWARDS

For 10 consecutive years the engagement, effort and focus of our teams have ensured that the Bank delivers positive results

[SHOW ME MORE DEALS AND AWARDS](#)

Figura 20  
Página inicial do novo website do BESl (continuação)

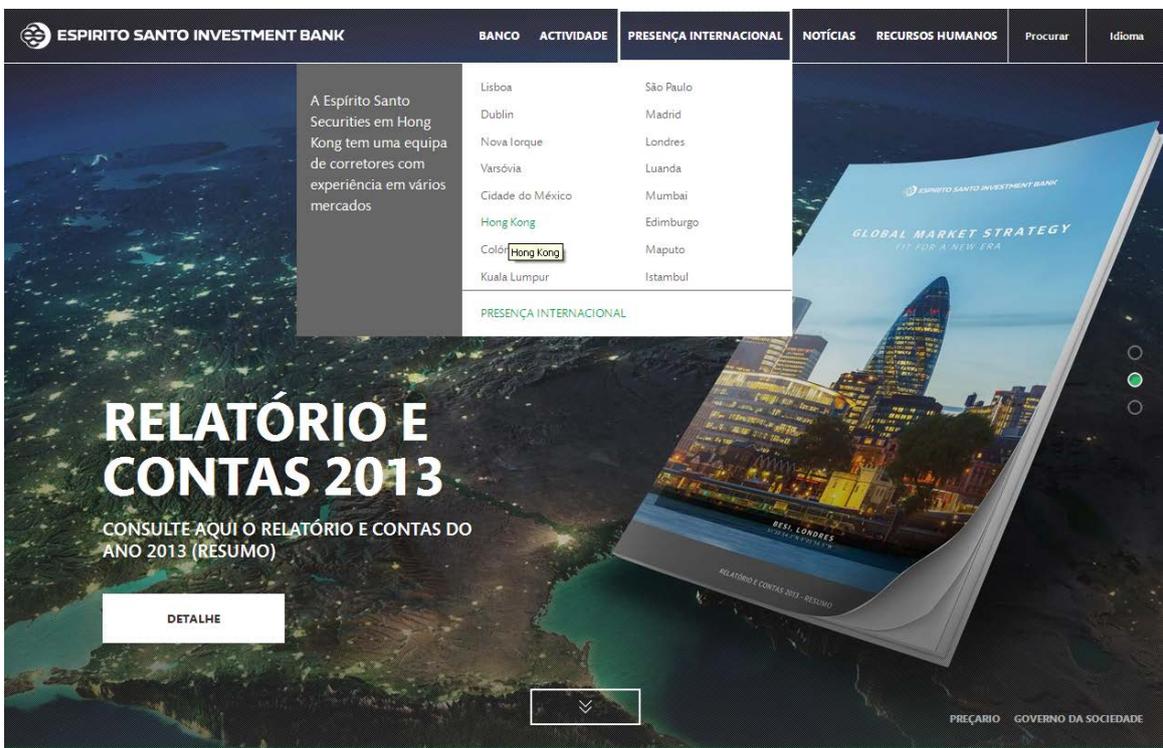
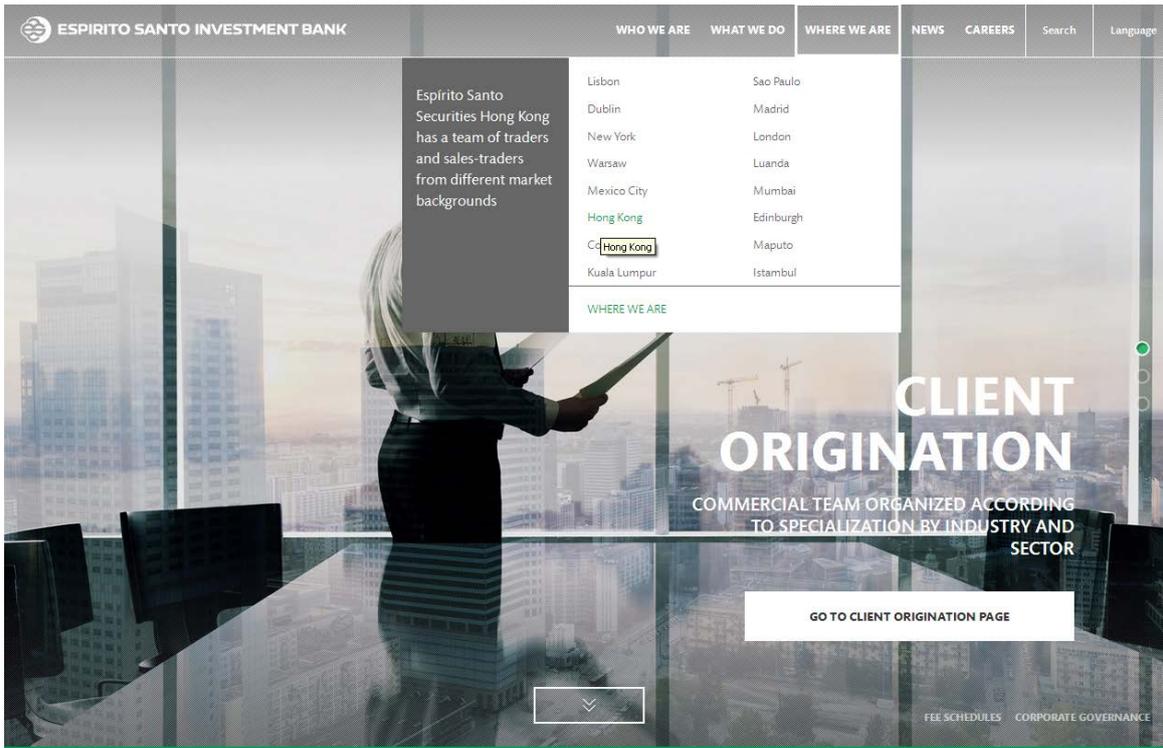


Figura 21  
Estrutura comum entre diferentes idiomas

Este novo conceito de comunicação apresentado no novo website global do BESI reflete a visão esteta de um novo mundo, sendo coerente com o *slogan* do

Banco: Fit For a New Era.

O *mood* fotográfico e gráfico acompanham e representam o *slogan* do Banco (Figura 22 e 23).

