



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A comunicação externa em empresas de consultoria

O caso da Triple A - Capital & Finance

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Rita Cláudia Martins Ribeiro

sob orientação de
Professora Carla Martins
Professor João Moreira de Campos

Março de 2015

Agradecimentos

O Trabalho Final de Mestrado (TFM), pela sua finalidade académica, consiste num trabalho individual. Contudo, existem contributos que não podem deixar de ser realçados. Por essa razão, quero expressar os mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas e entidades que, de alguma forma, contribuíram para a sua realização, em especial:

- Aos digníssimos professores orientadores desta dissertação, Professora Carla Martins e Professor João Moreira de Campos, pelo rigor científico das suas orientações, pela confiança depositada e pela disponibilidade, apoio e incentivo constantes;
- À empresa *Triple A – Capital & Finance* pelo consentimento para realizar o meu estágio curricular na organização;
- Ao Dr. Pedro Xavier, orientador na empresa supra indicada, pela disponibilidade e apoio demonstrados;
- Aos meus amigos e familiares, por compreenderem a minha ausência durante os diversos momentos de isolamento e concentração necessários à realização deste trabalho;
- Aos meus pais e há minha irmã Tânia pelo apoio incondicional e palavras de incentivo, durante todo o percurso de elaboração deste trabalho.

Muito obrigado.

Resumo

Numa sociedade cada vez mais competitiva e inovadora, torna-se imperativo o uso de ferramentas de comunicação que promovam as empresas e lhes permitam, dessa forma, obter um papel de destaque no mercado onde atuam.

A revisão da literatura sobre esta temática e a sua comparação com a realidade experienciada na *Triple A – Capital & Finance*, durante o tempo de estágio enfatizaram esta premissa. Com efeito, o presente trabalho teve como base a constatação da falta de uma estratégia de comunicação bem delineada na organização supracitada, encarada pela própria instituição como uma necessidade premente a ser colmatada.

Face ao exposto, optou-se pela elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing, com o objetivo de aumentar a quota de mercado e a notoriedade da empresa.

Como metodologia de estudo para a conceção deste trabalho, elegeu-se a investigação-ação, um processo de pesquisa sistemática que permite a sugestão de soluções eficazes para problemas reais.

Os resultados do estudo propõem um conjunto de táticas, cuja operacionalização é realista e exequível, e que se constituem como catalisadoras da mudança de comportamento dos consumidores face à empresa.

Com este trabalho vê-se reforçada a conceção de que a comunicação externa organizacional é essencial para o sucesso de uma organização. A comunicação não é um processo estático e, portanto, o plano e ações apresentados deverão estar em constante atualização e adaptação às restantes políticas da empresa.

Palavras-chave: comunicação; comunicação integrada de marketing; plano de comunicação integrada de marketing; serviços profissionais; consultoria

Abstract

In an increasingly competitive and innovative society, it is mandatory the use of communication tools in order to promote the companies and enable them to get a prominent place in the market.

A literature review on the subject and its comparison with the reality experienced at *Triple A - Capital & Finance*, during the internship period emphasizes this premise. This paper arise from the lack of a well-designed communication strategy by the company, already identified by the firm.

Given the above, it was decided to develop an integrated marketing communication plan in order to increase the market share and the notoriety of the company.

The methodology used in this paper was action-research, a systematic research process that allows the suggestion of effective solutions to real problems.

The results of this study propose a set of tactics, whose implementation is realistic and achievable, and that may act as a catalyst for behavioural change of consumers, towards the company.

This paper reinforce the idea that external communication is essential to the success of an organization. Communication is not a static process and therefore the plan and presented actions should be constantly updated and adapted to the company.

Keywords: communication; integrated marketing communications; plan of integrated marketing communication; professional services; consultancy

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Quadros	vii
Índice de Gráficos	viii
Lista de Siglas.....	ix
Introdução.....	1
1 - Revisão da Literatura.....	4
1.1 - A Comunicação em Marketing.....	4
1.2 - Os Serviços de Consultoria	5
1.3 - Plano de Comunicação Integrada de Marketing	8
2 – Metodologia.....	11
2.1 - Justificação, Objetivos e Tipo de Estudo	11
2.2 - Desenho da Pesquisa.....	13
3 - Plano de Comunicação Integrada de Marketing	15
3.1 - Análise Situacional	15
3.1.1 - Objeto de Estudo – A Empresa	15
3.1.2 - Análise Interna	18
3.1.2.1 - Recursos	19
3.1.2.2 - Competências	21
3.1.3 - Análise Externa	26
3.1.3.1 - A Evolução do Mercado da Consultoria	27
3.1.3.2 - Análise Concorrencial	29

3.1.3.3 - Análise PEST.....	31
3.1.3.4 - 5 Forças de Porter.....	37
3.1.3.5 - Ciclo de Vida da Indústria.....	42
3.1.4 - Análise SWOT	43
3.2 - Objetivos	45
3.3 - Orçamento	46
3.4 - Estratégias.....	48
3.4.1 - Segmentação	48
3.4.2 - <i>Target</i>	50
3.4.3 - Posicionamento	51
3.5 - Táticas.....	52
3.5.1 – <i>Website</i> Oficial	53
3.5.2 – LinkedIn.....	56
3.5.3 – <i>Newsletter</i>	58
3.5.4 - Google AdWords	60
3.4.5 – Jornais/ Revistas	61
3.5.6 – <i>Merchandising</i>	61
3.5.7 – Brochura	62
3.5.8 - Eventos	63
3.5.9 - Calendarização.....	65
3.6 - Avaliação do Desempenho	66
Principais Conclusões e Limitações	68
Bibliografia.....	70
Apêndices	74
Apêndice 1 – Questionário	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de PCIM defendido por Clow & Baack (2008)	10
Figura 2 – Logotipo da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	16
Figura 3 – Valores da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	18
Figura 4 - Estrutura da análise interna da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	19
Figura 5 – Organograma da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	21
Figura 6 - Cadeia de valor.....	23
Figura 7 – Estrutura da análise externa da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	27
Figura 8 - Ferramentas de comunicação a utilizar pela <i>Triple A – Capital & Finance</i>	52
Figura 9 – Exemplo de publicação no LinkedIn.....	58
Figura 10 – Exemplo de publicação no LinkedIn.....	58

Índice de Quadros

Quadro 1 – Rácios financeiros da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	19
Quadro 2 – Nome dos sócios e correspondente capital social da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	20
Quadro 3 – Análise funcional da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	22
Quadro 4 – Análise concorrencial (empresas portuguesas)	30
Quadro 5 – Análise concorrencial (multinacionais)	31
Quadro 6 – Análise PEST do mercado da consultoria.....	32
Quadro 7 – Análise da atratividade da indústria de consultoria.....	37
Quadro 8 – Escala utilizada no Quadro 7.....	39
Quadro 9 – Matriz SWOT.....	43
Quadro 10 – Orçamento atribuído a cada ferramenta de comunicação externa da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	47
Quadro 11 – Calendarização.....	65

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa de desemprego em Portugal (1997-2013)	34
Gráfico 2 – Taxa de crescimento das exportações e importações portuguesas (2010 – 2014)	36
Gráfico 3 – Ciclo de vida da indústria da consultoria.....	42
Gráfico 4 - Orçamento atribuído a cada ferramenta de comunicação externa da <i>Triple A – Capital & Finance</i>	47

Lista de Siglas

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

CEO - *Chief Executive Officer*

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

INE – Instituto Nacional de Estatística

PCIM – Plano de Comunicação Integrada de Marketing

PEST – Acrónimo para Político-Legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPC – *Pay-per-click*

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound*

SWOT – *Strengthes, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Introdução

O presente trabalho constitui o relatório de estágio realizado no contexto do Mestrado em Marketing na Universidade Católica Portuguesa do Porto.

Este relatório surge no âmbito do estágio realizado na consultora *Triple A – Capital & Finance* que, com a duração de seis meses, decorreu no Departamento de Marketing & Vendas. Esta empresa surgiu em 2012 tratando-se, portanto, de uma *start up* que se dedica, essencialmente, à prestação de serviços de consultoria financeira e de gestão.

Ao integrar a equipa do departamento supracitado aspira-se a aquisição de competências organizacionais e relacionais para o trabalho em equipa. Concomitantemente, pretende-se realizar uma observação reflexiva das mecânicas de funcionamento de marketing, possibilitando a aquisição de conhecimentos práticos inerentes à criação, elaboração e execução de ações de marketing corporativo e o aprofundar de conhecimentos teóricos já adquiridos. Ambiciona-se também o contacto direto com a realidade atual destes campos noutras empresas, clientes e parceiras da *Triple A – Capital & Finance*, detetando as principais problemáticas que diferentes organizações enfrentam diariamente na área do marketing.

Numa sociedade cada vez mais competitiva e inovadora, onde apenas sobrevivem e progridem as empresas que se afirmam pela sua capacidade de resposta e pelos resultados obtidos, é cada vez mais importante existirem meios humanos dotados para fazer a diferença numa organização e dar respostas eficazes aos desafios que lhe são colocados no desempenho das suas funções. Por esta razão é inegável a importância dos serviços de consultoria na redefinição de

estratégias e na melhoria contínua da eficácia da gestão e da otimização dos recursos das empresas.

No entanto, é imperativo que a própria empresa prestadora de serviços de consultoria defina as suas estratégias e táticas. Muitas empresas são caracterizadas pela fraca aposta na área de marketing, mais concretamente, no que à comunicação externa diz respeito. Tal ocorre devido à dificuldade em avaliar o desempenho destas ações, à necessidade avultada de recursos humanos e financeiros que estas operações impõem, e à exigência de *know-how* especializado à sua elaboração.

Particularizando, e no que diz respeito à empresa *Triple A – Capital & Finance*, a constatação da falta de uma estratégia bem delineada no que concerne à comunicação externa praticada pela organização (em parte devido à génese da empresa, que se trata de uma *start up*), conduziu ao desenvolvimento de um plano de Comunicação Integrada de Marketing (PCIM).

Um PCIM permite uma análise profunda das diversas componentes da comunicação e mostra que todos os meios de comunicação podem ser úteis quando utilizados de forma adequada e com uma finalidade correta (Holm, 2006).

Neste âmbito, Kitchen & Burgmann (2010) afirmam que o consumidor atual tem um conhecimento maior sobre o mercado e não necessita de esperar pela comunicação da empresa, tomando assim decisões informadas, fazendo exigências e influenciando a própria comunicação. Desta forma, os *marketeers* necessitam de responder e de se adaptar a estas mudanças, através do desenvolvimento de planos de comunicação focados no cliente.

Face ao exposto e para uma melhor organização e compreensão do presente documento, este será estruturado em partes distintas.

A primeira parte abrange a revisão da literatura, onde consta uma breve síntese conceptual sobre a temática em estudo, alicerçada na bibliografia consultada. Por sua vez, na segunda parte, descreve-se a metodologia do estudo, incluindo a delimitação do PCIM.

Conclui-se este relatório com a sistematização das principais evidências empíricas, bem como as limitações e dificuldades encontradas no percurso deste estudo.

1 - Revisão da Literatura

1.1 - A Comunicação em Marketing

Segundo a Associação Americana de Marketing (2013), o marketing pode ser entendido como uma atividade ou como um conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Concomitantemente, Kotler (2003) defende que o objetivo último do marketing é proporcionar uma melhor qualidade de vida. Utilizando uma definição mais limitada do mesmo autor, o marketing pode ser considerado como um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, através da troca de produtos e serviços que para eles tenham valor (Kotler, 2003).

O cerne do marketing é o denominado marketing mix (Grönroos, 1989), cujo conceito foi introduzido por Neil Borden em 1962 e pode ser definido como um conjunto de elementos úteis para obter uma determinada resposta de mercado (Waterschoot & Bulte, 1992). Por sua vez, em 1964, Jerome McCarthy popularizou o conceito de quatro P's do marketing (Waterschoot & Bulte, 1992), conhecidos como produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*).

Dos quatro P's supra-indicados, o presente trabalho foca-se, quase por inteiro, na comunicação e nas ferramentas que com esta se relacionam.

Segundo Andersen (2001), a comunicação é definida como o ato humano de transferir uma mensagem de forma a fazer com que os outros a entendam de maneira mais significativa. Esta definição baseia-se na eficácia da comunicação, na sua capacidade de produzir o efeito desejado, ao invés da frequência da informação transacionada (Andersen, 2001).

Por outro lado, para Holm (2006) a principal finalidade da comunicação de marketing é afetar a percepção de valor do consumidor e a relação entre custo e benefício dos produtos comunicados.

Vários investigadores de marketing relacional concordam que a comunicação é um aspeto fundamental no desenvolvimento de relações com os clientes (Andersen, 2001). Tendo em conta que o marketing relacional se apresenta como o futuro, torna-se premente prestar a máxima atenção à comunicação nas empresas.

Para Verčič, Verčič & Sriramesh (2012) a comunicação interna diz respeito à comunicação intra-organizacional (dentro da própria empresa) e opera, portanto, como uma função interdisciplinar que integra elementos de gestão de recursos humanos, comunicação e marketing.

Por outro lado, a comunicação externa relaciona-se com toda a comunicação que se desenvolve para fora da organização e que tem por objetivo obter ou consolidar um clima de receptividade entre todos os públicos (Torquato, 2002).

1.2 - Os Serviços de Consultoria

Kotler (2003) definiu serviços como o desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que, geralmente, não resulta na posse de um bem.

Tendo em conta o que foi anteriormente exposto sobre os quatro P's, facilmente se verifica que estes não são suficientes no marketing de serviços (Magrath, 1986). Atendendo às especificidades dos serviços, Magrath (1986) introduziu os sete P's dos serviços, adicionando aos quatro elementos (quatro P's) sugeridos por McCarthy (1964), mais três novas variáveis: as pessoas

(*personnel*), as evidências físicas (*physical facilities*) e os processos (*process management*).

Da perspectiva da literatura sobre marketing, existem quatro pressupostos sobre os serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Shostack, 1977).