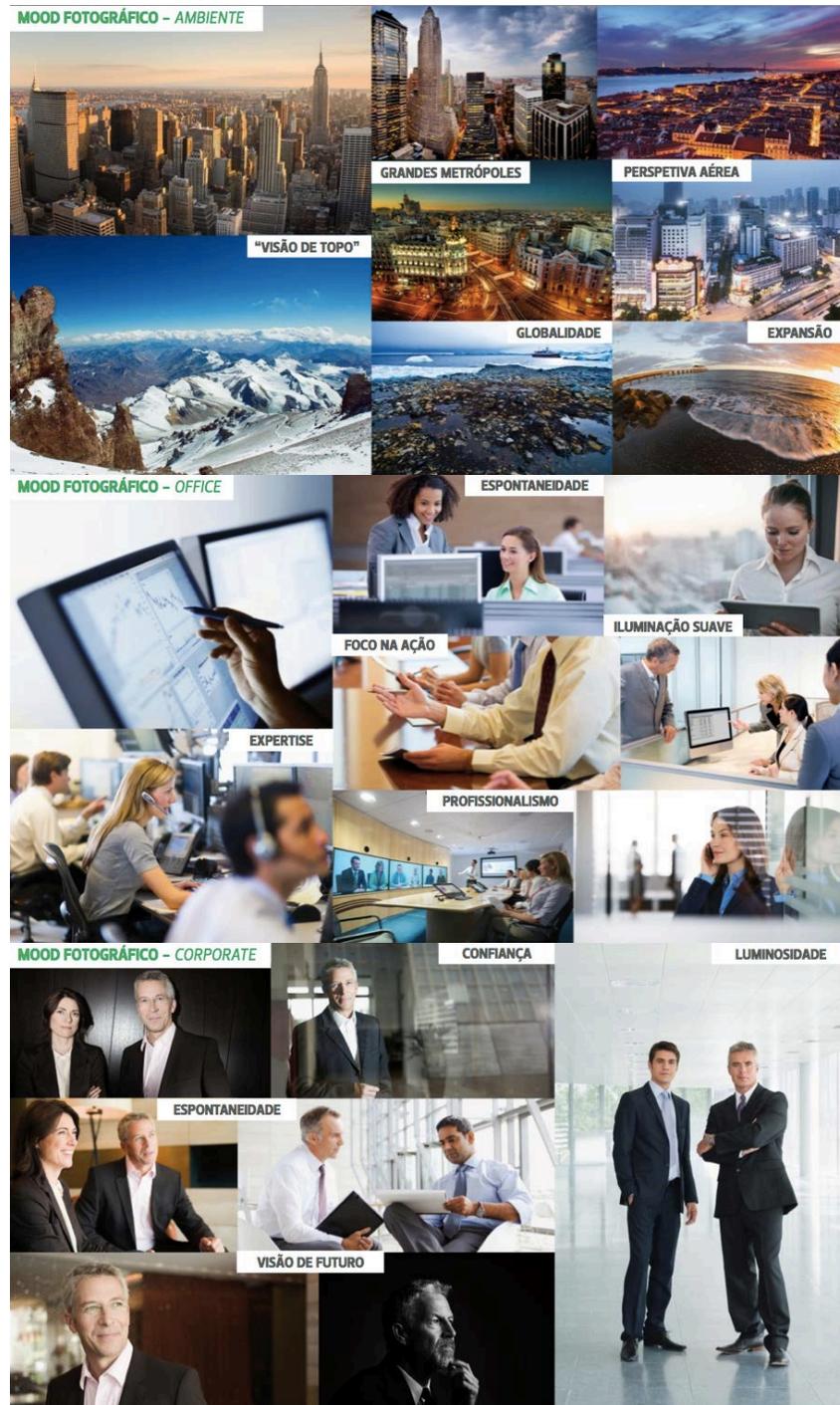


Figura 22  
Mood Fotográfico proposto pela ByCom

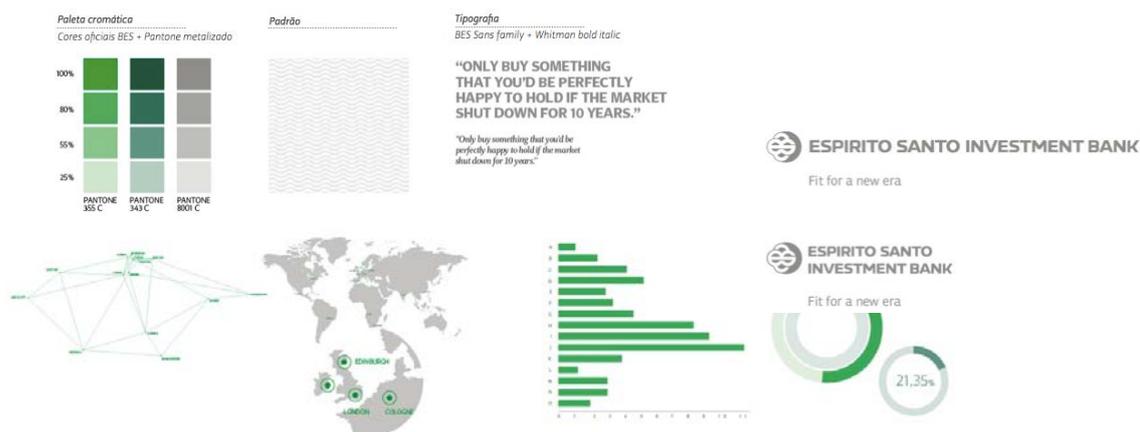


Figura 23  
Mood gráfico proposto pela ByCom

De modo a garantir coerência e a identidade do BESI, o *mood* fotográfico segue o conceito de comunicação proposto. O *mood* fotográfico de ambiente representa a globalidade e grandiosidade do BESI, refletindo-se em imagens geográficas imponentes. O *mood* fotográfico de *office* representa os recursos humanos e o seu profissionalismo. No *mood* fotográfico *corporate* estão representados os executivos e a direção.

Em relação ao *mood* gráfico, o objectivo é distinguir a identidade do BESI da identidade do BES, banco de retalho e de massas. Adoptou-se então a cor prata, distintiva e prestigiante, adequada ao *target* e posicionamento da marca, transmitindo leveza, distinção, sobriedade e modernidade.

Encontramos aqui os factores que fazem toda a comunicação, em termos gráficos e visuais, consistentes e coerentes entre os diversos canais de comunicação. Para além de este *mood* estar bem presente também no website, também se estende por diversas peças (Figura 24).

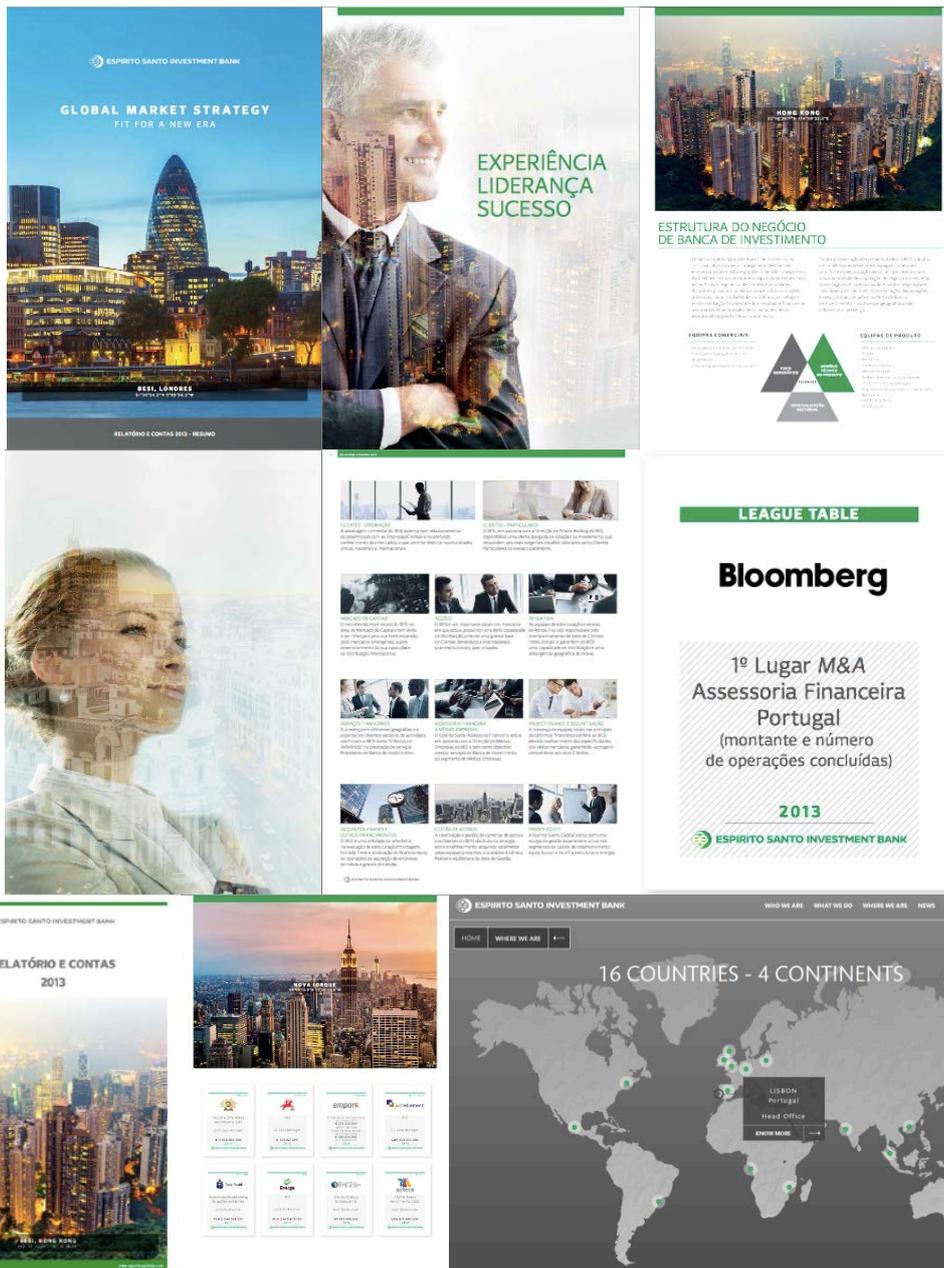


Figura 24  
Coerência entre diversos meios de comunicação, nomeadamente no website, relatório e contas 2013 e *tombstones* (prêmios e operações fechadas) do BESI

Seguindo a vontade de se afirmar como um banco internacional, o website do BESI é, por defeito, em inglês, tendo a opção de mudar para a língua portuguesa. Para além destas duas línguas principais, algumas páginas locais referentes às diferentes geografias onde o Banco está presente também têm tradução para a língua oficial do país, como é o exemplo da tradução para a

língua polaca ou espanhola, justificando-se com a forte presença na Polónia e em países Latinos. No caso da página local do Brasil, esta será, na sua estrutura, igual a todas as outras páginas locais, sendo que, num futuro próximo, o Banco irá arranjar uma solução juntamente com a agência ByCom para fazer a ligação entre a página local presente no website global com o website do BESI Brasil que, por questões jurídicas e por ser uma geografia com um enfoque muito específico, terá de ser mantido. Não desfazendo a coerência na comunicação corporativa do BESI, o website será trabalhado para que acompanhe a nova linha geral de comunicação, sendo que a equipa de comunicação do Brasil trabalhará juntamente com a ByCom.