A intangibilidade refere-se à dificuldade em aceder ao resultado dos serviços quando comparada com bens manufacturados (Sonmez & Moorhouse, 2010). Os serviços não podem ser vistos, sentidos, saboreados ou tocados da mesma forma que os bens (West, 1997). Por seu turno, a inseparabilidade significa que o serviço não pode ser vendido no futuro, uma vez que a produção e o consumo ocorrem em simultâneo. A heterogeneidade reporta-se ao facto da prestação dos serviços e da sua qualidade variarem consoante o consumidor e o prestador do serviço, não sendo possível a sua duplicação. Por fim, a perecibilidade diz respeito à constatação de que um serviço não realizado se mostra como uma oportunidade perdida (Sonmez & Moorhouse, 2010).

Os serviços podem ser divididos em duas categorias: serviços profissionais (como, por exemplo, consultoria ou aconselhamento legal) e serviços genéricos (como o secretariado e a limpeza, entre outros) (West, 1997).

A compra de serviços genéricos é, geralmente, menos dispendiosa e arriscada do que a compra de serviços profissionais, uma vez que estes são também mais lucrativos em termos de oportunidades (West, 1997). Comprar e gerir serviços profissionais representa, usualmente, uma tarefa árdua. Os serviços profissionais são difíceis de avaliar pelos clientes mesmo depois de adquiridos e consumidos (Sharma & Patterson, 1999), na medida em que estes não conseguem avaliar com exatidão a qualidade do serviço prestado.

Os serviços profissionais podem ser adquiridos por indivíduos (consumidores) ou por organizações (Sonmez & Moorhouse, 2010).

Clow & Baack (2008) identificam características próprias do processo de compra *Business-to-Consumer* (B2C), que diferem das que compõem o processo de compra *Business-to-Business* (B2B).

O processo de compra por um consumidor (B2C) está dependente do seu pensamento individual e não de processos formais pré-estabelecidos (Clow & Baack, 2008). Por oposição, o processo de compra em contexto B2B, inclui vários intervenientes (utilizadores do produto ou serviço, compradores, influenciadores, decisores e portadores de mensagens), estando dependente de fatores organizacionais. Neste contexto, o comportamento de compra, no geral, está sujeito a uma série de fases que, estando interligadas, influenciam as seguintes etapas do processo (Clow & Baack, 2008).

Evidências empíricas sugerem que as organizações são mais racionais no processo de decisão de compra que os consumidores (Turley & Kelley, 1997). Assim, a comunicação diferencia-se, essencialmente, através do tipo de apelo utilizado para os dois segmentos. Enquanto a mensagem da comunicação dos serviços para as empresas é mais racional, quando o público-alvo são consumidores, esta apela ao lado emocional (Turley & Kelley, 1997).

Segundo a Texas Education Agency (s.d.), a consultoria é um serviço entregue por uma entidade independente (singular ou coletiva) que não incorpora os quadros da empresa. Os serviços de consultoria referem-se à prática de apoio às empresas com o objetivo de melhorar o seu desempenho, através da análise de problemas existentes ou do desenvolvimento de planos futuros.

Shostack (1977) defende que a consultoria é um serviço predominantemente intangível, sendo considerado apenas mais tangível que o ensino.

Os serviços de consultoria são considerados serviços de “contacto médio-alto”, dada a necessidade de um alto nível de interação entre o consumidor e o emissor do serviço. Esta interação é fundamental para que a prestação e entrega do serviço seja executada com sucesso (Sharma & Patterson, 1999).

Estes serviços apresentam altas implicações financeiras, devido ao elevado preço da sua contratação. Apresentam também altas implicações estratégicas, uma vez que os consultores são usualmente contratados em situações críticas para a empresa, onde as consequências do insucesso são substanciais (Mitchell, 1994).

Segundo Day & Barksdale (2003), o processo de compra de um serviço de consultoria compreende as seguintes etapas:

- 1) Reconhecimento da necessidade ou problema,
- 2) Revisão das qualificações dos consultores,
- 3) Identificação do conjunto considerado inicial,
- 4) Pedidos para propostas,
- 5) Identificação de uma pequena lista,
- 6) Entrevista,
- 7) Seleção do consultor.

Face ao exposto e tendo em conta que o recurso a empresas de consultoria aumentou drasticamente na década de 1990, os consultores tornaram-se parte integrante e essencial do quotidiano empresarial (Werr & Perner, 2007), legitimando a existência de empresas como a *Triple A – Capital & Finance*.

1.3 - Plano de Comunicação Integrada de Marketing

O crescimento da comunicação integrada de marketing (CIM) é um dos exemplos mais significativos do desenvolvimento da disciplina de marketing (Holm, 2006).

São vários os autores que se propuseram a definir a CIM. Uma das primeiras definições foi apresentada por Smith, Smith, Berry & Pulford (1999) e defende que a CIM incorpora a gestão e controlo de toda a comunicação de uma empresa

no mercado. Por sua vez, uma definição mais recente do mesmo conceito defende que a CIM se refere à coordenação de todas as ferramentas, canais e fontes num programa único, de forma a maximizar resultados junto dos clientes e outros *stakeholders* (Clow & Baack, 2008).

Das várias definições existentes, Kitchen & Burgmann (2010) resumiram o conceito de CIM em cinco atributos fulcrais: 1) o esforço da comunicação deverá ser dirigido aos consumidores de modo a afetar o seu comportamento; 2) deverá utilizar uma abordagem *outside-in* (começando no cliente aquando do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação); 3) é necessária uma relação bem estabelecida entre a empresa e o consumidor; 4) para transmitir uma mensagem correta, todas as atividades de comunicação devem ser incluídas com pontos de contacto integrados na estratégia; e 5) é necessária a coordenação entre as diversas áreas da comunicação, de modo a criar uma marca competitiva.

O PCIM pretende criar uma orientação e uma solução integradora das várias funções da comunicação na empresa.

Keller (2001) definiu PCIM como um instrumento cuja consistência se obtém através da integração de diversas opções de comunicação na sua conceção, mas que é também estruturado para que nestas diversas opções a força de uma ajude a suprir a fraqueza de outra.

Kitchen & Burgmann (2010) defendem que a implementação de um PCIM acarreta diversos benefícios para as empresas, já que permite aos gestores de marketing uma abordagem coerente e sinérgica, conseguida mediante a combinação das diferentes ferramentas de comunicação.

São vários os modelos para criação de um PCIM, dos quais são possíveis destacar os defendidos por Fill (2002), Henley (2001), Pickton & Broderick's (2005) e Schultz & Kitchen (1999). No entanto, para a realização do PCIM na *Triple A – Capital & Finance*, optou-se por utilizar o modelo de Clow & Baack (2008) por

se considerar o mais completo e adequado às necessidades da empresa em questão. Clow & Baack (2008) apresentam um modelo atual e bastante abrangente (Figura 1), que servirá de base ao projeto desenvolvido, composto por seis passos essenciais:

- 1) A primeira etapa é composta pela análise situacional da empresa, que consiste em examinar o ambiente interno e externo da organização, o que permitirá realizar uma matriz SWOT;
- 2) O segundo passo tem como finalidade definir os objetivos de marketing que a empresa se propõe a atingir com a realização do PCIM;
- 3) Com base na definição dos objetivos é posteriormente estabelecido um orçamento de marketing;
- 4) O quarto passo consiste na estruturação das estratégias de marketing. Estas incorporam a segmentação, a seleção de um público-alvo e a aceção do posicionamento da empresa;
- 5) A quinta etapa prende-se com a definição das táticas de marketing que guiarão as atividades diárias necessárias à execução das estratégias de marketing;
- 6) E por último, deverá ser realizada uma avaliação do desempenho com o intuito de entender de que forma as táticas implementadas estão a surtir efeito.

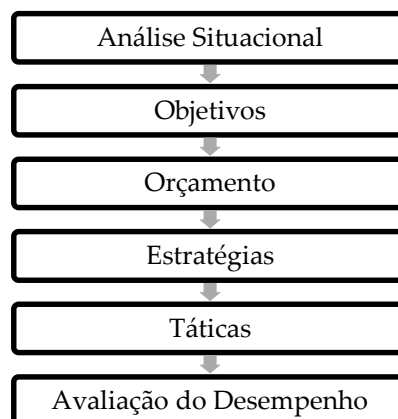


Figura 1 – Modelo de PCIM defendido por Clow & Baack (2008)

2 – Metodologia

2.1 - Justificação, Objetivos e Tipo de Estudo

Após o início do estágio na *Triple A – Capital & Finance*, identificou-se uma lacuna no Departamento de Marketing & Vendas, mais concretamente na área de comunicação. Este facto havia já sido detetado pela empresa, contudo devido à falta de *know-how* e de recursos financeiros disponíveis, e também como consequência da empresa ser relativamente recente no mercado, não se havia ainda delineado nenhuma estratégia de atuação no que à comunicação externa dizia respeito.

Face ao exposto, optou-se pelo desenvolvimento de um PCIM, eficiente e eficaz, que fosse ao encontro das especificidades da *Triple A – Capital & Finance* e que colmatasse a necessidade de realizar um conjunto de ações de comunicação promotoras da organização, constituindo o objetivo geral deste estudo.

Decorrendo este processo de investigação num contexto de estágio numa empresa específica, as opções metodológicas disponíveis inseriram-se num quadrante mais limitado de escolhas e foram centradas em dinâmicas de investigação, reflexão e ação. Deste modo, optou-se como metodologia para a conceção deste trabalho pela investigação-ação.

A investigação-ação é um processo de pesquisa sistemática que permite que os indivíduos encontrem soluções eficazes para problemas reais da vida quotidiana (Lewin, 1946). Para Bryman & Bell (2011), a investigação-ação pode ser definida como uma abordagem na qual o investigador e o cliente colaboram no diagnóstico de um problema e no desenvolvimento de uma solução baseada nesse diagnóstico. Por outras palavras, este método consiste na colaboração entre

o investigador e um membro da empresa por forma a resolver um problema organizacional. Lewin (1946) defende que esta metodologia de investigação é cíclica, dinâmica e colaborativa.

A investigação-ação aporta diversas vantagens, entre as quais um alto nível de relevância prática para a investigação empresarial, a possibilidade de utilização de dados qualitativos e quantitativos e a hipótese de adquirir conhecimento em profundidade sobre um determinado problema.

De uma forma mais restrita, o método utilizado no presente trabalho foi a *Soft Systems Methodology* (SSM). A SSM é uma abordagem de resolução de problemas baseada nos “*soft systems thinking*”, uma abordagem subjetiva que deriva da investigação-ação, na qual os investigadores fazem parte de uma realidade que pretendem mudar (Checkland, 2010).

A SSM é um método orientado para a situação real estudada, mas considerando sempre a introdução de novos conhecimentos. Este é um procedimento de gestão contínua de problemas, uma vez que apresenta soluções à medida que novas situações e formas de pensamento vão surgindo (Checkland, 2010).

Tendo em conta a complexidade da realidade não é possível definir uma sequência fixa de ações a executar. São, no entanto, definidos campos genéricos, adaptáveis às diferentes situações, em que a SSM pode ser utilizada: 1) descobrir factos sobre o problema; 2) formular alguns modelos de atividades relevantes; 3) debater a situação utilizando os modelos e 4) agir de forma a melhorar a situação (Checkland, 2000). Após serem executadas as mudanças, a realidade deve ser reavaliada de forma a compreender que outras questões devem ser trabalhadas, gerando um sistema de aprendizagem infinito.

2.2 - Desenho da Pesquisa

A realização deste trabalho prendeu-se com a elaboração de um profundo estudo da organização *Triple A - Capital & Finance*, com base nas ferramentas disponíveis (documentação interna, registos observacionais, entrevistas pessoais, entre outras), complementado pelo vasto conhecimento da teoria sobre a temática com recurso à literatura existente.

O ponto de partida para o desenvolvimento do presente TFM consistiu na revisão de literatura sobre a temática em questão, essencial para sustentar teoricamente todo o trabalho efetuado. A revisão da literatura foi desdobrada em diversos subtemas de interesse fulcral para a realização deste projeto. O início da pesquisa foi demarcado pela definição do conceito de comunicação em marketing. Seguidamente, foi realizada uma detalhada pesquisa sobre os serviços e as principais diferenças que estes apresentam face aos bens, dando principal destaque aos serviços de consultoria. Posteriormente, compilaram-se e confrontaram-se as definições de CIM de diversos autores, por forma a estabelecer um conhecimento coerente sobre o mesmo, e compararam-se diversos modelos de PCIM, de modo a perceber qual o mais adequado ao caso de estudo concreto. Desta forma, optou-se por seleccionar como modelo de PCIM o apresentado por Clow & Baack (2008), por se considerar o mais completo e enquadrado à *Triple A - Capital & Finance*.

Tendo por base o modelo conceptual supracitado, foram tomadas diversas opções metodológicas e estruturais que, devido à sua fulcral importância, serão seguidamente apresentadas.

Analisou-se a situação interna atual da empresa, os seus recursos e competências, por forma a identificar e caracterizar os seus pontos fortes e fracos. Este diagnóstico interno à empresa foi elaborado com recurso a uma entrevista pessoal ao *Chief Executive Officer (CEO)* e *Partner* da *Triple A - Capital & Finance* -

Dr. Pedro Xavier. Concomitantemente, foi possível o acesso a documentação interna da empresa, como relatórios de contas e de gestão, demonstrações de resultados e balanços, que permitiram o levantamento da situação financeira e patrimonial da mesma.

Examinou-se o meio envolvente, de modo a executar um apuramento sobre o mercado da consultoria na atualidade e identificar tendências de evolução futura. O estudo macro-ambiental foi realizado com recurso a uma análise PEST, uma análise às cinco forças de Porter e uma análise ao ciclo de vida da indústria. Tornou-se, ainda, imperativa a identificação e descrição dos principais concorrentes da *Triple A – Capital & Finance* e de alguns dos principais *players* a atuar no setor da consultoria. Nesta fase identificaram-se ameaças e oportunidades que subjazem no momento atual e futuro, permitindo assim a realização de uma matriz SWOT.

Definiram-se os objetivos de marketing que o PCIM pretende atingir e delimitou-se um orçamento com base nos recursos financeiros disponibilizados pela empresa. Os objetivos e o orçamento foram definidos conjuntamente entre o Dr. Pedro Xavier e o responsável pelo Departamento de Marketing & Vendas – Dr. David Magalhães.

Seguidamente selecionaram-se algumas estratégias de marketing que visavam o reconhecimento dos diferentes segmentos do mercado, a seleção de um público-alvo e a definição de um posicionamento para a empresa.

Por conseguinte, delineararam-se as ferramentas de comunicação a utilizar e consequentes táticas e os prazos de atuação nas diferentes áreas previstas (através de uma calendarização detalhada).

Por fim, foram propostas algumas métricas de apreciação das táticas e ações sugeridas.

3 - Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Conforme indicado previamente, o modelo de PCIM utilizado será o proposto por Clow & Baack (2008) no livro “*Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*”, seguindo portanto a estrutura explanada na revisão da literatura.

3.1 - Análise Situacional

3.1.1 - Objeto de Estudo – A Empresa

A *Triple A – Capital & Finance* é uma empresa que atua como assessor e consultor estratégico e financeiro. Criada em 2012, dispõe de uma equipa especializada em áreas complementares com elevada experiência técnica. É caracterizada pela relação estreita que mantem com os seus clientes e pela aposta na personalização dos seus projetos, através da geração de soluções alternativas e inovadoras, proporcionando resultados finais eficientes e eficazes.

O logotipo da *Triple A – Capital & Finance* é apresentado na figura seguinte (Figura 2).



Figura 2 – Logotipo da *Triple A – Capital & Finance*
(Fonte: *Triple A – Capital & Finance*, 2012)

A empresa adota como *slogan* “*We create value in your investment*”, remetendo para o acréscimo de valor que a organização pode proporcionar a outras empresas e evidenciando as quatro áreas de negócio distintas a que a mesma se dedica, nomeadamente: consultoria estratégica, consultoria financeira, angariação de investimento e gestão de ativos.

No que respeita à consultoria estratégica, a empresa realiza projetos de planeamento e gestão estratégica (como *business plans* e estudos de pré-viabilidade), ao passo que, no que se relaciona com a consultoria financeira, a *Triple A – Capital & Finance* presta serviços relacionados com a componente financeira de cada empresa, como estudos económico-financeiros, avaliação de empresas, *turnaround consulting*, reestruturações económico-financeiras, e atua como mediador em processos de fusões e aquisições. A empresa dedica-se ainda à angariação de financiamento, tal como *equity (angel investing, venture capital, private equity)*, *debt advising* (financiamento bancário a curto, médio e longo prazo e linhas bonificadas) e realiza candidaturas a sistemas de apoios e incentivos. A *Triple A – Capital & Finance* apresenta ainda soluções, desenvolvidas em parceria com o grupo financeiro Pedro Arroja, no que se relaciona com a gestão de ativos.

O nome da empresa - *Triple A – Capital & Finance* – advém da sua estratégia empresarial norteada por três pilares distintos:

- **Ajustamento** – Personalização e adaptação às diferentes necessidades e ambições dos clientes. A empresa considera os seus clientes como

parceiros, para que em consonância com os mesmos, consiga superar as expectativas de soluções;

- **Acompanhamento** – Acompanhamento próximo dos clientes, possibilitando uma melhor compreensão das suas necessidades e uma oferta de soluções inovadora e diversificada;
- **Ação** - Atitude proactiva e dinâmica capaz de gerar resultados eficientes, de modo a atingir a solução ótima com a maior rapidez de resposta possível.

A *Triple A – Capital & Finance* assume como política estratégica e relevante a colaboração e a cooperação que estabelece com os diversos parceiros, sustentando relações sólidas, longínquas e profícuas com as demais entidades, por forma a aportar um benefício superior a todas as partes.

O objetivo último é a satisfação máxima dos seus clientes, através da prestação de um serviço que tenha por base a confiança e a concretização efetiva das necessidades dos mesmos. Não obstante, a *Triple A – Capital & Finance* não se limita a copiar soluções exibidas por concorrentes, procurando apresentar conceitos variados, personalizados e inovadores assentes na premissa de uma elevada qualidade.

Desta forma, é possível cristalizar a missão da *Triple A – Capital & Finance* numa frase apenas: *“Constituir-se como fator diferenciador na consultoria e assessoria financeira e servir de elemento facilitador ao processo de tomada de decisão por parte dos seus clientes, assim como maximizar a experiência dos mesmos, através de serviços eficientes, geradores de resultados eficazes e reais a todos os stakeholders”* (*Triple A – Capital & Finance*, 2012).

Concomitantemente, a visão representa um acumulado de convicções que direcionam a trajetória da empresa e pode ser percebida como uma proposta do que a organização deseja ser a médio e longo prazo. A visão da *Triple A – Capital*

& Finance pode ser encarada como: “Atuar segundo um modelo de crescimento sustentável, consolidando uma posição de referência e credibilidade a nível nacional. Apresentar-se como a primeira escolha no norte do país e constituir-se como um player a nível global no apoio a empreendedores, investidores e empresários” (*Triple A – Capital & Finance*, 2012).

Os valores da empresa constituem as normas e princípios pelos quais a mesma se rege (Figura 3), refletindo a sua forma de trabalhar e espelhando a instituição sólida de carácter ao serviço dos seus clientes.

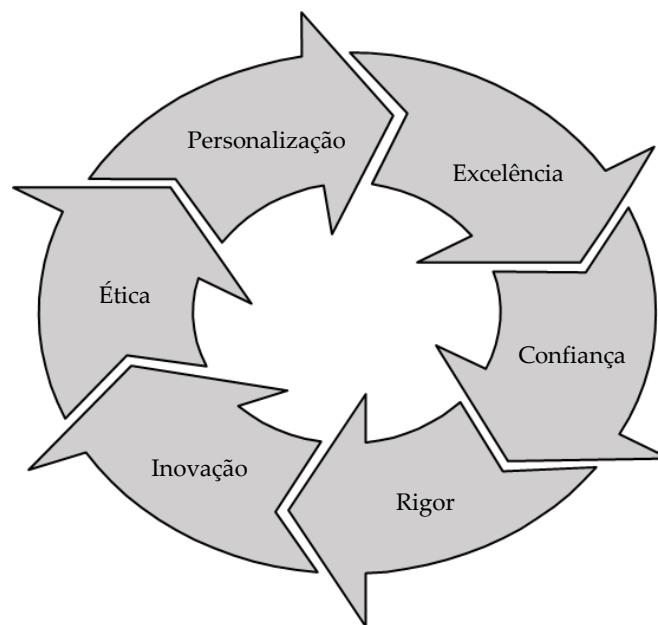


Figura 3 – Valores da *Triple A – Capital & Finance*

3.1.2 - Análise Interna

A *Triple A – Capital & Finance* é dotada de recursos e competências que a diferenciam da concorrência. A seguinte figura (Figura 4) ilustra, de forma sucinta, os mesmos que permitiram realizar a análise interna da empresa.

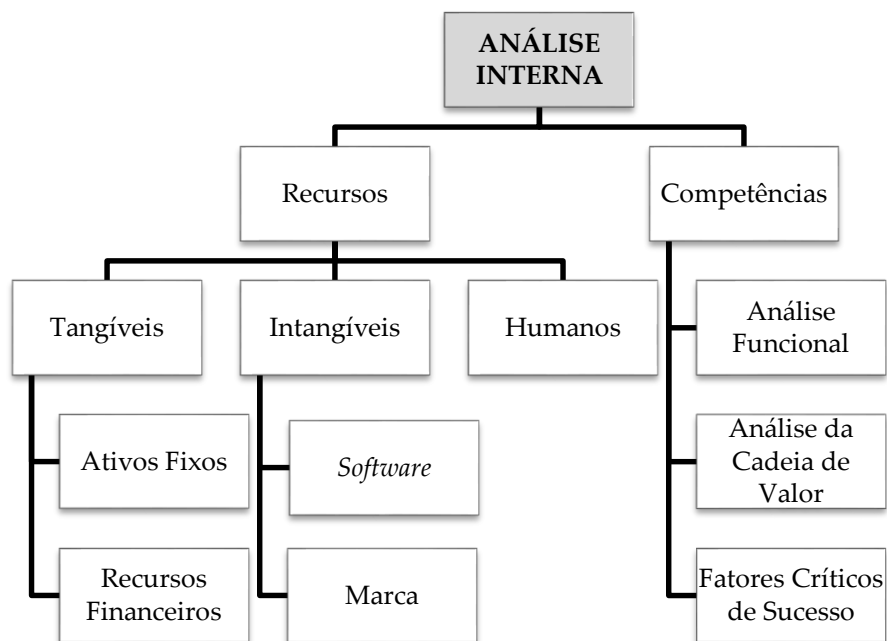


Figura 4 – Estrutura da análise interna da *Triple A – Capital & Finance*

3.1.2.1 - Recursos

Os recursos representam os ativos que a empresa detém, fáceis de identificar mas que, por si só, não conferem uma vantagem competitiva (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2004). Estes podem desagregar-se em recursos tangíveis, intangíveis e humanos.

Os recursos tangíveis dizem respeito ao ativo fixo que a empresa possui e que, em absoluto, representa basicamente material de escritório e administrativo. Estes recursos englobam também os recursos financeiros da empresa. A *Triple A – Capital & Finance* é uma sociedade por quotas (Lda.) que dispõe atualmente de um capital social no valor de 5.000€. Os seguintes rácios (Quadro 1) permitem avaliar de forma geral a saúde financeira da empresa.

Anos	2013
Volume de Negócios	20.645
Autonomia Financeira	0,65

Endividamento	0,53
Solvabilidade	1,86
Liquidez Geral	2,14
Rendibilidade Financeira	- 130%
Prazo Médio de Recebimento (dias)	51
Prazo Médio de Pagamento (dias)	0

Quadro 1 – Rácios financeiros da *Triple A – Capital & Finance*

Os recursos intangíveis incorporam o *software* que a empresa possui e que lhe permite laborar diariamente. É ainda de considerar a própria imagem e notoriedade da marca *Triple A – Capital & Finance*, sendo que esta beneficia de uma boa reputação no mercado, maioritariamente associada a qualidade e diferenciação. O nome, ainda que não diretamente indicativo de todas as áreas de negócio da empresa, diferencia-se por ser distintivo e sonante e representar os pilares que estão na base da constituição da organização. A carteira de clientes é bastante fiel, sendo que essa fidelidade resulta num *word-of-mouth* positivo para a empresa. A instituição beneficia ainda largamente da confiança que caracteriza as relações com os seus parceiros comerciais.

Relativamente aos recursos humanos, a empresa conta com quatro sócios, cujo capital social associado a cada um se encontra discriminado no quadro seguinte (Quadro 2).

Nome do Sócio	% Capital Social
Pedro Xavier	76%
Hugo Silva	12%
António Pratinha	6%
João Cerejeira	6%

Quadro 2 – Nome dos sócios e correspondente capital social da *Triple A – Capital & Finance*

A *Triple A – Capital & Finance* dispõe atualmente de seis colaboradores formados, qualificados e motivados para o desempenho das suas atividades operacionais. A empresa aposta em relações duradouras, na satisfação e

motivação dos seus funcionários, o que faz dela uma empresa competitiva e sólida. A *Triple A – Capital & Finance* adota uma estrutura organizativa funcional simples, sendo o seu organigrama apresentado na seguinte figura (Figura 5).

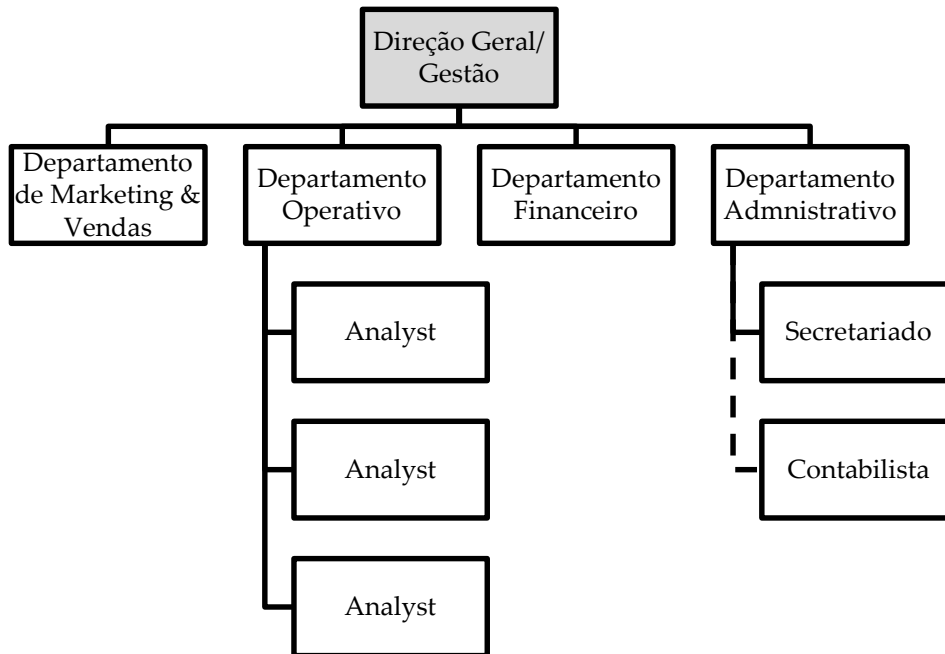


Figura 5 - Organigrama da *Triple A – Capital & Finance*

3.1.2.2. - Competências

As competências dizem respeito à capacidade que as empresas possuem para implementar os recursos que detêm de forma a atingir os objetivos estratégicos desejados (Lisboa *et al.*, 2004). A análise das competências da empresa realizou-se com recurso a uma análise funcional, uma análise da cadeia de valor e à enumeração dos fatores críticos de sucesso.