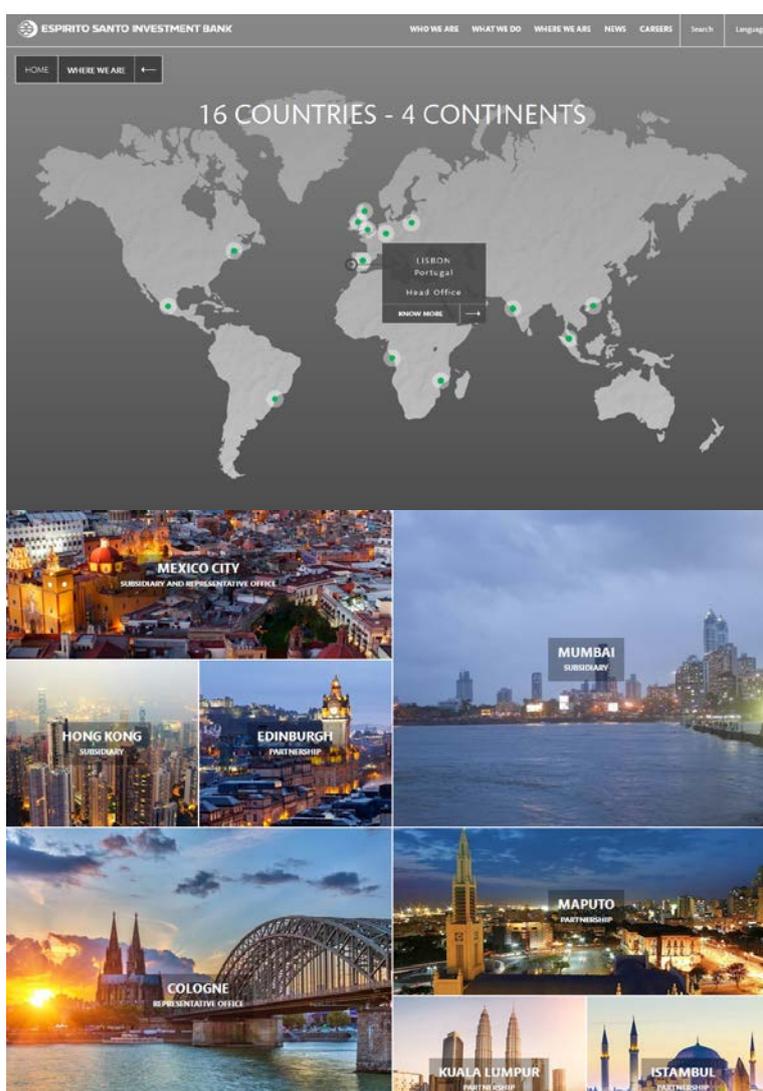


Figura 25  
Excerto da página “Where we are” do novo website do BESI

Na figura 25 podemos ver como está construída a página principal de todas as geografias onde o Banco está presente, especificando que tipo de presença mantém em cada uma (sucursal, filial, escritório de representação ou parceria).

Ao aceder a uma página específica de uma determinada geografia (Figura 26), o utilizador tem acesso a vários tipos de informação referente a esse local, tal como as áreas de negócio, operações e prémios nessa geografia, contactos e informações das pessoas responsáveis das diferentes áreas de negócio, mapa e morada do escritório e notícias, também estas referentes à geografia.

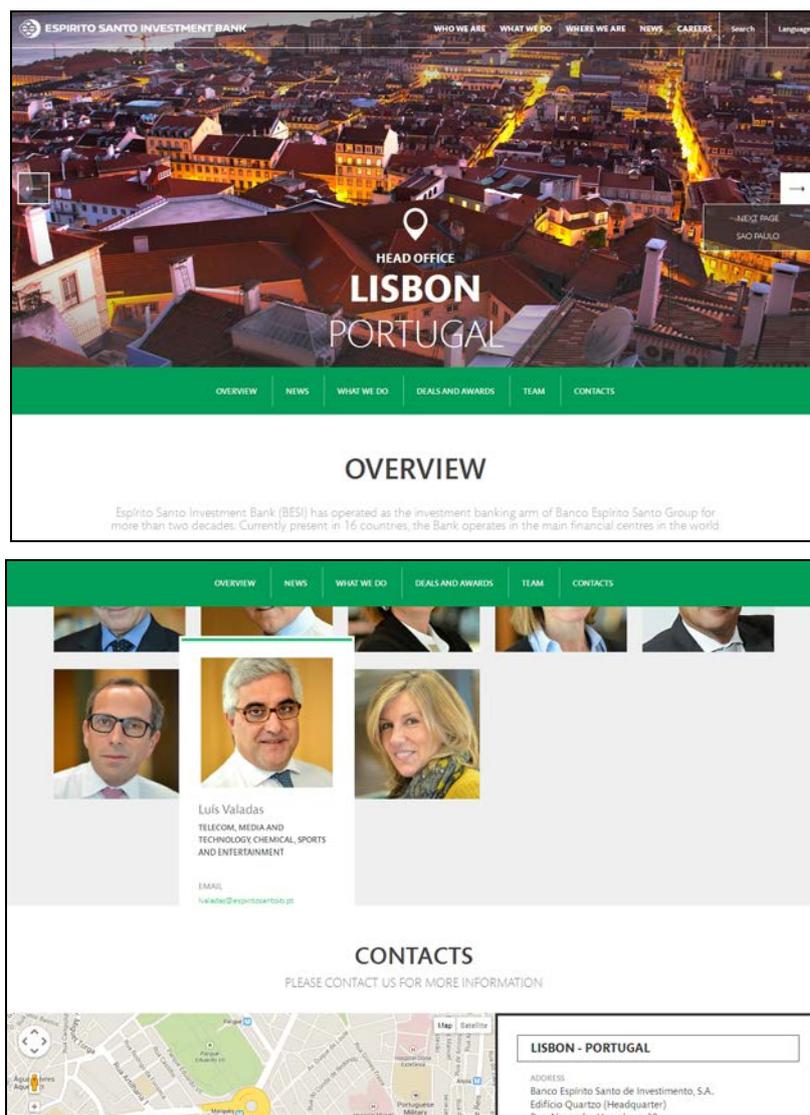


Figura 26  
Excerto da página local de Lisboa do novo website do BESI

A par das páginas das geografias onde o Banco está presente, as páginas de notícias (Figura 27) e as páginas de prémios e operações fechadas (Figura 28) têm uma grande importância, pois refletem os resultados das actividades do Banco.

ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK

WHO WE ARE WHAT WE DO WHERE WE ARE NEWS CAREERS Search Language

HOME NEWS ←

## NEWS

All information on Espírito Santo Investment Bank

Search News By

SEARCH Q DATE ↓ LOCATION × LANGUAGE ↓

CLEAR LOCATIONS

WORLDWIDE  
 LISBON  
 NEW YORK  
 SAO PAULO  
 DUBLIN  
 MADRID  
 LONDON  
 WARSAW  
 LUANDA  
 MEXICO CITY  
 MUMBAI  
 HONG KONG  
 EDINBURGH  
 COLOGNE  
 MAPUTO  
 KUALA LUMPUR  
 ISTANBUL

Filters:  January 2012 - January 2014  English  Worldwide  Lisbon  New York

**SPECIAL REPORT**  
LATIN AMERICAN INVESTMENT BANKING

WORLDWIDE

**Global Finance - Special Report Latin America**

Latin America's investment banking markets are upbeat this year, driven mainly by infrastructure growth

ESIB, JUNE 6, 2014  
LANGUAGE: English, Português

MUMBAI

**ESIB leads stock market operations in India**

One year after starting investment banking activities in India, Espírito Santo Investment Bank (ESIB) is now the equity capital markets leader in the country

ESIB, JUNE 2, 2014  
LANGUAGE: English, Português

WARSAW

**Portuguese Business Mission 2014**

Banco Espírito Santo (BES), PKO Bank Polski and the Polish-Portuguese Chamber of Commerce organize the second Portuguese Business Mission to Poland

ESIB, MAY 28, 2014  
LANGUAGE: English, Português, Polski

MEXICO CITY

**Espírito Santo Investment Bank leads bond issue of largest Mexican construction company**

Espírito Santo Investment Bank (ESIB) as Joint Bookrunner on a US\$700 million bond issue

ESIB, MAY 26, 2014  
LANGUAGE: English, Português

CENTRAL & EASTERN EUROPE SUBVENTIONS

TC

Figura 27  
Excerto da página de notícias do novo website do BESI

## DEALS AND AWARDS

Espírito Santo Investment Bank is investment banking leader! Say the international media...