A análise funcional (Quadro 3) permite identificar as variáveis mais importantes para o funcionamento da *Triple A – Capital & Finance*, das quais depende a sua capacidade competitiva, comparativamente aos concorrentes, permitindo o reconhecimento dos seus pontos fortes e fracos.

Sendo esta análise estática, é importante proceder ao estudo da evolução ao longo do tempo de cada uma das variáveis, para se efetuar uma avaliação correta da situação da empresa. A desagregação de cada uma das variáveis e o seu estudo aprofundado devem ser realizados de forma sistemática, tendo em conta a evolução do ambiente competitivo da indústria, para que o diagnóstico interno da empresa possa permitir a tomada de decisões estratégicas adequadas (Lisboa *et al.*, 2004).

Área Funcional	Ponto fraco	Equilíbrio	Ponto Forte
<u>Área Comercial</u>			
• Quota de mercado	✓		
• Linhas de serviços disponibilizados			✓
• Imagem da marca		✓	
• Cobertura da distribuição		✓	
• Força de vendas	✓		
• Preço praticado		✓	
• Qualidade apresentada			✓
<u>Área Operativa</u>			
• Instalações			✓
• Equipamento		✓	
• Estrutura de custos		✓	
• Sistema de qualidade	✓		
• Produtividade			✓
• Cumprimento de prazos			✓
• Política de proteção de dados			✓
<u>Área Financeira</u>			
• Autonomia financeira			✓
• Endividamento			✓
• Solvabilidade			✓
• Liquidez geral			✓
• Rendibilidade financeira	✓		
• Prazo médio de recebimentos	✓		
• Prazo médio de pagamentos	✓		
<u>Área Tecnológica</u>			
• Tecnologias disponíveis		✓	
• Investigação e desenvolvimento		✓	
<u>Recursos Humanos</u>			
• Clima Social			✓
• Nível de formação		✓	
• Motivação			✓

• Participação			✓
<u>Gestão</u>			
• Qualidade dos Gestores		✓	
• Estrutura Organizativa		✓	
• Cultura Organizacional			✓

Quadro 3 – Análise funcional da *Triple A – Capital & Finance*

A construção da cadeia de valor (Figura 6) é feita pela identificação das atividades básicas que são necessárias para que a *Triple A – Capital & Finance* possa comercializar o seu serviço. O objetivo da análise da cadeia de valor é identificar as fontes de vantagens competitivas para a empresa, nomeadamente, os aspetos ou partes da organização que mais contribuem para a criação do valor total (Lisboa *et al.*, 2004).

É possível dividir as atividades em primárias (aquelas que formam parte do processo de laboração básico da empresa) e atividades de suporte (que servem de apoio às atividades primárias) (Porter, 2008).



Figura 6 – Cadeia de Valor
(Fonte: Porter, 2008)

As atividades primárias da *Triple A – Capital & Finance* podem desagregar-se em logística interna, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço pós-venda.

A logística interna respeita à receção, armazenamento, controlo de existências e distribuição interna de materiais necessários ao funcionamento da organização como, por exemplo, material e consumíveis de escritório.

As operações consistem na organização, esquematização e planeamento de cada projeto. Esta fase agrega as reuniões com os clientes de forma a perceber quais as suas necessidades, assim como a elaboração de um documento físico com o diagnóstico da situação, sugestões de melhoria e os *outputs* de cada projeto. Esta fase pode também englobar a visita às instalações dos clientes ou entidades de interesse para o projeto, bem como encontros com investidores.

De seguida, a logística de saída refere-se à entrega do *dossier* em papel aos clientes e à reunião final de apresentação do projeto já realizado, assim como, em casos que o justifiquem, a aprovação de uma candidatura ou a angariação de determinado financiamento.

Marketing e vendas são atividades que têm como objetivo o aumento do volume de negócios, sendo que estas atividades são realizadas por um especialista interno na área comercial, responsável pelo Departamento de Marketing & Vendas.

Concomitantemente, a empresa presta ainda serviço pós-venda que se prende com a avaliação à qualidade do serviço prestado e à gestão de possíveis reclamações de clientes.

As atividades de suporte, que servem de apoio às atividades primárias, são transversais a todas as anteriormente mencionadas e garantem o normal funcionamento da organização.

Por sua vez, a fase de desenvolvimento tecnológico é praticamente nula dentro da empresa, sendo que incorpora apenas a inovação dos processos de gestão e na utilização de *software* especializado já desenvolvido.

A fase do fornecimento corresponde à compra de fatores que vão ser utilizados na empresa (material informático e administrativo).

Os recursos humanos referem-se à procura, contratação, formação e motivação de todos os colaboradores da empresa. A contratação de pessoal é feita de acordo com as atividades a desempenhar. São identificadas primeiramente as necessidades e a admissão de quadros é realizada após esse reconhecimento. De acordo com os resultados e com o desempenho do pessoal, atribuem-se bônus aos colaboradores baseados na sua prestação individual.

No que concerne à infraestrutura da empresa, esta diz respeito às atividades que se incluem na definição genérica de administração como contabilidade e finanças. A *Triple A – Capital & Finance* labora num espaço de *coworking* com 300 m², o qual inclui áreas comuns de lazer, salas de reuniões conjuntas e escritórios individuais para cada empresa.

Por forma a entender em profundidade o funcionamento da empresa e, portanto, realizar uma criteriosa análise interna, torna-se fulcral analisar os fatores críticos de sucesso (FCS). Os FCS são áreas específicas de uma organização em que os seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o desempenho da organização, tornando-a competitiva. Os FCS constituem, portanto, um método adequado para identificar as áreas da empresa responsáveis pela competitividade e sucesso organizacional. Simultaneamente, este método mostra-se fundamental para a formulação da estratégia a adotar pela *Triple A – Capital & Finance*.

Desta forma, é possível enumerar como FCS da organização: compromisso com a missão da empresa, qualidade e rigor dos serviços prestados, transparência, credibilidade, fiabilidade e motivação dos colaboradores.

3.1.3 - Análise Externa

A análise externa tem como finalidade a compreensão dos fatores do ambiente envolvente que, em geral, afetam a atividade da empresa, tanto no momento atual, como, e em especial, no futuro (Lisboa *et al.*, 2004).

Para delinear a estratégia de comunicação de uma empresa é essencial a análise do meio envolvente, sendo que este compreende todos os fatores externos que a empresa não pode controlar mas que, ainda assim, têm uma influência significativa no sucesso da mesma.

A monitorização do meio envolvente deve ser um exercício prático realizado regularmente, de forma a avaliar o impacto esperado das tendências observadas (Lisboa *et al.*, 2004). Sempre que possível e desejável, as empresas devem tentar influenciar a evolução dos vários contextos do meio envolvente, procurando transformar potenciais ameaças em oportunidades.

Embora a influência destes fatores se faça sentir de forma menos direta e rápida sobre as atividades da empresa, realizar um diagnóstico adequado da situação presente e tentar perceber o sentido da sua evolução a médio e longo prazo, mostra-se fundamental para adequar a estratégia e as táticas de comunicação da *Triple A – Capital & Finance*.

Com o intuito de analisar esta componente, optou-se por realizar um estudo de mercado com base em dados estatísticos disponibilizados *online* e com recurso a informação de acesso público nos mais variados formatos (relatórios de contas, relatórios de gestão, relatórios de transparência).

A seguinte figura (Figura 7) ilustra as ferramentas utilizadas que permitiram realizar a análise ao meio envolvente da empresa em questão.

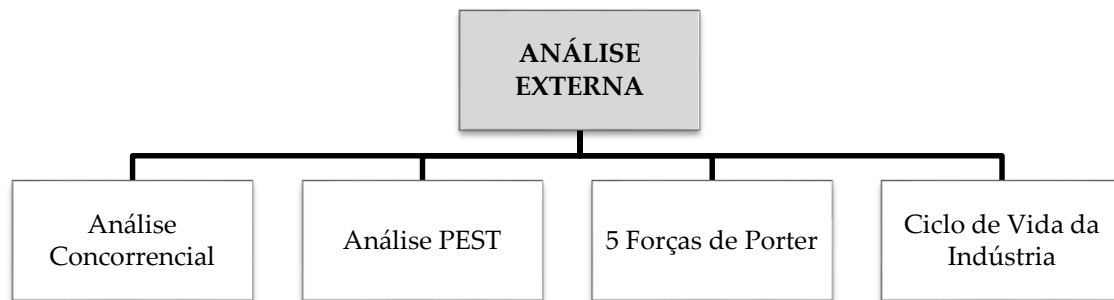


Figura 7 – Estrutura da análise externa da *Triple A – Capital & Finance*

3.1.3.1 - A Evolução do Mercado da Consultoria

Após a Segunda Guerra Mundial, a turbulência do ambiente empresarial evidenciou-se e levou as organizações a focalizarem-se na resolução efetiva dos seus problemas e na produção de respostas que preenchessem as suas necessidades. Foi, portanto, neste contexto histórico que surgiu o conceito de consultoria, definida como a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um tema ou especialidade. A consultoria pretendia, assim, dar resposta às necessidades das empresas, facilitando o seu processo de decisão e eficácia produtiva.

Com a adesão de Portugal à União Europeia, em 1986, ocorreu um estímulo na economia que ditou o desenvolvimento do setor da consultoria em Portugal. Tal facto permitiu a entrada de consultoras estrangeiras e o desenvolvimento das primeiras empresas portuguesas do setor. A evolução e transformação dos mercados económicos conduziram as empresas portuguesas na procura de soluções de gestão para fazer face a um mercado cada vez mais competitivo e complexo. Tal facto provocou um aumento da procura de serviços de consultoria externa, com especial ênfase nas áreas da consultoria de gestão, consultoria de recursos humanos e consultoria de tecnologias de informação.

Neste âmbito, a história da evolução da consultoria é indissociável da própria evolução dos factos políticos que ditaram repercussões sociais e económicas. É de salientar que o mercado de consultoria em Portugal se desenvolveu mais tardiamente quando comparado com os restantes países europeus, fruto das condições específicas do desenvolvimento económico, político e social do país, caracterizado durante muitas décadas por uma economia pouco desenvolvida e pouco competitiva (Cruz, s.d.).

Especialmente no desenrolar das últimas duas décadas, tem-se verificado um claro crescimento do uso destes serviços, refletido no aumento do volume de negócios no setor da consultoria e, conseqüentemente, uma crescente importância na economia portuguesa.

Num cenário de recuperação de crise económica, a opinião de consultoras especializadas ganha importância extrema. A procura constante de novas soluções permite que Portugal dê provas de reunir as condições necessárias para enfrentar períodos de contração económica e alavancar soluções neste setor. Concomitantemente, a crescente qualificação e especialização dos recursos humanos e a eficácia das soluções apresentadas por estas organizações, são selos de qualidade que enfatizam este facto.

Portugal segue a tendência de outros países ocidentais e as empresas do setor gozam de prestígio e *know-how*. Este reconhecimento deve-se ao bom trabalho desenvolvido pelos profissionais e às multinacionais do setor que apostam numa intensificação da sua atividade em Portugal. Com efeito, o país tem excelentes empresas de consultoria, prevalecendo no mercado algumas com largo histórico de desempenho e antiguidade.

Neste âmbito, salienta-se que o surgimento de muitas empresas e consultores não especializados, nos últimos anos, vem conseqüentemente aportar maior complexidade na escolha dos técnicos com que cada empresa pretende trabalhar,

caso não haja referências claras do seu *background*. Realça-se, no entanto, a falta de regulamentação adequada ao exercício da profissão, defende Inácio (2013).

Apesar do referido, a crescente exigência do mercado tem-se encarregado de eliminar a maioria das empresas e técnicos que, claramente, não possuem o *know-how* necessário.

É basilar um constante acompanhamento dos consultores no sentido de adaptar as estratégias das empresas às exigências do mercado, o que fez da consultoria externa, em algumas empresas, uma peça fundamental.

Prevê-se que, nos próximos anos, o futuro do setor continuará a estar dependente do desenvolvimento económico interno e do comportamento dos mercados externos. Mas muitos autores apontam no sentido do crescimento, em virtude da necessidade das organizações em terceirizar serviços e repensar as suas estratégias através da contratação de empresas qualificadas de consultoria.

3.1.3.2 - Análise Concorrencial

Com o intuito de entender o mercado no qual a *Triple A – Capital & Finance* se insere, torna-se fulcral perceber quais os seus concorrentes, diretos e indiretos, bem como uma identificação clara dos seus pontos fortes e fracos.

São considerados como concorrentes da empresa organizações que atuem nas mesmas áreas de negócio da *Triple A – Capital & Finance*, com escritórios presentes no distrito do Porto. Esta análise concorrencial foi dividida entre empresas portuguesas e multinacionais a atuar no país, dado o diferencial de dimensão entre estas. Esta análise demonstra que, tal como previsto, as multinacionais aportam um volume de negócios muito maior que as empresas portuguesas, de dimensão consideravelmente inferior. O número de trabalhadores é também, no geral, proporcional ao volume de negócios registado em cada empresa. Constata-se ainda que a maioria das organizações a atuar no

ramo da consultoria presta múltiplos serviços, nomeadamente a nível financeiro, de gestão e estratégico.

É de ressaltar que todos os números que constam nos seguintes quadros (Quadro 4 e Quadro 5) são apresentados em milhares de euros com resultados que remontam ao ano de 2013, tendo sido retirados da base de dados *Sabi*.