For 10 consecutive years the engagement, effort and focus of our teams have ensured that the Bank delivers positive results. In recognition for the scope and prominence of the transactions led by the Bank, it received various awards from the most prestigious international publications

Search **Deals and Awards**

SEARCH

BUSINESS AREA

ACTIVITY SECTOR

COMPANIES

TYPES OF TRANSACTION

LOCATION

LANGUAGE

YEAR

CLEAR AREAS

ACQUISITION FINANCE E OUTROS FINANCIAMENTOS

CAPITAL MARKETS

CAPITAL MARKETS ORIGINATION

CONSULTORIA FINANCEIRA A MÉDIAS EMPRESAS

CORPORATE FINANCE

PRÉMIOS E LEAGUE TABLES

PRIVATE EQUITY

PROJECT FINANCE E SECURITIZAÇÃO

SORT

Newest

SAO PAULO



Follow-on

R\$ 13.959.899.998

Joint Global Coordinator  
2014

 ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK

LISBON



2,625% Notes  
Due 2017

€ 750.000.000

Joint Lead Manager  
2014

 ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK

MORE INFO    DOWNLOAD

LONDON



Placing of Existing Shares

£ 6.013.652

Sole Bookrunner  
2014

 ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK

MADRID



6.5% Notes  
Due 2019

€ 35.000.000

Joint Bookrunner, Joint Global Coordinator  
2014

 ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK

LISBON



Brisa  
Auto-estradas

LISBON



efacec

LISBON



efacec

Figura 28  
Excerto da página de prémios e operações fechadas do novo website do BESI

Como podemos observar, tanto uma página como outra preveem variadas

hipóteses de especificar o conteúdo apresentado, adaptando as opções de escolha às necessidades impostas pelo conteúdo disponível, fazendo com que o utilizador tenha acesso ao conteúdo exacto que pretende. Nesta óptica, o website também tem uma ferramenta de pesquisa geral onde, a partir de palavras-chave, os utilizadores poderão encontrar todas as peças referentes ao assunto pesquisado.

Ainda na página de prémios e operações fechadas, podemos obter mais informações sobre esse *tombstone*, bem como fazer o seu *download*, a sua partilha ou ainda imprimi-lo directamente (Figura 29). Estas ferramentas são especialmente importantes para a comunicação interna (os colaboradores podem facilmente fazer o *download* do *tombstone*, sem que este perca qualidade gráfica, e em qualquer altura ou local) bem como para a relação com os *media*, que podem facilmente obter as informações e as imagens através do novo website.

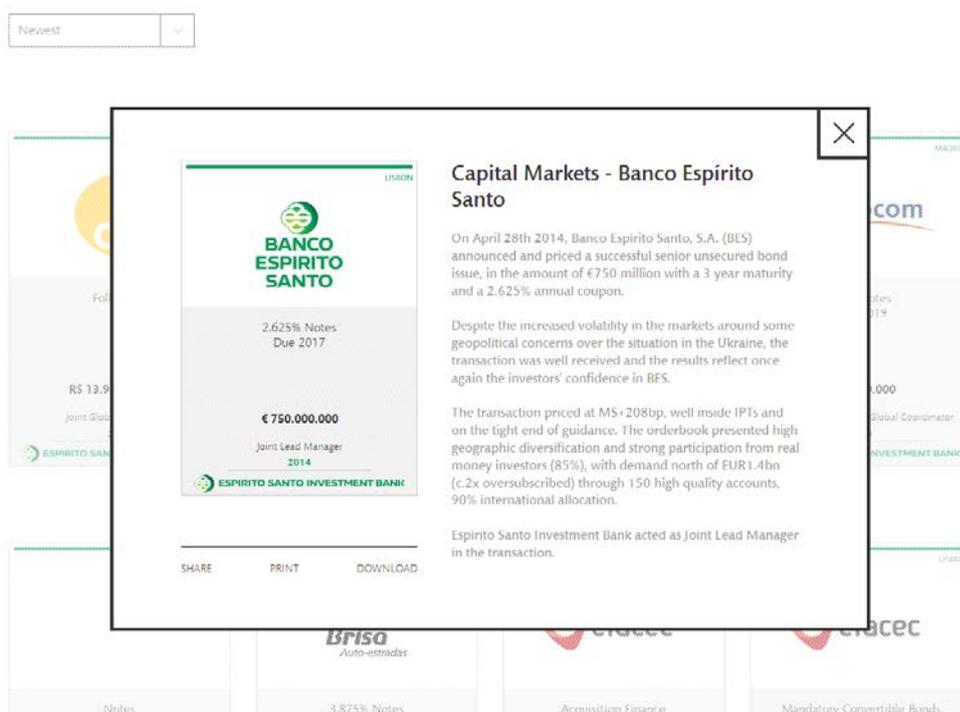


Figura 29  
Detalhe de uma operação fechada no novo website do BESI

Na página de uma notícia específica é agora possível criar um conteúdo mais adaptado às necessidades comunicativas (Figura 30). O Banco pode agora

criar galerias de vídeos e/ou imagens; criar tabelas a partir do *backoffice* (ao invés de a importar como imagem); pode colocar variados tipos de documentos sem que, à semelhança do antigo website (Figura 31), apresente um botão de acesso a esses conteúdos. Como podemos observar nas imagens que comparam o antigo website com novo, os vídeos passam agora a ser alojados no YouTube, fazendo com que, pela primeira vez, o Banco marque presença numa rede social. Esta alocação nova de vídeos veio a permitir não só uma qualidade francamente superior à alocação anterior (que tinha de ser obrigatoriamente em formato. flv) como também a uma maior interactividade, não só porque marca presença no YouTube mas porque também permite a sua partilha.

## VOLUME 3 - MILLENNIALS: THE MULTI-SCREEN GENERATION

José Martins Soares, Chief Strategist of Cross Asset Research Team, provides a brief summary of the thematic research report Millennials: The Multi-Screen Generation

WORLDWIDE, OCTOBER 28, 2013

José Martins Soares



José Martins Soares, Chief Strategist of Cross Asset Research Team

Important Disclosures

Figura 30  
Excerto de uma página de notícias que contém vídeo do novo website do BESI

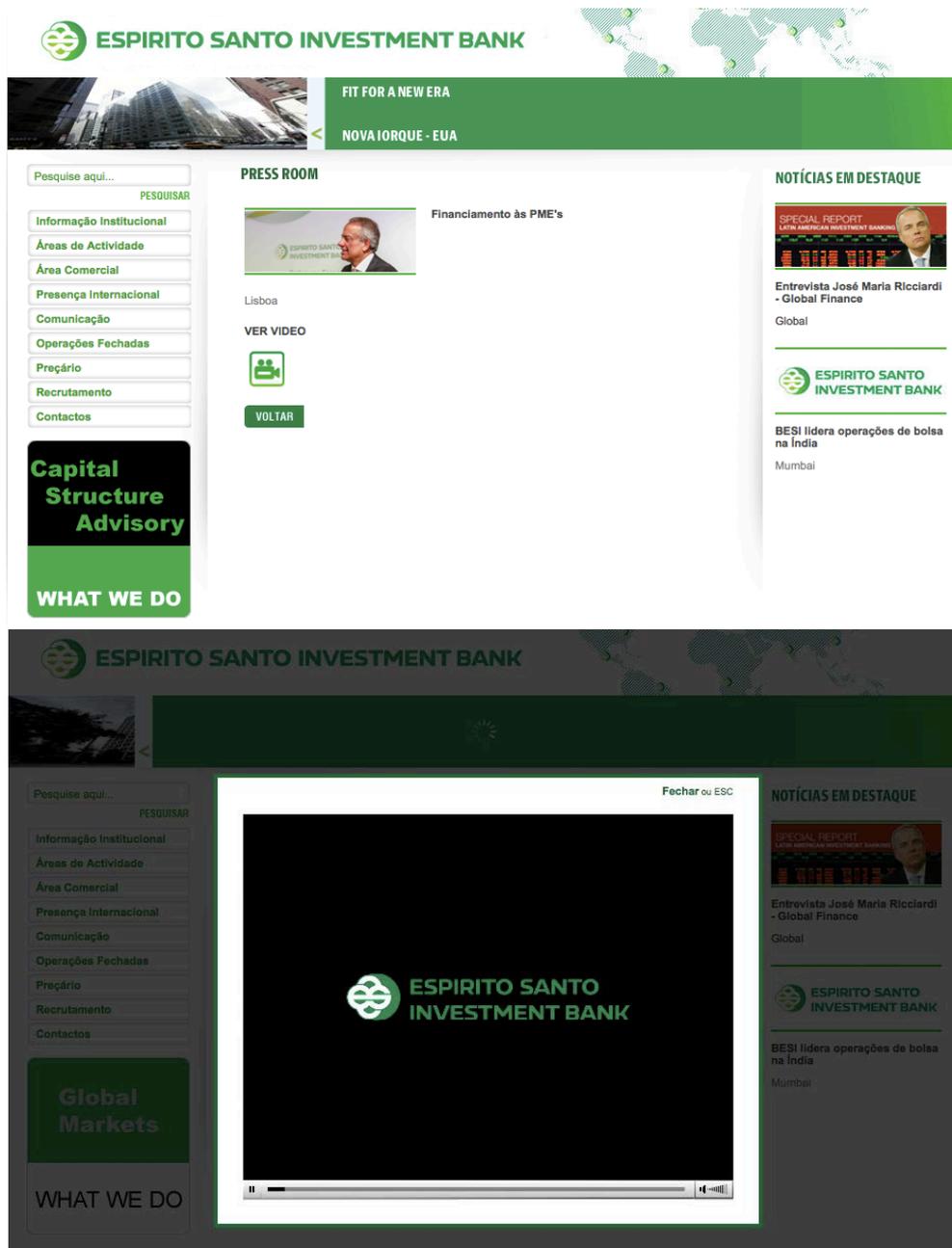


Figura 31  
 Página de notícias que contém vídeo no website antigo do BESI

Com este novo website global e esta nova linha de comunicação, o BESI conseguiu alinhar a sua comunicação nos mais diversos aspectos e, conseqüentemente, conseguiu também alinhar a sua identidade e a sua comunicação com os valores que representa. Ao contrário do antigo website, desactualizado, com poucas funcionalidades e de difícil navegação, este novo

website é bastante acessível, acompanha as tendências tecnológicas, está preparado para todo o tipo plataformas (computador, *tablets*, telefones). É intuitivo e realça a sua internacionalização bem como o seu foco local.

### 3.2.2 Website Corporativo: *Backoffice*

O *frontoffice* não existe sem o *backoffice*. É aqui que todo o conteúdo é gerido pelo departamento de comunicação e imagem. A maneira como está estruturado e desenhado tem implicações directas no conteúdo publicado bem como na maneira como é gerido. A par do *frontoffice*, é importante que o *backoffice* seja intuitivo de fácil manuseamento.

O Banco adoptou o gestor de conteúdos “Umbraco”, uma plataforma *web* de gestão de conteúdo, *open-source* (com uma grande comunidade), baseado na tecnologia .net da Microsoft. Os conteúdos são armazenados numa base de dados relacional (sendo possível optar entre vários sistemas de bases de dados). É uma ferramenta muito completa e ponderosa, adequada à criação de websites segundo boas práticas standard. Suporta a criação de sites *multi-lingue*, inclui um mecanismo de pesquisa baseado em Lucene/Examine, uma biblioteca de *media* para *upload* de imagens (redimensionadas automaticamente), vídeos e ficheiros genéricos e suporta *friendly URLs*. A arquitectura do Umbraco suporta um alto nível de flexibilidade na customização de funcionalidades e facilita a integração de diversas tecnologias. Um exemplo disso é o sistema de *templating* do Umbraco que suporta um sistema de macros que permite a criação de *widgets* dinâmicos.

À semelhança do novo website, o *backoffice* apresenta um aspecto mais moderno, mais intuitivo; há mais espaço, mais leveza na sua apresentação. É bastante mais organizado e, mais importante, é de fácil manuseamento (Figura 32).

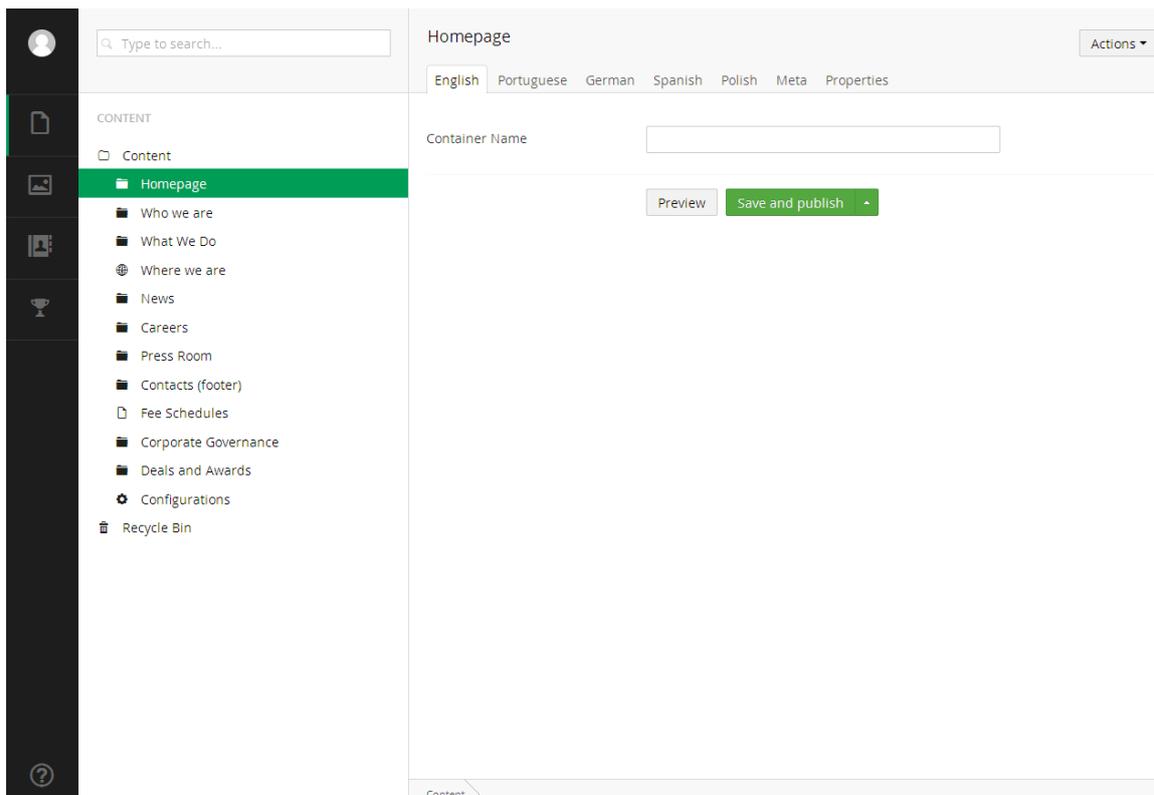


Figura 32  
Página inicial do *backoffice* do novo website do BES I

Tal como referido anteriormente, o *backoffice* anterior não previa a criação de novos menus. Uma das novidades deste novo gestor de conteúdos foi a libertação de constrangimentos no que toca à criação de novos menus no website, tanto na criação de menus de topo, como na criação de novos “blocos” nas páginas, como por exemplo acrescentar um vídeo numa página local. Para além disto, o conteúdo dentro de uma página pode ser apresentado e conter variados tipos de informação diferentes, veja-se o exemplo de uma notícia (Figura 33), onde podemos acrescentar uma série de ferramentas como vídeos, imagens, botões de *download*, etc.

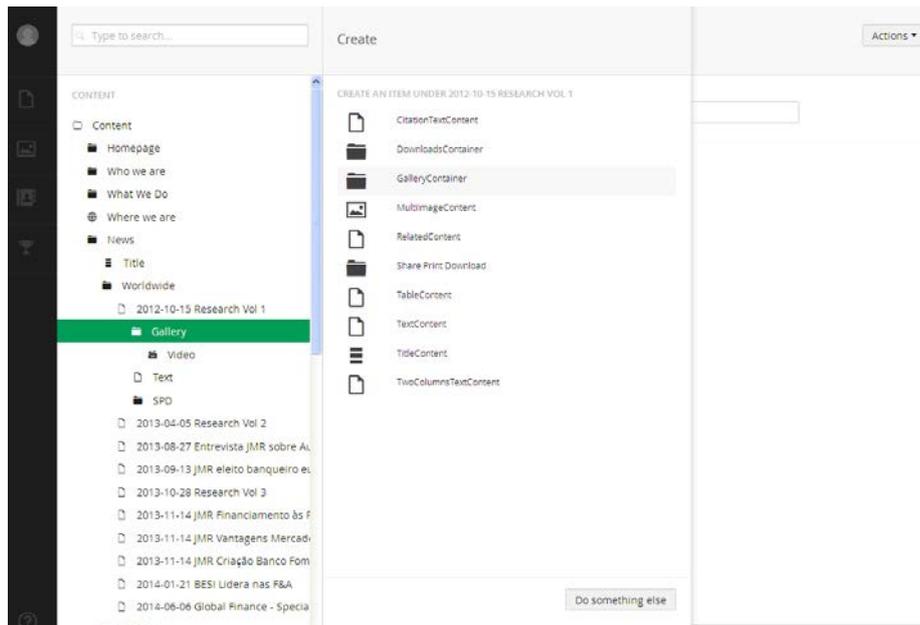


Figura 33  
Opções de criação de conteúdo numa notícia no backoffice do novo website do BESI

Na mesma linha de estrutura simples e de fácil manuseamento, a criação de *tombstones*, por exemplo, possibilita a escolha de variados *templates*, escolhidos de acordo com as necessidades de comunicação (Figura 34).