Empresa	Áreas de Negócio	Escritórios (no país)	Número de Trabalhadores	Volume de Negócios (€)
ClearWater Internacional	Consultoria financeira; Angariação de financiamento	Lisboa; Porto	7	743.664
Frederico Mendes & Associados	Consultoria estratégica, financeira e marketing; Angariação de financiamento	Espinho	4	205.101
Golden Corporate	Consultoria financeira; Angariação de financiamento	Porto	2	250.491
Grupo CH	Consultoria estratégica, financeira, marketing e operações	Coimbra; Lisboa; Porto	33	3.243.696
NBB	Consultoria financeira	Leiria; Lisboa; Oeiras; Porto; Vila Nova de Gaia	4	180.543
Orey Financial	Consultoria financeira; Angariação de financiamento; Gestão de ativos	Lisboa; Porto	-	-
Patris Serviços Financeiros	Consultoria financeira; Angariação de financiamento; Gestão de ativos; Seguros	Lisboa; Porto; Vila Nova de Gaia	-	43.531
PSZ -Consultores	Consultoria estratégica e de gestão; Angariação de financiamento	Maia	5	227.126
Shift Up	Consultoria estratégica; Angariação de financiamento	Porto	6	220.362
Sibec (Blue – Consulting)	Consultoria estratégica; Contabilidade e fiscalidade; Sistemas de informação;	Vila Nova de Gaia	3	311.317

	Angariação de financiamento			
Zona Verde	Consultoria estratégica; Angariação de financiamento	Santa Maria da Feira	20	740.834

Quadro 4 – Análise concorrencial (empresas portuguesas)

Empresa	Áreas de Negócio	Escritórios (no país)	Número de Trabalhadores	Volume de Negócios (€)
Baker Tilly	Auditoria; Fiscalidade; Consultoria financeira	Lisboa; Porto	32	1.241.402
BDO	Auditoria; Consultoria; Assessoria fiscal; Consultoria financeira	Faro; Funchal; Lisboa; Porto	21	1.945.660
Crowe Horwath	Auditoria; Fiscalidade; Consultoria financeira	Boliqueime; Lisboa; Porto	-	-
Delloite	Auditoria; Consultoria financeira e estratégica; Fiscalidade	Lisboa; Porto	619	39.876.306
Ernst & Young	Consultoria; Fiscalidade; Consultoria financeira e estratégica	Lisboa; Porto	247	49.792.835
KPMG	Auditoria; Fiscalidade; Consultoria financeira e estratégica	Lisboa; Porto	-	-
PwC	Consultoria financeira e estratégica; Fiscalidade	Lisboa; Porto	170	16.700.533

Quadro 5 – Análise concorrencial (multinacionais)

3.1.3.3 - Análise PEST

A análise PEST é um acrónimo de Análise Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados na componente de perscrutação do meio da gestão estratégica de empresas (Lisboa *et al.*, 2004).

O seguinte quadro (Quadro 6) resume a influência de algumas das mais importante variáveis do ambiente externo sobre as atividades da *Triple A – Capital & Finance*.

<u>Variáveis</u>	Influência sobre as atividades da empresa				
	<u>Muito Negativa</u>	<u>Negativa</u>	<u>Neutra</u>	<u>Positiva</u>	<u>Muito Positiva</u>
Dimensão Político-Legal					
• Legislação comercial				✓	
• Situação política		✓			
• Legislação laboral		✓			
• Legislação fiscal		✓			
• Comércio exterior				✓	
• Política de bem-estar social			✓		
• Segurança/higiene no trabalho				✓	
• Sistemas de incentivos					✓
Dimensão Económica					
• Tendência do PIB				✓	
• Taxa de juro				✓	
• Taxa de inflação				✓	
• Taxa de desemprego				✓	
• Mercado de capitais				✓	
Dimensão Sociocultural					
• Estilos de vida				✓	
• Mercado de trabalho				✓	
• Índice populacional	✓				
• Mobilidade social			✓		
• Conflitualidade social			✓		
• Valores e atividades			✓		
• Distribuição geográfica				✓	
• Nível educacional		✓			
• Perfis de consumo			✓		
Dimensão Tecnológica					
• Política de I&D			✓		
• Infraestruturas tecnológicas				✓	
• Proteção de patentes	✓				
• Novas tecnologias					✓
• Normas de qualidade		✓			

Quadro 6 – Análise PEST do mercado da consultoria

Dimensão Político-Legal

Esta dimensão relaciona-se com a estabilidade governamental e as políticas gerais, em áreas como a fiscalidade e o comércio exterior. Integra ainda os fatores administrativos, legais e reguladores dentro dos quais a empresa deve operar.

As empresas sentem de perto, na sua atividade, o impacto das medidas restritivas dos sucessivos governos e muitas, acabando por não conseguir adaptar-se devidamente à nova realidade, são forçadas a encerrar a sua atividade. As medidas de austeridade implementadas pelo governo com o intuito de colocar a economia em crescimento, contribuem fortemente para um clima de instabilidade política com manifestações públicas frequentes e forte contestação dos partidos da oposição. O clima de precariedade contribui para a retração da economia portuguesa.

A situação económica do país refletiu-se na dificuldade de acesso ao crédito e numa degradação da tesouraria o que se apresenta como um dos entraves na adjudicação de projetos de consultoria, tanto na *Triple A – Capital & Finance* como em qualquer outra empresa prestadora de serviços neste âmbito.

Dimensão Económica

Uma parte importante dos países que constituem a União Europeia, entre os quais Portugal, encontra-se a atravessar e/ou a recuperar de uma severa crise financeira, ao nível do volume e custo da dívida pública. Os efeitos da crise repercutiram-se fortemente na economia portuguesa, designadamente com o aprofundamento da recessão e com o conseqüente aumento da taxa de desemprego que, como é possível verificar pelo seguinte gráfico (Gráfico 1), atingiu máximos históricos nos últimos quatro anos.

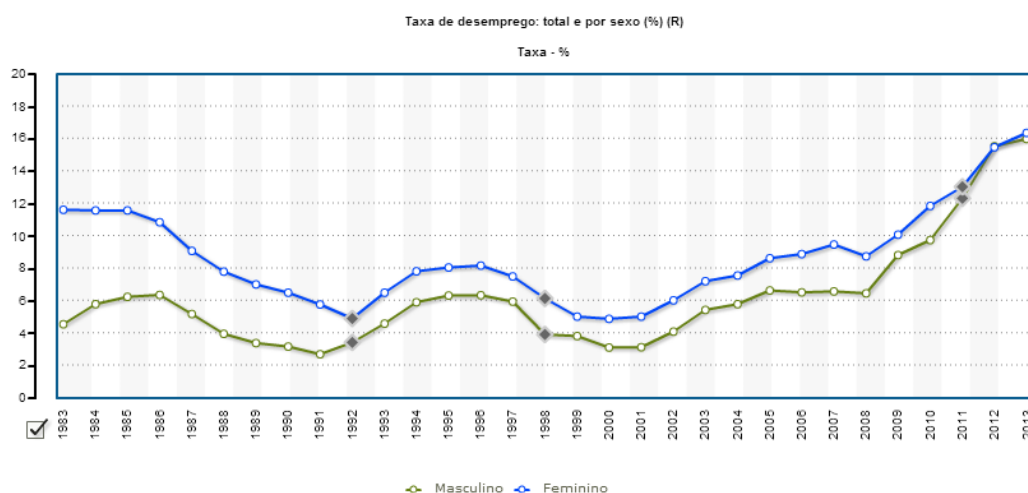


Gráfico 1 – Taxa de desemprego em Portugal (1997 – 2013)
(Fonte: INE, 2014)

Ainda que a conjuntura não seja favorável, é verificável que a economia se encontra numa lenta e regrada recuperação. A taxa de desemprego, o produto interno bruto (PIB) e o índice de preços são indicadores que evidenciam este facto. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a taxa de desemprego desceu para 13,1%, no 3º trimestre de 2014, face aos 15,5% registados no período homólogo. O PIB *per capita* representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região durante um determinado período, por cada pessoa. Este índice registou 1,1% no 3º trimestre de 2014, o que se apresenta como uma franca subida face ao -1% no 3º trimestre de 2013. No que concerne ao índice de preços, o aumento dos preços exerce um efeito contrário ao consumo, sempre que a economia se encontre em período recessivo e também registou uma descida considerável.

Tendo em conta a crise que assolou Portugal, devido às restrições orçamentais, muitas empresas reduziram ou suspenderam quaisquer despesas que não se mostrassem absolutamente necessárias ao seu funcionamento, sendo que as empresas de consultoria foram amplamente afetadas por este panorama.

Este cenário induz à convicção de que só um projeto realmente sustentável, quer a nível financeiro, quer a nível económico, poderá ter sucesso num mercado global, o que, de certo modo, se mostra positivo para as consultoras, sendo que muitas organizações só recorrem a estas em situações críticas, onde as consequências do insucesso são substanciais (Mitchell, 1994).

É também nestas circunstâncias que surgem mais atividades empreendedoras, o que alavanca positivamente o negócio da consultoria. Em Portugal, no ano de 2013, as *start ups* contribuíram para a criação de 18% do emprego gerado, com 46 mil novos postos de trabalho e 2600 novas organizações (ANJE, 2014). Considerando, por um lado, que estas organizações constituem um dos clientes alvo das empresas deste setor, é neste contexto que estes dados se apresentam como uma mais-valia para a indústria.

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são o motor da economia portuguesa. De acordo com os dados do INE de 2013, 99,6% do tecido empresarial português é composto por PME, empregando mais de dois milhões de pessoas. Estas constituem a principal fonte das exportações e são as grandes responsáveis pela criação de emprego.

O aumento das exportações mostra-se também preeminente nesta análise dado que existem fortes incentivos à internacionalização. O acesso a estes incentivos exige, muitas vezes, a presença de um intermediário especializado, nomeadamente consultoras (Gráfico 2).

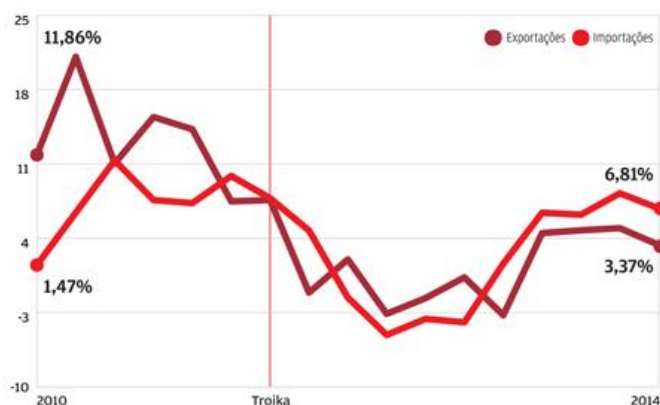


Gráfico 2 – Taxa de crescimento das exportações e importações portuguesas (2010-2014)
(Fonte: Banco de Portugal, 2014)

Dimensão Sociocultural

Hoje em dia, os consumidores, quer sejam indivíduos ou organizações, procuram produtos e serviços diferenciados, com características únicas (Kotler, 2003). A qualidade e a eficiência são cada vez mais procuradas em detrimento de preços baixos, especialmente em serviços especializados (Sharma & Patterson, 1999).

Existe em Portugal uma rede de empresas bastante diversificada, que abre caminho para a atividade permanente de empresas de consultoria, que cada vez mais se especificam e se distribuem de acordo com as áreas de atividade dos seus clientes. Esta diversificação obriga a que os consultores sejam cada vez mais qualificados e especializados de forma a melhor se adaptarem às diferentes realidades de cada cliente.

Desta forma, a *Triple A – Capital & Finance* vai ao encontro das tendências observadas na sociedade, uma vez que oferece produtos exclusivos e feitos à medida das necessidades dos clientes, reproduzindo soluções ajustáveis e adaptáveis.

Por outro lado, cada vez mais são os consumidores que, por motivações financeiras e/ou empreendedoras, aderem ao movimento “*Do it yourself*”, que se caracteriza pela realização, de forma autodidata, dos serviços pelos próprios consumidores que os procuram.

Dimensão Tecnológica

As inovações tecnológicas são importantes fatores de diferenciação no mercado, quando devidamente exploradas. A crescente inovação tecnológica global é, portanto, uma vantagem para as empresas de consultoria, possibilitando-lhes a melhoria contínua dos processos produtivos, principalmente no que concerne ao acesso rápido à informação.

O avanço tecnológico permite também o aparecimento de empresas de consultoria especializadas nesta área e nas suas mais diversas vertentes.

3.1.3.4 - 5 Forças de Porter

Segundo Michael Porter, a atratividade (ou rentabilidade) de uma indústria reside em cinco forças competitivas básicas, nomeadamente: a rivalidade na indústria, o potencial de novos concorrentes, a pressão de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes. As ações estratégicas fazem com que as empresas moldem a própria indústria, em vez de reagirem passivamente (Porter, 2008).

O seguinte quadro (Quadro 7) resume a influência dos principais fatores a considerar na análise da atratividade da indústria e a intensidade de cada uma das cinco forças de Porter consideradas.

Forças Competitivas	Principais Fatores	Intensidade da Força
	Número de concorrentes	

Rivalidade na Indústria	Equilíbrio entre os concorrentes	
	Taxa de crescimento da indústria	
	Barreiras à mobilidade	
	Barreiras à saída	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ativos especializados 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Custos fixos de saída 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Relações estratégicas 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras emocionais 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições sociais 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições legais 	
	Estrutura de custos das empresas	
	Interesses estratégicos	
	Diferenciação do produto	
	Custos de mudança	
	Capacidade produtiva instalada	
Diversidade dos concorrentes		
Potencial de Novas Entradas	Número dos concorrentes estabelecidos	
	Barreiras à entrada	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de tecnologia necessária 	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> necessário 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de gama 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação do produto 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de capital 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a matérias-primas 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de experiência 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas governamentais 	
	Reação dos concorrentes estabelecidos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição de retaliação 	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos para retaliação 		
Pressão de Produtos Substitutos	Capacidade de satisfação das necessidades dos consumidores por parte dos produtos substitutos	
	Relação preço-satisfação	
	Custos de mudança	
	Propensão do comprador a mudar	
Poder Negocial dos Clientes	Grau de concentração em relação à indústria	
	Volume de transações realizadas	
	Diferenciação dos produtos	
	Impacto sobre a qualidade/desempenho	
	Custos de mudança	
	Sensibilidade a preços	
	Ameaça de integração à frente	
	Importância dos produtos para o comprador	
	Nível de informação relativa	
Poder Negocial dos Fornecedores	Grau de concentração em relação à indústria	
	Volume de transações realizadas	

	Diferenciação dos produtos	Alta
	Custos de mudança do fornecedor	Média
	Nível de informação relativa	Média
	Ameaça de integração atrás	Alta

Quadro 7 – Análise da atratividade da indústria de consultoria

Intensidade da Força	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Média	Alta

Quadro 8 – Escala utilizada no Quadro 7

Rivalidade na Indústria - Alta

Esta é uma indústria onde existe uma rivalidade alta e onde atuam, atualmente, uma grande diversidade de *players*, que preenchem largamente todos os segmentos de mercado. Os concorrentes detêm quotas de mercado distintas, dependendo do segmento onde atuam. Os serviços disponíveis não apresentam grande diferenciação entre si e a capacidade produtiva varia largamente de empresa para empresa. A partir deste ponto, é aconselhável considerar as diferenciações entre concorrentes, de modo que identifiquem as vantagens competitivas ou o valor percebido do prestador de serviços. Conhecer os concorrentes mostra-se fulcral por forma a permitir melhorias contínuas, sendo que a ética é o aglutinador indispensável para a credibilidade deste setor.

Dada a intensidade da concorrência, assiste-se frequentemente a fortes guerras de preços e à retaliação de concorrentes já estabelecidos. Por outro lado, fatores como publicidade ou promoções não assumem grande relevância nesta indústria, sendo que estas ferramentas de comunicação são raramente aplicadas.

Potencial de Novas Entradas - Baixa

Dois aspetos são considerados para a possibilidade de entrada de novos concorrentes neste setor - as barreiras à entrada e a retaliação esperada pelos

concorrentes já estabelecidos. As barreiras à entrada neste setor são representadas na sua grande maioria pela necessidade de requisitos de capital, não físico mas intelectual, considerando o *know-how* especializado que este serviço aporta. Os recursos humanos nos serviços de consultoria limitam sensivelmente a entrada de novos concorrentes, isto porque adquirir conhecimento é dispendioso e moroso. Por outro lado, os serviços disponibilizados por uma nova empresa no mercado, não serão muito diferenciados dos que já existem, o que torna a indústria pouco atrativa. Esta indústria é ainda caracterizada pela forte tradição de retaliação dos concorrentes já estabelecidos perante os novos concorrentes.

Desta forma, é possível considerar a entrada de novos concorrentes no mercado da consultoria baixa, considerando a saturação da indústria em causa.

Pressão de Produtos Substitutos - Baixa

Produtos substitutos são aqueles que satisfazem as mesmas necessidades que o produto oferecido pela empresa. Comumente não competem com a mesma intensidade que os concorrentes diretos (mesmos produtos, mesmos mercados) mas a sua análise continua a ser de extrema relevância.

No setor de serviços de consultoria, é possível considerar como bem substituto a quantidade de informação gratuita disponível que favorece o movimento *“Do it yourself”*, uma alternativa minimalista, no entanto relevante.

Outro provável substituto aos serviços de consultoria é a contratação de um profissional para integrar os quadros da empresa que atenda as necessidades específicas do cliente, sem a necessidade de subcontratação de uma empresa externa.

Poder Negocial dos Clientes - Alta

Os clientes, essencialmente pelo fácil acesso a informação, e consequente facilidade na comparação de preços, são detentores de um elevado poder negocial, o que alavanca negativamente a atividade da indústria.

Por outro lado, a integração a montante não apresenta uma ameaça, devido ao alto conhecimento especializado exigido. Dado que os clientes são sensíveis ao preço e têm um nível elevado de informação disponível, esta indústria não se torna muito aprazível quando analisado somente este fator.

Poder Negocial dos Fornecedores - Médio

O poder negocial dos fornecedores relaciona-se com a maior ou menor facilidade destes decidirem os termos de troca, favorecendo os seus interesses. Tendo em conta os serviços prestados, existe uma grande diversidade de fornecedores, sendo relativamente simples a sua permuta, não sendo necessário incorrer em elevados custos para o fazer.

No entanto, por vezes, este setor exige equipamento especializado num tema muito concreto (por exemplo no ramo das novas tecnologias que exige material sofisticado e altamente inovador por parte das consultoras), e a sua procura acaba por ser bastante morosa.

Isto permite que os fornecedores não tenham uma capacidade negocial muito elevada, tornando a indústria atrativa.

Conclusão acerca da atratividade da indústria

Quanto mais intensas forem as forças que atuam sobre a indústria, menor será a sua atratividade. Perante o disposto anteriormente, podemos concluir que a indústria de consultoria, na qual a *Triple A – Capital & Finance* atua, possui uma atratividade média. Isto deve-se aos factos de a rivalidade na indústria e o poder

negocial dos clientes serem altos, ao passo que o potencial de novas entradas e pressão de produtos substitutos são baixos, e o poder negocial dos fornecedores é médio.

3.1.3.5 - Ciclo de Vida da Indústria

A análise ao meio envolvente incorpora ainda o ciclo de vida da indústria, que é constituído por quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. De acordo com a evolução do ciclo de vida (Gráfico 3), cada negócio tende a assumir as características de quatro estruturas individuais, representadas na figura seguinte (Lisboa *et al.*, 2004).

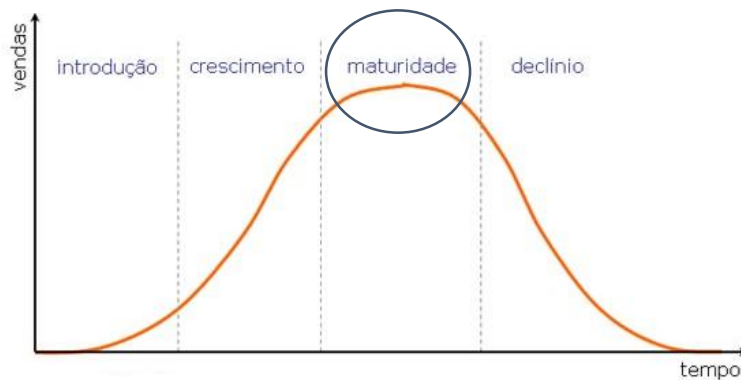


Gráfico 3 – Ciclo de vida da indústria da consultoria

Esta indústria encontra-se numa fase de maturidade. A fase de maturidade marca a diminuição do crescimento das vendas, sendo o serviço conhecido e aceite pela maior parte dos compradores potenciais.

Esta é uma indústria fragmentada, uma vez que o setor está já largamente estabelecido, com um reduzido número de empresas a possuir a maioria da quota do mercado e todas elas a influenciarem a evolução da indústria. A aceitação da estrutura fragmentada do negócio é adequada, se a empresa puder servir com sucesso as necessidades de segmentos específicos do mercado.

3.1.4 - Análise SWOT

Depois de proceder à análise do meio envolvente, para determinar as oportunidades e ameaças, e à análise da empresa, para determinar os seus pontos fortes e fracos, a análise SWOT apresenta de forma integrada o resultado do processo de análise estratégica (Lisboa *et al.*, 2004).

Desta visão conjunta e relacionada deve ser gerado um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades, ou, pelo menos, diminuir o seu impacto, bem como reforçar os pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos.

O seguinte quadro (Quadro 9), explana de forma sucinta as oportunidades e ameaças bem como os pontos fortes e pontos fracos que afetam a *Triple A – Capital & Finance*.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Aumento de <i>start ups</i>• Aumento progressivo das exportações• Benefícios dos serviços de consultoria cada vez mais aceites• Crescimento do número de empreendedores• Recuperação da economia portuguesa• Sistemas de incentivos europeus (Fundos Comunitários)• Sistemas de incentivos portugueses à criação do próprio emprego	<ul style="list-style-type: none">• Serviços de consultoria e angariação de financiamento gratuitos realizados por entidades públicas• Desconfiança face ao setor da consultoria• Elevado número de concorrentes a atuar no mercado• Falta de credibilidade atribuída às pequenas empresas do setor• Força do movimento “<i>Do it yourself</i>”• Grandes empresas a deter uma quota de mercado muito significativa• Mercado muito fragmentado• Poder negocial dos clientes muito elevado
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">• Cumprimento exímio de prazos• Eficácia dos projetos apresentados (taxa de sucesso a rondar os 90%)• Estrutura de custos racional• Forte cultura organizacional• Instalações com ótimas condições	<ul style="list-style-type: none">• Ações de marketing pouco desenvolvidas• Baixa notoriedade da marca• Baixa quota de mercado• Baixo índice de rentabilidade financeira• Departamento de Marketing & Vendas com falta de recursos humanos

<ul style="list-style-type: none"> • Local de <i>coworking</i>, que permite o estímulo da criatividade • Nível de produtividade alto • Nível de proteção de dados e confidencialidade muito elevado • Parcerias de sucesso • Políticas de responsabilidade social corporativa • Qualidade superior dos projetos apresentados • Recursos humanos especializados, motivados e participativos • Relações comerciais de confiança e fortemente estabelecidas • Vasta linha de serviços disponível 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo médio de pagamentos muito elevado • Prazo médio de recebimento muito reduzido • Sistema de qualidade pouco eficiente
--	--

Quadro 9 – Matriz SWOT

3.2 - Objetivos

Um plano de comunicação muitas vezes é conduzido para um único objetivo. No entanto, frequentemente são atingidos múltiplos objetivos em simultâneo (Clow & Baack, 2008).

Clow & Baack (2008) defendem que alguns dos objetivos da comunicação mais comuns nas organizações *profit-seeking* são: aumentar a notoriedade da marca, crescimento da procura, mudanças nas atitudes e crenças dos consumidores, relevar ações de compra, incentivar à repetição da compra, salientar a imagem da marca, aumentar a quota de mercado e as vendas e reforçar decisões de compra.

Segundo Lazarus (2004) os objetivos devem ser SMART – acrónimo para *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (atingíveis), *Realistic* (realistas) e *Time-bound* (limitados no tempo).

Os objetivos a que este plano se propõe são: 1) aumentar, junto do público-alvo, a notoriedade da *Triple A – Capital & Finance* em 30%, reforçando a imagem de uma empresa de referência, 2) potenciar a captação de 15 novos clientes e 3) fidelizar 70% dos clientes atuais.

Estes objetivos de comunicação vão ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa que, por ser relativamente recente no mercado, está mais focada na captação de novos clientes do que no reforço da sua imagem.

A definição destes objetivos resultaram de um consenso entre mim, mentora deste projeto, o Dr. Pedro Xavier e o Dr. David Magalhães. Foi necessário agendar um debate entre os demais indicados elementos por forma a definir os objetivos a atingir com a comunicação externa da empresa, para que estes fossem ambiciosos, contudo efetivos e adaptados à realidade da organização.

3.3 - Orçamento

Frequentemente, os gestores aceitam pressupostos errados sobre o orçamento de comunicação. Tal acontece, muitas vezes, por não existir um impacto direto mensurável entre o investimento realizado em comunicação e um crescimento direto nas vendas (Clow & Baack, 2008).

Clow & Baack (2008) providenciam uma lista de diferentes métodos de orçamentação que podem ser aplicados, tais como: percentagem das vendas, conhecer a concorrência, o que podemos pagar, objetivo de tarefa, *payout planning* e modelos quantitativos.

O método de orçamentação selecionado foi o “o que podemos pagar”, baseado nos objetivos de comunicação e de acordo com as estratégias definidas, para o período a que se destina o plano. Esta técnica define um orçamento de marketing depois de todos os outros orçamentos da empresa serem determinados (Clow & Baack, 2008). O montante de investimento necessário é alocado consoante o que os gestores da empresa sentem que podem pagar, evidenciando que este método pode não reconhecer a eficácia dos benefícios do marketing.

É necessário considerar que, dadas as especificidades do sector e da conjuntura atual, a elaboração de um orçamento global anual com base nas previsões de faturação não é imediata.

Contudo, Clow & Baack (2008) defendem que este método é mais adotado por empresas recentes a atuar num mercado e também pelas mais pequenas, o que justifica o emprego deste método de orçamentação na *Triple A – Capital & Finance*.

O seguinte quadro (Quadro 10) permite aferir o orçamento máximo associado a cada área de comunicação na qual se pretende investir. Concomitantemente, o seguinte gráfico (Gráfico 4) ilustra, de forma intuitiva, quais as ferramentas de comunicação que representam a maior percentagem de orçamento alocado.