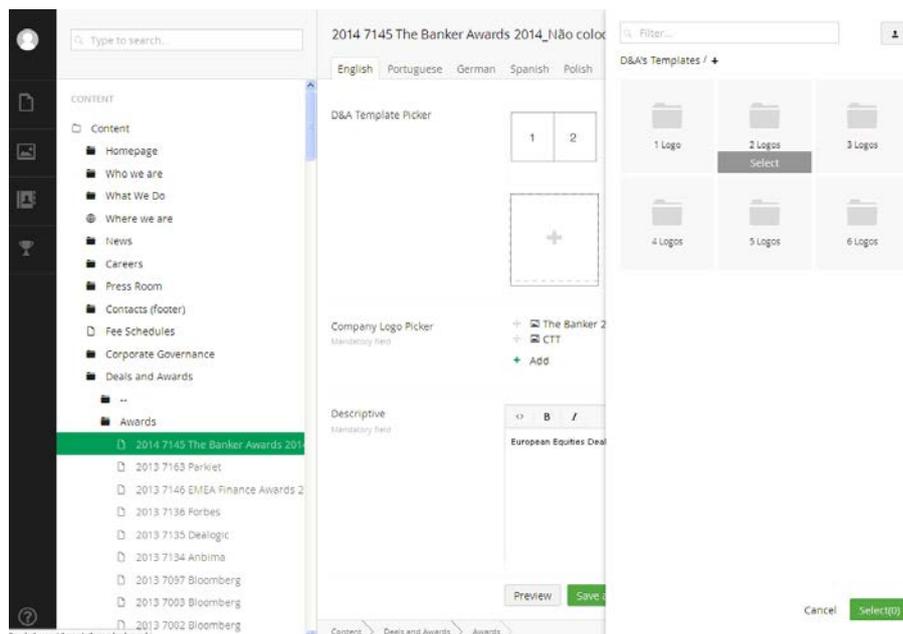


Figura 34  
Opções de estrutura na criação de *tombstones* no *backoffice* do novo website do BESI

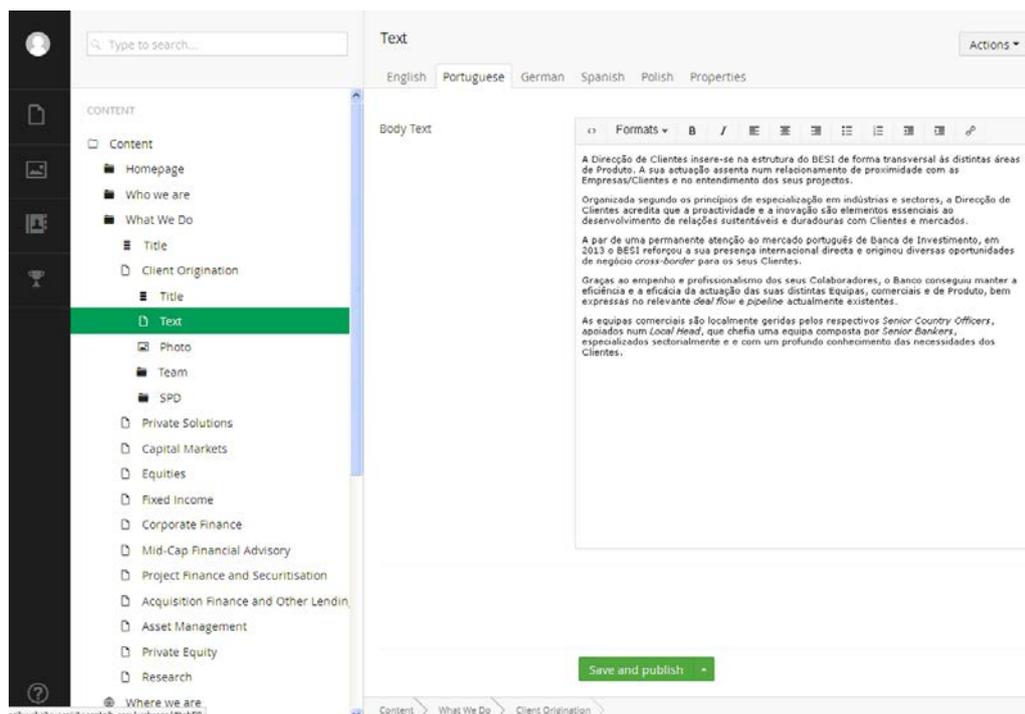


Figura 35  
 Editor de texto do backoffice do novo website do BES I

Como podemos observar na figura 35, o menu de topo, comum a todas as páginas do *backoffice*, permite uma navegação fácil entre os vários idiomas, sendo que a estrutura é igual em qualquer uma. Para além desta facilidade de navegação, o editor de texto é bastante completo, sendo possível criar tabelas, alinhar o texto de várias maneiras e criar várias fileiras de texto. Outro aspecto importante neste *backoffice* é o facto de que podemos manipular o *link* que aparece na barra de endereço, através do menu de topo “properties”, escrevendo o que se considerar mais conveniente. Por exemplo, ao escrever uma notícia, podemos ordenar que apareça no *link* o título da notícia, em vez de aparecer um código numérico, automaticamente gerado. Isto facilita não só a navegabilidade no website como também permite algo muito importante para o Banco: fácil localização da página através dos motores de busca. Ao trocar códigos por palavras-chave, faz com que, quando um utilizador pesquise esse tema num motor de busca, como o Google, a página do website do BES I que contenha essas palavras-chave, não só no seu conteúdo mas também na sua *metadata*, seja privilegiada em relação a tantas outras.

A organização do conteúdo no backoffice e no website também são bastante intuitivas, sendo que podemos organizar o *backoffice* seleccionando e arrastando o elemento, colocando-o onde se justificar e, na organização do website, os conteúdos datados aparecem por ordem cronológica, dando maior relevância ao mais recente, podendo organizar a ordem de outros tipos de informação também através do *backoffice*, arrastando os mais relevantes para o topo da estrutura.

### 3.3 Vídeos Corporativos

À parte da implementação do novo website, também realizei vários vídeos corporativos no decorrer do meu estágio.

Na altura do Natal 2013, o Banco quis realizar um vídeo que fosse passado no cocktail interno que celebra o Natal e que agradece aos colaboradores a dedicação ao longo do ano. Neste contexto, e depois de uma conversa com o director do departamento de comunicação e imagem em que expressei a minha vontade para fazer o vídeo (sendo que é uma área do meu interesse), deu-se início à ideia de realizar mais vídeos corporativos, não só para serem passados internamente (TV Corporativa), mas também externamente (website actual e, mais recentemente, no YouTube).

Comecei por explorar os programas disponibilizados, o Final Cut Pro X e o Motion 5, sendo que não tinha muita experiência e precisava de ser autodidata para que pudéssemos seguir com a ideia da produção de vídeos. Até aqui, existiam muito poucos vídeos, sendo estes realizados por agências e implicando custos elevados.

Depois do sucesso interno do vídeo passado no cocktail<sup>1</sup>, o departamento concordou em colocá-lo na TV Corporativa, na esperança de receber algum *feedback* por parte dos colaboradores e clientes. Até aqui, a TV Corporativa, presente nas diversas geografias onde o Banco está presente e emitida nos elevadores e na recepção, passava apenas uma emissão em directo de um canal económico, “Bloomberg”, sendo que de meia em meia hora a emissão era interrompida para passar alguma entrevista que possa ter sido feita a

---

<sup>1</sup> Vídeo disponível em <http://www.espiritosantoib.com/index.php?cat=5&item=6970>

personalidades do BESI, ou ao vídeo institucional. Sendo que as entrevistas tornam-se obsoletas rapidamente, muitas vezes não se justificava interromper a emissão da Bloomberg, sendo que a TV Corporativa só passava informação sobre o Banco em rodapé (Figura 36).



Figura 36  
TV Corporativa do BESI – Informação em rodapé

Isto fazia com que as informações e notícias importantes sobre o Banco fossem ignoradas ou desvalorizadas. Por exemplo, prémios que consideravam o BESI como o melhor banco de investimento em Portugal, passavam em rodapé.

Depois de colocar o primeiro vídeo na TV Corporativa, e ter recebido um feedback positivo tanto por parte de colaboradores como de clientes, procedeu-se à realização de mais vídeos, tanto para a televisão corporativa (Figura 37), como para o website, sendo que os vídeos teriam de ter sempre duas versões: inglês e português.

Deste modo, e com o objectivo de criar mais conteúdos dinâmicos sobre o Banco, foram realizados os mais variados tipos de vídeo, desde apresentações de

prémios, à expansão do Banco, à apresentação da Comissão Executiva e da Direcção de Clientes, à apresentação das áreas de actividade do Banco, etc.