Ferramenta	Budget máximo (anual)
Website Oficial	12.000€
LinkedIn	-
Newsletters	-
Google AdWords	365€
Jornais/ Revistas	-
Merchandising	500€
Brochura	500€
Eventos	10.000€
Total	23.365€

Quadro 10 – Orçamento atribuído a cada ferramenta de comunicação externa da *Triple A – Capital & Finance*

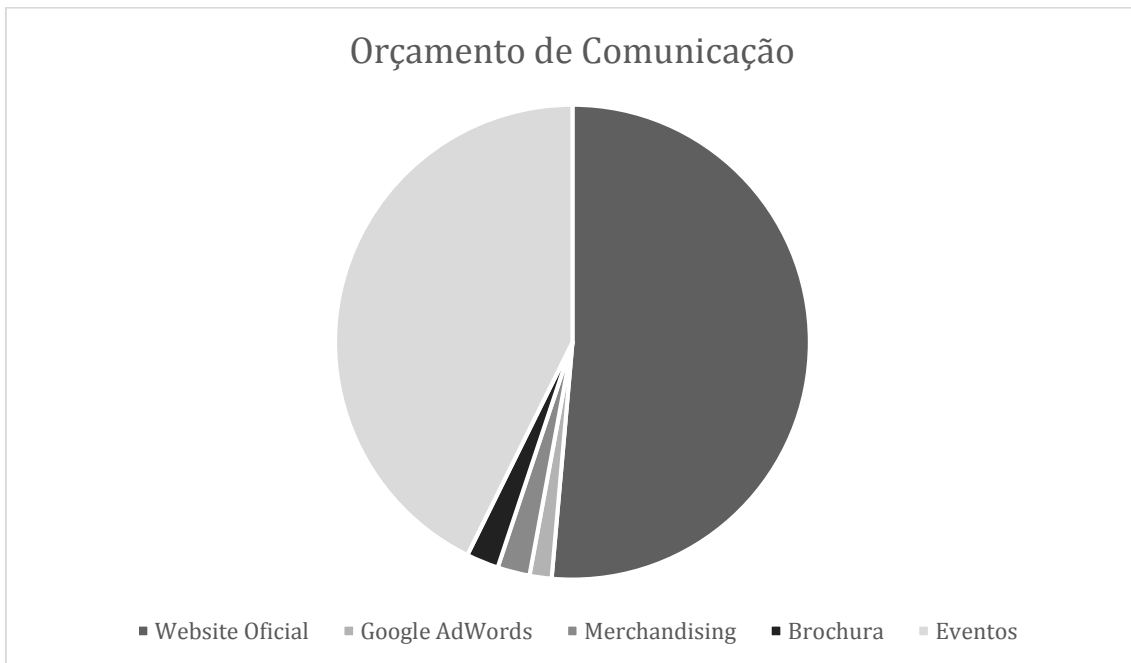


Gráfico 4 – Orçamento atribuído a cada ferramenta de comunicação externa da *Triple A – Capital & Finance*

3.4 - Estratégias

3.4.1 - Segmentação

A segmentação é o processo de identificação de grupos específicos de compra com base nas suas necessidades, atitudes e interesses (Clow & Baack, 2008). Deste modo, um segmento de mercado é um conjunto de indivíduos (consumidores ou organizações) que detém características distintas mas iguais entre si.

Clow & Baack (2008) apontam diversas vantagens para recorrer à segmentação, como: identificação das forças e fraquezas da empresa, localização de oportunidades de mercado, focalização do investimento nos segmentos mais lucrativos e controlo do investimento em comunicação em segmentos específicos.

A segmentação deve ser realizada por forma a construir a lealdade da marca e aumentar as probabilidades de sucesso do PCIM, uma vez que com uma comunicação direcionada para cada segmento concreto se conseguirá colmatar de melhor forma as necessidades dos consumidores.

Segundo Clow & Baack (2008), para que um segmento possa ser considerado viável para uma campanha de comunicação específica, deve responder aos seguintes requisitos:

- Os elementos do segmento devem ser similares em natureza e ter as mesmas necessidades, atitudes, interesses e opiniões, ou seja, serem homogéneos;
- O segmento de marketing deve diferir da restante população;
- Os segmentos deve ser grandes o suficiente para serem financeiramente viáveis;
- O segmento deve ser alcançável através de algum método de comunicação.

É possível segmentar um mercado com base em características demográficas, psicográficas, geográficas, benefícios, de uso, entre outras.

O critério de segmentação empregado para o presente trabalho foi o da utilização do produto, que leva em consideração as diferentes formas de uso de um bem ou serviço. Posto isto, é possível considerar quatro segmentos distintos na *Triple A – Capital & Finance*:

1) Empreendedores/ *Start ups*

Um dos principais segmentos da *Triple A – Capital & Finance* são os empreendedores. Estes são indivíduos que detetam uma oportunidade de negócio, normalmente resultante de uma lacuna de mercado, e direcionam-se à empresa para a pôr em prática. Os serviços a que estes indivíduos recorrem dentro da organização são variados, mas normalmente têm como ponto de partida a realização de um estudo de pré-viabilidade e ou um plano de negócios por forma a perceber se o projeto idealizado é viável e a esmiuçar alguns pontos de interesse para o mesmo.

Posteriormente, com base na quantidade de receita disponível de cada empreendedor para investir no projeto, pode dar-se início ao processo de angariação de financiamento. Consoante as características e finalidade do projeto, o financiamento poderá ser obtido através de *equity* (*angel investing*, *venture capital* ou *private equity*), de financiamentos bancários a curto, médio e longo prazo e linhas bonificadas, ou ainda através de candidaturas (realizadas internamente) a sistemas de apoios e incentivos europeus.

2) Empresas Estabelecidas

A *Triple A – Capital & Finance* presta serviços de consultoria relacionados com a componente financeira e estratégica de cada empresa como estudos e reestruturações económico-financeiros, avaliação de empresas, *turnaround*

consulting e projetos de planeamento e gestão estratégica. A empresa funciona ainda como mediadora em processos de fusões e aquisições.

Os consumidores que procuram estes serviços são, geralmente, empresas já estabelecidas, que têm como objetivo o crescimento da organização e ou a sua reestruturação. Estas estratégias podem passar também pela angariação de financiamento através de uma das três táticas previamente explanadas, em casos que assim o justifiquem.

3) Consumidores Individuais

A *Triple A – Capital & Finance* dedica-se ainda à gestão de ativos, através do aumento da rentabilidade de capital de indivíduos. Estas soluções são desenvolvidas em parceria com o grupo financeiro Pedro Arroja. Estes consumidores são caracterizados por possuírem um vasto património e um conjunto alargado de ativos e por isso necessitam de recorrer a empresas externas, por forma a obterem auxílio na gestão e rentabilidade do capital que detêm.

3.4.2 - Target

Market target é o processo de avaliar a atratividade dos diferentes segmentos do mercado e selecionar um ou mais segmentos para atingir (Clow & Baack, 2008). A seleção do público-alvo depende da atratividade de cada segmento, da capacidade para a empresa o servir e da constatação dos segmentos onde a concorrência atua de forma mais ativa.

Disposto o anteriormente descrito podemos considerar como o principal público-alvo do presente PCIM os empreendedores/*start ups* e as empresas já estabelecidas que recorrem à *Triple A – Capital & Finance* com o objetivo de

usufruírem de serviços de consultoria financeira e de gestão. Cada um destes dois segmentos terá para si direcionado um conjunto de táticas específicas para que a comunicação seja mais eficiente e eficaz.

Por outro lado, o segmento “consumidores individuais” não seguirá uma linha de ação comunicacional concreta, por se mostrar como o segmento que menos rentabilidade aporta à empresa e por estar também dependente de parcerias estratégicas.

3.4.3 - Posicionamento

Segundo Kotler (2003), o posicionamento define-se como o ato de desenvolvimento da imagem da empresa por forma a ocupar um lugar de destaque na mente dos consumidores. O posicionamento está intrinsecamente relacionado com a perceção dos clientes sobre a empresa, sobre o produto e, neste caso, sobre o serviço oferecido e prestado (Ries & Trout, 2001). De certa forma, traduz uma escolha: renunciar a alguns clientes e a algumas posições para se tornar mais forte e atrativa junto de outros consumidores.

Desta forma, o posicionamento diz assim respeito à forma como os clientes percecionam a *Triple A – Capital & Finance*. A empresa pretende ocupar um lugar claro e distintivo face à concorrência na mente dos consumidores, destacando-se pelo rigor e qualidade dos projetos elaborados.

A organização pretende posicionar-se como uma empresa de excelência, uma referência nos seus serviços, servindo os seus clientes com qualidade e entregando-lhes o máximo de valor.

Sendo uma *boutique* financeira, a sua principal vantagem competitiva prende-se com a flexibilidade e adaptabilidade às diferentes empresas e projetos. A ética e confidencialidade são outras das máximas que a empresa defende.

3.5 - Táticas

Áreas de Atuação Previstas

A comunicação externa de marketing em empresas de consultoria é, tradicionalmente, bastante conservadora, sendo caracterizada pela falta de inovação e originalidade. O conservadorismo das direções destas empresas leva-as à inércia na produção de novas estratégias sendo que estas se mostram avessas a explorar novas formas de comunicar.

O ceticismo das organizações face à comunicação ocorre, essencialmente, devido à dificuldade em medir e evidenciar as consequências diretas das ações de comunicação no número de negócios realizados pela empresa.

A par disto, a empresa em estudo é uma *start up* e, regra geral, as organizações, nesta fase, dedicam pouca atenção ao planeamento e execução das ações de marketing e, em particular, à comunicação.

Posto isto, são posteriormente descritas algumas das ferramentas de comunicação às quais a *Triple A – Capital & Finance* irá recorrer (Figura 7), por forma a alavancar positivamente o seu negócio e a melhorar a perceção que os consumidores detêm da empresa.

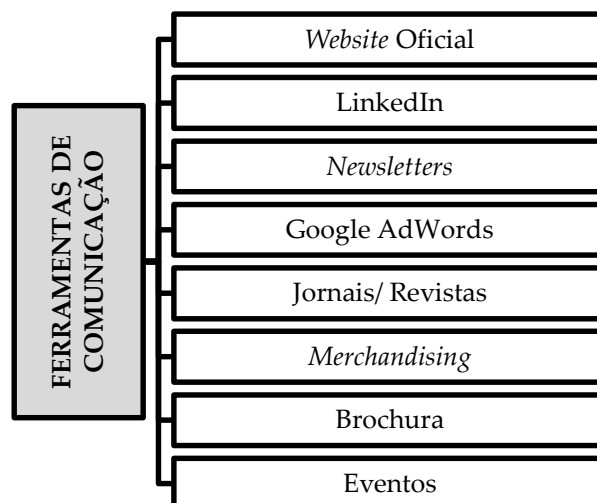


Figura 8 – Ferramentas de comunicação a utilizar pela *Triple A – Capital & Finance*

3.5.1 – Website Oficial

A primeira sugestão apresentada à *Triple A – Capital & Finance* prendeu-se com a reestruturação do *website* oficial da empresa.

Este é, provavelmente, o meio de comunicação de maior relevo para um potencial consumidor e por ser o que, geralmente, mais informação aporta sobre a organização, mostra-se como um elemento decisivo no processo de decisão de compra. É através desta ferramenta que a empresa, gerando conteúdos de utilidade para os visitantes da plataforma, se dá a conhecer. Por conseguinte, torna-se imprescindível a delineação de uma estratégia de marketing *inbound*.

O *website* oficial da *Triple A – Capital & Finance*, usado até à data da realização deste estudo, mostra-se demasiado trivial, impessoal e pouco interativo com o utilizador, sendo por isso sugerida a sua reforma e reorganização.

Dada a importância apontada por vários estudos ao *design* do website de uma organização como fator decisivo na determinação de o utilizar ou não como fonte de informação e serviços (Gehrke & Turban, 1999), deu-se alguma atenção a este aspeto. Para que o *website* detenha um bom *design*, sugere-se que a sua reestruturação inclua uma utilização racional das cores aplicadas, como por exemplo empregar o branco, azul e preto, por serem cores que vão ao encontro do logotipo utilizado pela empresa. A estrutura de navegação deverá ser simples e ter organizados os elementos da página numa grelha, atendendo sempre à congruência e coerência no *layout*. Por forma a facilitar a visualização das páginas, devem ser usadas listas, tópicos e parágrafos curtos. A tipografia é outro dos aspetos de máxima importância, sendo que é necessário garantir que a fonte utilizada seja legível, com tamanho e cor que facilitem a leitura e, simultaneamente, transmitam credibilidade.

Apesar da importância inegável do *design*, não é possível descurar o conteúdo, uma vez que este é o principal fator para que um visitante permaneça no *website*,

conheça a organização e, posteriormente, pondere a compra do serviço. Um *website* com um *design* interessante e apelativo pode convencer os utilizadores a despendem mais tempo na plataforma. No entanto, se o conteúdo não for adequado e de acordo com o que os possíveis consumidores procuram, os utilizadores não permanecerão na página. A estrutura de conteúdos apresenta-se assim como o fator de maior importância na comunicação com os consumidores através do *website*.

Desta forma, sugere-se que o *website* oficial da *Triple A – Capital & Finance* incorpore separadores onde se explique de forma sucinta a história da empresa, um vídeo institucional, a sua missão, visão e valores. Concomitantemente, a plataforma deverá conter detalhes sobre todas as áreas de negócio onde atua, bem como um separador dedicado à equipa de gestão, colaboradores e parcerias sólidas. A par disto, o *website* deverá ainda agregar um espaço de contactos, que permita a interação com os utilizadores, através do preenchimento de um formulário. O relatório de contas anual deverá ser igualmente disponibilizado na página, de modo a transmitir credibilidade e transparência por parte da instituição.

Sugere-se que no novo *website* se empreguem apenas os *media* e animações pertinentes, que suportem o conteúdo e informação exposta. Quando comparado o uso de diferentes imagens num *website* e o seu efeito nos utilizadores, é clara a preferência dos visitantes pelas imagens reais em oposição às imagens de stock¹. Tal acontece porque as imagens de stock tendem a ser irrelevantes transmitindo uma sensação anti-natural e forçada, que prejudica a credibilidade do *website* e, conseqüentemente, da empresa.

Ainda que o propósito do *website* seja facultar informação sobre os serviços disponíveis, nem todos os utilizadores estarão dispostos a contactar a *Triple A –*

¹ Imagens públicas gratuitas, disponibilizadas em plataformas *online*

Capital & Finance após a visita à plataforma. A disponibilização de *e-books*, vídeos e outras formas de conteúdo educacional no *website* é também sugerida, uma vez que promove a sensação experiencial e autodidata por parte do cliente. Este tipo de oferta faz com que os consumidores se sintam valorizados, por serem parte integrante de todo o processo, em vez de serem apenas um meio para a concretização de uma venda.

Posto isto optou-se, no *website*, por falar diretamente com o público-alvo através do uso da segunda pessoa do singular, por exemplo, e por forma a transmitir um acréscimo de valor à proposta apresentada pela empresa.

Outro dos fatores de relevo para manter os visitantes no *website* prende-se com a posse de um sólido sistema de navegação que suporte as preferências de pesquisa. Um estudo levado a cabo por Gehrke & Turban (1999), concluiu que um dos elementos de maior relevo num *website* é a facilidade em encontrar a informação desejada. Se os visitantes não conseguirem encontrar o que procuram, de forma organizada, intuitiva, simples e rápida acabarão por não fazer uso da plataforma.