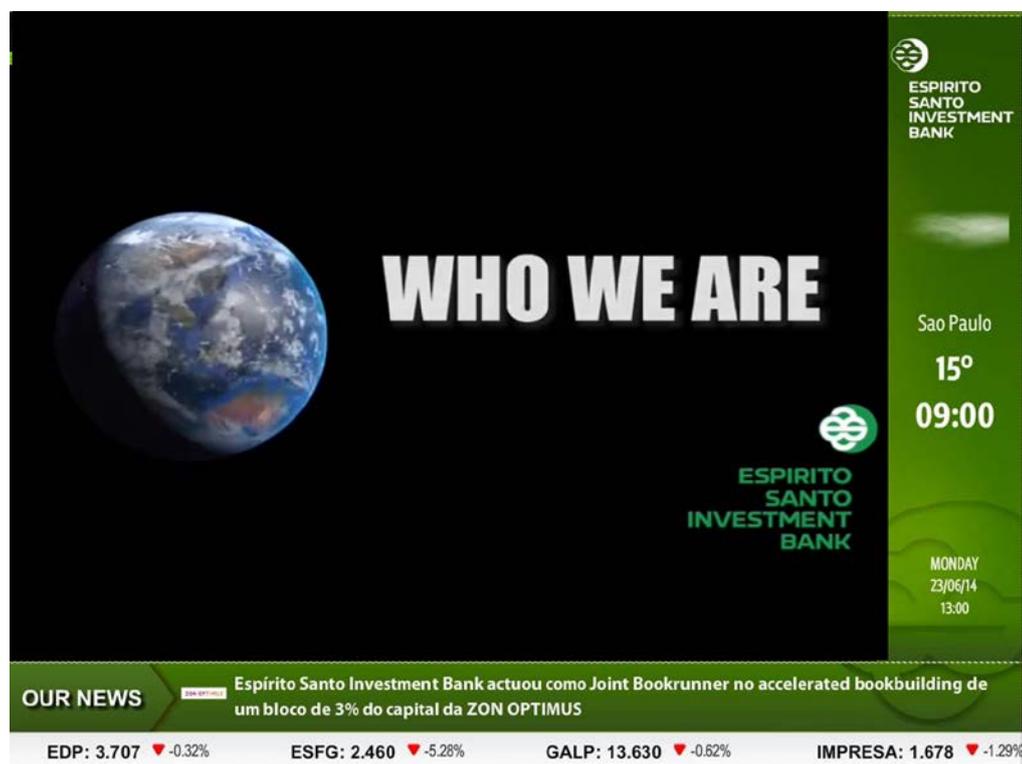


Figura 37  
TV Corporativa do BESI – Vídeo Corporativo

A par dos vídeos corporativos, também foram realizados vídeos dedicados à área de "Research" (Figura 38), uma área de actividade do BESI que se dedica à realização de relatórios sobre oportunidades de investimento, sendo que os vídeos consistem numa pequena apresentação e resumo desses relatórios. Estes vídeos só são disponibilizados no website quando o departamento de *compliance* o permite, pois é uma área sensível por questões jurídicas.

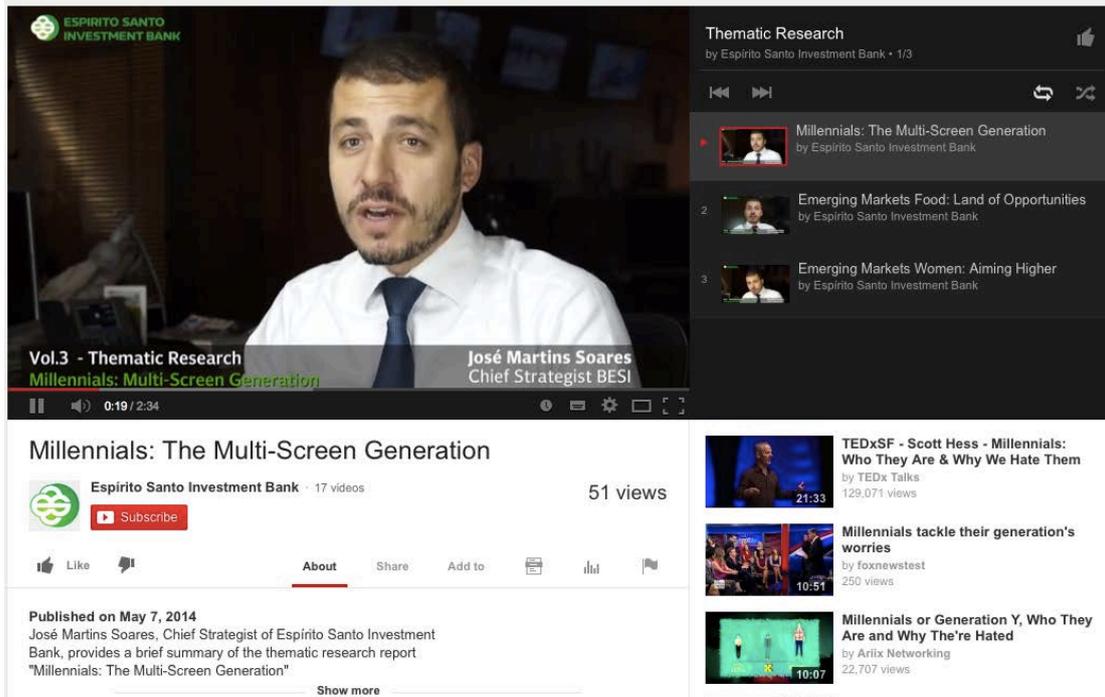


Figura 38  
Vídeo dedicado à área de Research do BESI

Apesar de ser uma área nova no BESI, a realização de vídeos tem-se revelado um sucesso, sendo que, ao contrário do que acontecia antes, em que a TV Corporativa só passava em rodapé informação corporativa, em que a emissão era dedicada a uma canal externo, sem muitas vezes passar um único vídeo relacionado com o Banco, hoje em dia a TV Corporativa consegue emitir vários vídeos diferentes diariamente (como é o exemplo da apresentação das áreas de negócio, ou da Comissão Executivas, que estão sempre actuais).

Para o novo website, foi criada uma página de YouTube (Figura 39) para a alocação de alguns vídeos corporativos, marcando assim a entrada do Banco nas redes sociais, sendo que é agora possível partilhar os vídeos ou mesmo fazer o seu download.

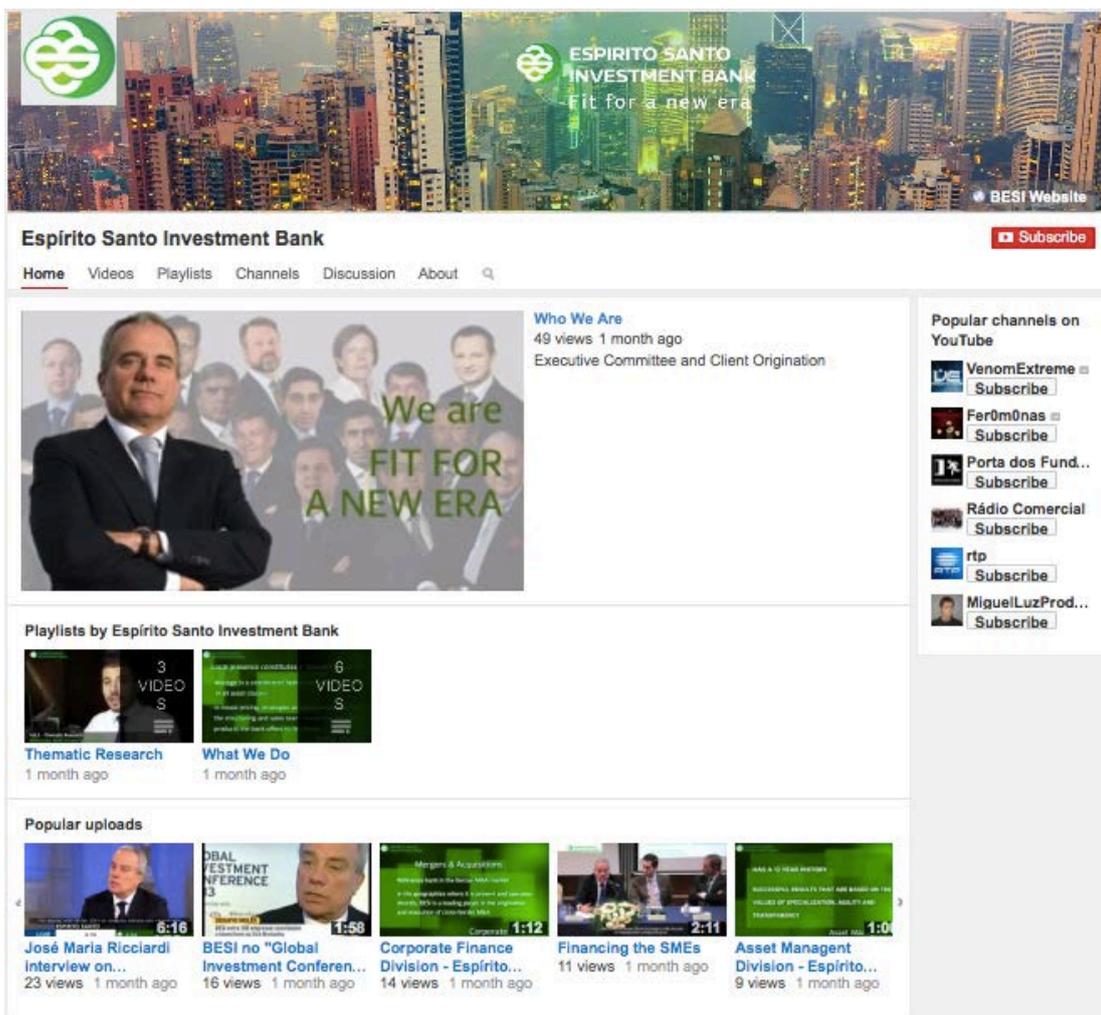


Figura 39  
Página do BESI no YouTube

De forma desenvolver esta nova área e com o objectivo de a coordenar com a nova linha de comunicação definida com o desenvolvimento do novo website, está previsto um novo projecto para implementação de uma nova TV Corporativa, que possa acompanhar a imagem do website, bem como adaptar a imagem da página do Banco no YouTube, e assim integrar todo o tipo de comunicações e, consequentemente, alcançar a coerência comunicativa entre todos os canais.



## CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO

A comunicação corporativa é uma área fulcral para as organizações gerirem a sua identidade, reputação e imagem. Esta é a área que gere a percepção que os *stakeholders* têm da organização. Tem como objectivo principal a integração de toda a comunicação numa só “voz”, criando modelos comunicacionais transversais a toda a organização. Deste modo, a função global da comunicação corporativa é a gestão de todo o tipo de comunicações, internas e externas, reflectindo a identidade da organização e assegurar a coerência entre o que a organização é e o que a organização diz ser. É, portanto, importante que a comunicação corporativa tenha um papel estratégico e que esteja integrada em todas as áreas que compõe a organização.

Na actualidade, e com a evolução das novas tecnologias, torna-se essencial que a comunicação se adapte aos novos canais de comunicação, nomeadamente marcar a sua presença no meio *online*. A presença no mundo web importa não só do ponto de vista comunicacional, possibilitando a difusão de informação positiva e a gestão da interpretação da informação, como do ponto de vista orçamental, evitando custos elevados levados a cabo pelos *media* tradicionais. Através da internet, as organizações podem agora divulgar o que quiserem sem que seja necessário a intervenção de uma terceira entidade, possibilitando uma comunicação mais directa e eficaz; bem como quebrar a barreira geográfica, fazendo com que a divulgação de informação seja praticamente instantânea e global.

Este estágio consolidou os conhecimentos das minhas duas áreas de formação, em Comunicação Social e em Comunicação e Imagem, conseguindo adaptar as minhas capacidades enquanto comunicadora aos desafios que têm vindo a ser propostos. Ao ter contacto com o mercado de trabalho, consegui perceber o valor prático das teorias comunicacionais que aprendi ao longo do curso, aplicando o que aprendi no meu trabalho, nomeadamente na escrita e estrutura de documentos, tanto internos como externos. Disciplinas de imagem ajudaram-me na concepção dos vídeos corporativos, tendo adaptado o que aprendi nas peças que fiz, tendo sempre em conta a importância da coerência

não só narrativa, mas também em relação a outras peças de comunicação. Assim, percebi que o valor comunicacional não se encontra só presente numa única peça, mas sim na combinação de todas as peças, comunicando todas em harmonia uma só visão, reflectindo os valores da organização e criando uma reputação positiva junto dos *stakeholders*.

Com a implementação do novo website corporativo, acompanhado de uma nova estratégia de comunicação, o BESI conseguiu alinhar toda a sua comunicação, fazendo-a consistente e coerente através dos vários canais a partir dos quais comunica com os seus *stakeholders*-chave. A par desta renovação, fica a remodelação da TV Corporativa a ser feita num futuro próximo, orquestrando assim todo o tipo de comunicações numa só “voz”.

No futuro, seria importante desenvolver mais estudos sobre a comunicação na área de investimento, pois é uma área que não tem merecido muita atenção por parte dos académicos, sendo que a informação disponível está em grande parte desactualizada, não contemplando o real impacto da internet para a comunicação institucional.

## BIBLIOGRAFIA

- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89
- Argenti, P.A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370)
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate Communication* (6th ed.). NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Trading*, 32(7), 256-261
- Balmer, J. M. T., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: A review and case study. *The International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184
- Brønn, P.S. and Wiig, R. (2002). *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*, Oslo: Gyldendal.)
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3rd ed.): SAGE Publications
- Christensen, L. Thøger, & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414
- EURIB – European Institute of Brand Management (2009). Descarregado de [http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement\\_ENGELS/v\\_-\\_Corporate\\_Identity\\_\\_\\_Corporate\\_Image\\_van\\_Birkigt\\_\\_\\_Stadler\\_\\_EN\\_.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/v_-_Corporate_Identity___Corporate_Image_van_Birkigt___Stadler__EN_.pdf)
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. M. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13
- Gupta, S. (2011). Enhancing the role of corporate communications: A practice-based approach. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 114-132
- Guru, B. P. M. C., Sanjeevaraja, N., Gopala & Parashivamurthy, M. (2013). Essentials of Corporate Communication for Reputation Management: An Overview. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(4), 134-140
- Ihator, A. S. (2001). Communication style in the information age. *Corporate Communications*, 6(4), 199-204
- Ihator, A. S. (2004). Corporate communication: Reflections on twentieth century change. *Corporate Communications*, 9(3), 243-253
- Illia, L., & Balmer, J. M.T. (2012). Corporate communication and corporate marketing. *Corporate Communications*, 17(4), 415-433

- Jacobs, N., Iyamabo, J., Otubanjo, O. (2013). Examining the Internet as a Strategic Corporate Communication Tool in Public Relations Practice. *Business and Management Horizons*, 1(2), 1-17
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication (1). *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 66-86
- Lam, M., & Lo, J. (2009). Credibility factors and content management for commercial web sites. *Research in Higher Education Journal*, 5, 1-14
- Lin, Y. J. (2013). Evaluation factors influencing corporate website effectiveness. *Journal of Global Business Management*, 9(3), 42-51
- Mitki, Y., Herstein, R., & Jaffe, E. D. (2007). Learning mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, 25(7), 452-468
- Morison, I. (1997). Breaking the monolithic mould. *The International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 153-162
- Mortan, M., Veres, V., & Marin, A. (2010). The Influence Of Internal Communication On Quality Of Banking Services. Paper presented at the 122-126
- O'Donnell, A., Durkin, M. G., & McCartan-Quinn, D. (2002). Corporate banking in the UK: Personal vs remote interaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 20(6), 273-284
- Tian, Y. (2008). Cultural Variance in Corporate Presentation: Content Analysis of U.S. and Chinese Corporate Web Sites. *Human Communication*, 11( 4), 477 – 488
- Thomaz, J. C., & Brito, E. P. Z. (2010). Reputação corporativa: Contrutos formativos e implicações para a Gestão. *Revista De Administração Contemporânea*, 14(2), 229-250
- Turnbull, P. W., & Moustakatos, T. (1996). Marketing and investment banking I: Practical and theoretical challenges. *The International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 26-37
- Tyler, K., & Stanley, E. (2001). Corporate banking: The strategic impact of boundary spanner effectiveness. *The International Journal of Bank Marketing*, 19(6), 246-261
- Vance, P. S. & Ângelo, C. F. (2007). Reputação Corporativa: Uma Revisão Teórica. *Revista de Gestão*, 14(4), 93-108
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Taylor & Francis
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340-355
- Van Riel, C. B. M. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309

Wilhelm, W. J. (1999), Internet Investment Banking: The Impact Of Information Technology On Relationship Banking. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12: 21–27

Wilson, A. (1997). The culture of the branch team and its impact on service delivery and corporate identity. *The International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 163-168

## WEBGRAFIA

<http://www.goldmansachs.com>

<http://www.espiritosantoib.com>

<http://www.espiritosantoib.com.br>

<http://www.espiritosantoib.co.uk>

<http://www.espiritosantoib.pl>

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement\\_ENGELS/v\\_-\\_Corporate\\_Identity\\_\\_\\_Corporate\\_Image\\_van\\_Birkigt\\_\\_\\_Stadler\\_\\_EN\\_.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/v_-_Corporate_Identity___Corporate_Image_van_Birkigt___Stadler__EN_.pdf)

<https://www.youtube.com/user/espiritosantoib>