A reestruturação do *website* passou também pela incorporação de uma versão em inglês, semelhante à portuguesa, por forma a atrair um maior número de visitantes.

É necessário garantir que qualquer pessoa que visite o *website* consegue, de facto, visualizá-lo, independentemente do *browser* que estiver a usar. Com o objetivo de aumentar o tráfego da página, a plataforma necessita de ser compatível com vários aparelhos e garantir que o seu acesso é possível através de *smartphones* e de *tablets*. Com a mesma finalidade, mostra-se de total interesse realizar uma otimização *on page* <keywords>, *on page* <title> tag e *on page* <description> meta tag. URL's amigáveis (que façam uso de hífens ou pontos para separar as palavras), também auxiliam a perceção positiva do *website* por parte dos visitantes.

É fulcral que a página esteja em constante atualização, para que a informação que nela consta seja verídica e verificável, e portanto mais facilmente satisfaça as necessidades dos clientes e potenciais clientes.

De modo a perceber as ações dos consumidores no *website* recorreu-se ao Google Analytics - uma ferramenta que permite monitorizar o tráfego de um *website* e, conseqüentemente, a eficácia da estratégia de *webmarketing*. O Google Analytics fornece indicações para otimizar a plataforma como as páginas com mais visualizações, em que conteúdos é que os utilizadores mais clicam, onde passam mais tempo e de que locais é que o seu tráfego é proveniente. Em suma, é uma ferramenta essencial para estar em constante otimização do *website* e medir o seu investimento em marketing, o que ajudará a aumentar a taxa de conversão² (Google, 2014).

A *Triple A – Capital & Finance* deverá contratar uma agência de *webmarketing*, especialista no desenvolvimento de *websites* e páginas de internet de sucesso, por forma a criar uma plataforma bem-sucedida e sem erros de configuração.

3.5.2 – LinkedIn

As redes sociais tornaram-se no principal meio de comunicação *online*, dado o grau de eficiência e baixo custo que estas ferramentas aportam. Por permitirem, simultaneamente, promover, divulgar e comunicar uma organização, a utilização de redes sociais por empresas proliferou-se gradualmente.

Evidências empíricas sugerem que o LinkedIn é a rede social com mais impacto na notoriedade das empresas, pelo que este será o único meio de *social media* utilizado pela *Triple A – Capital & Finance*.

² O cálculo da taxa de conversão é efetuado ao dividir o número de conversões pelo número de cliques no anúncio totais que é possível acompanhar até uma conversão durante o mesmo período de tempo.

A *Triple A – Capital & Finance* detinha já uma página oficial no LinkedIn, no entanto não realizava qualquer interação com o público a partir desta, pelo que se sugeriu a reformulação da estratégia até à data adotada pela organização.

Deste modo recomenda-se que as publicações efetuadas pela *Triple A – Capital & Finance* sejam realizadas, no mínimo, numa base semanal. Após aceder à gestão da página, o separador análise permite verificar a data e a hora em que a maioria das visitas é realizada e quais os tipos de publicações mais visualizados. Depois de se perceber os dias da semana e as horas em que existe um maior número de visualizações e interações com os usuários, selecionar-se-á exatamente essas ocasiões para realizar as publicações da *Triple A – Capital & Finance*, de modo a que estas atinjam o maior número de destinatários possível.

As publicações partilhadas na página da empresa podem ser diversas, nomeadamente: notícias onde a empresa é mencionada; fotografias das instalações e dos colaboradores; vídeos relacionados com a atividade de negócio que retratem a realidade atual; notícias públicas de interesse para a organização; eventos em que a empresa participou ou realizou (certificados de participação, *flyers*, fotografias); frases inspiradoras personalizadas (Figura 9); *cartoons* relacionados com a atividade de negócio (Figura 10); nomeação de clientes em casos de sucesso, com pequenas descrições do projeto, e reencaminhamento para páginas *web* dos clientes (quando possível).

No entanto, é fulcral manter o equilíbrio entre a seriedade e a descontração das publicações efetuadas, assim como se revela essencial fazer uma análise das mesmas por forma a perceber aquelas que melhor são aceites pelo público-alvo e que, por conseguinte, mais *buzz* proporcionam.

A gestão da página da empresa no LinkedIn deverá ficar a cargo de um colaborador do Departamento de Marketing & Vendas, que detenha conhecimentos para desempenhar estas funções de forma adequada.

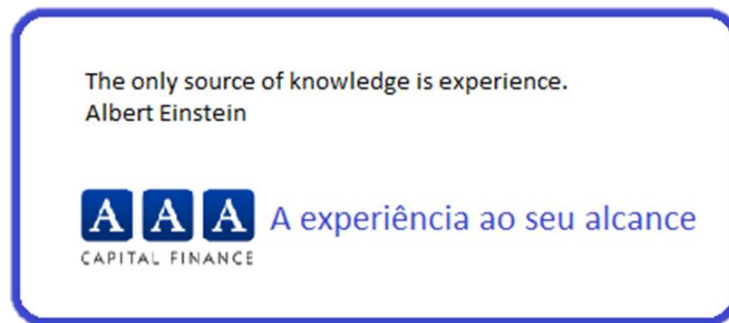


Figura 9 – Exemplo de publicação no LinkedIn

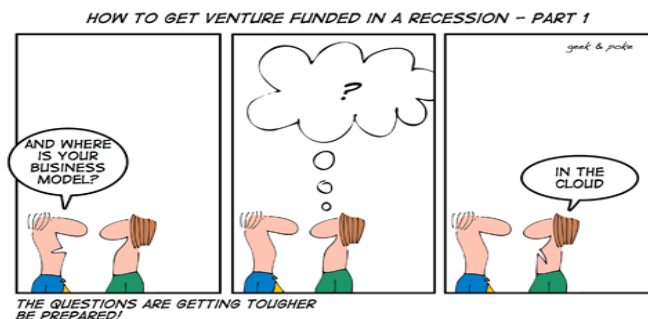


Figura 10 – Exemplo de publicação no LinkedIn
(Fonte: Geek & Poke, 2012)

3.5.3 - Newsletter

As *newsletters* compreendem uma comunicação regular e periódica enviada para um público selecionado da empresa, oferecendo conteúdo sobre um assunto específico que a organização domina e/ou proporciona. As *newsletters* atuais utilizam o e-mail como intermediário para esta comunicação e oferecem inúmeras vantagens em relação ao formato em papel.

A primeira prioridade na criação desta ferramenta para uso da *Triple A – Capital & Finance* prende-se com a definição do público que se pretende atingir com esta tática. Sugere-se que, por a empresa ser recente no mercado e, conseqüentemente, ter uma rede de contactos pouca alargada, os destinatários

das *newsletters* sejam atuais clientes, antigos clientes, potenciais clientes e parceiros estratégicos.

A empresa deverá, numa primeira fase, investir na construção de uma base de dados, para que, de forma organizada e minuciosa, se comunique com os contactos de interesse, de modo a estabelecer com eles uma relação institucional. Informações como nomes, cargos, empresas e números telefónicos que possibilitem um contacto mais pessoal com os clientes devem ser incluídos na base de dados.

Outro dos aspetos de fulcral importância relaciona-se com a definição da periodicidade do envio das *newsletters*, que deverá ser constante, sugerindo-se uma base mensal para o encaminhamento das mesmas. Este período permitirá desenvolver o conteúdo das *newsletters* adequadamente, aportando sempre novas informações de relevo, sem, no entanto, entediar o consumidor com constantes referências à empresa.

O conteúdo das *newsletters* deverá variar entre: novidades da empresa a nível do portefólio de serviços; novas parcerias; possibilidade de recrutamento; agenda de eventos; vídeos e outros conteúdos educacionais.

Existem plataformas profissionais com planos-base de utilização gratuitos como o e-goi.pt (até 500 contactos) ou o mailchimp.com (até 2000 contactos). Sendo que a empresa é recente e não possui, seguramente, mais de 500 destinatários de interesse, utilizar-se-á, numa primeira fase, uma das seguintes plataformas grátis para o uso desta ferramenta. Esta opção permitirá reduzir os custos associados à comunicação externa da *Triple A – Capital & Finance*.

A gestão e criação de conteúdo para as *newsletters*, assim como a permanente atualização da base de dados deverá estar, novamente, à responsabilidade de um colaborador do Departamento de Marketing & Vendas que detenha conhecimentos para desempenhar estas funções.

O uso desta ferramenta permitirá a divulgação de informação útil aos seus públicos-alvo com o dispêndio mínimo de recursos humanos e financeiros, permitindo um largo alcance e a informação rapidamente atualizável.

3.5.4 - Google AdWords

O Google AdWords consiste numa plataforma publicitária segmentada onde as empresas se podem promover, comprando à Google as palavras-chave que se relacionam com o seu produto/serviço. A Google, ao vender as palavras-chave às empresas, permite que, quando os potenciais clientes se encontram a utilizar o motor de busca, o Google AdWords filtre as palavras e as associe à pesquisa que o cliente está a efetuar (Costa e Silva, 2013). Esta ferramenta permite segmentar as pesquisas por região geográfica, o que a torna mais eficiente e direcionada para um público-alvo concreto. Esta aplicação permite ainda o recurso a um planeador de palavras-chave – uma ferramenta que fornece ideias de palavras-chave e estimativas de tráfego para ajudar na criação de uma campanha da rede de pesquisa bem-sucedida.

Desta forma, recomenda-se que a *Triple A – Capital & Finance* faça uso de uma campanha de Google AdWords, de modo a promover o *website* oficial da organização, bem como aumentar a notoriedade da empresa, o que poderá levar a um aumento do número de negócios realizados.

O método de cobrança desta aplicação é o *pay-per-click* (PPC), ou seja, a empresa pagará apenas por cada pessoa indexada para o *website* através do anúncio do Google Adwords, sendo o montante máximo definido pela *Triple A – Capital & Finance*. Sugere-se que, numa primeira fase, a empresa faça um investimento simbólico e, sendo que esse valor pode ser alterado em qualquer altura, se a organização constatar que a sua página está a receber muitas visitas e

a proporcionar um aumento do seu volume de vendas, pode proceder ao aumento do valor que está disposta a pagar. Deste modo, aumentará o nível de visitas permitidas ao *website* oficial.

3.4.5 – Jornais/ Revistas

Pontualmente a *Triple A – Capital & Finance* deverá trabalhar para a publicação de artigos de opinião nos meios de comunicação informativos, nomeadamente artigos sobre consultoria financeira e de gestão, bem como artigos sobre a atualidade e o entorno geral que, de certo modo, afeta a empresa.

É relevante para a empresa promover entrevistas com o corpo de gestão sempre que tal se justifique, de forma a comunicar a organização e os seus serviços.

3.5.6 – Merchandising

O *merchandising* tem como objetivo sensibilizar os consumidores, atrair a sua atenção e criar uma representação mental positiva, que se pode traduzir na compra posterior do produto ou serviço.

Deste modo, sugere-se que a *Triple A – Capital & Finance* invista na criação de um portefólio de *merchandising* que se desdobrará em *pen drives*, canetas, cadernos, capas e blocos de notas com o logotipo e *slogan* da empresa. Estes brindes serão adequados ao serviço que a organização proporciona e coerentes com o restante *layout* que a *Triple A – Capital & Finance* detém.

O *merchandising* será distribuído a clientes da empresa após a concretização de um negócio e/ou o término de um projeto de sucesso. Concomitantemente, este

material poderá também ser distribuído em *workshops*, seminários e feiras onde a empresa esteja presente, por forma a promover a organização.

Esta ferramenta incorpora a dupla função de criar uma conexão com os clientes e potenciais clientes, sendo uma demonstração de afetividade da empresa para com os mesmos, assim como visa promover a marca e divulgar o nome e serviços da *Triple A – Capital & Finance*.

3.5.7 – Brochura

Sugere-se ainda que a *Triple A – Capital & Finance* aposte na criação e no desenvolvimento de uma brochura informativa. Esta terá como objetivo último dar a conhecer a empresa e os seus serviços. A brochura não deverá ser muito extensa por forma a não entediar os leitores e fazer um uso sensato entre o conteúdo escrito, imagens e esquemas explicativos. À semelhança do *website*, esta brochura deverá deter um bom *design*, incluindo uma utilização racional das cores, imagens e tipografia aplicadas.

Esta ferramenta será disponibilizada a todos os potenciais clientes e parceiros aquando de uma primeira abordagem pessoal, por forma a permitir uma melhor compreensão da organização. Concomitantemente, esta brochura poderá também ser disponibilizada nos eventos aos quais a *Triple A – Capital & Finance* compareça, com a mesma finalidade.

A brochura deverá ser desenvolvida por uma entidade externa, especialista em comunicação, por forma a que o trabalho elaborado seja de qualidade. É essencial garantir, mais uma vez, que esta ferramenta de comunicação seja coerente com as restantes políticas de imagem e comunicação da empresa.

3.5.8 - Eventos

As empresas realizam, frequentemente, diversos eventos de forma a adquirir visibilidade e prestígio com o objetivo de, não só promover a organização, mas também afirmar a sua posição no mercado.

Os eventos têm-se mostrado cada vez mais relevantes, com a concorrência a forçar as empresas a procurar novas formas de transmitir as suas mensagens aos consumidores. A tendência aponta para que os eventos empresariais continuem a crescer, especialmente em áreas que aportam grandes volumes de investimento como a formação de colaboradores, as conferências de vendas e os eventos educacionais.

Deste modo, sugere-se que a *Triple A – Capital & Finance* desenvolva e organize os seus próprios *workshops*, uma vez que os eventos próprios têm cada vez mais impacto ao nível da comunicação. Cada um destes eventos abordará uma temática específica distinta e por isso abrangerá todos segmentos da empresa. Os assuntos serão de interesse para o público-alvo gerando, principalmente, conteúdos com um carácter educativo, no sentido de auxiliar os consumidores destes serviços. Sugere-se que estes eventos sejam realizados, no mínimo, três vezes ao ano, em localizações *premium*, contabilizando na lista de público convidado atuais clientes, *prospects*, e figuras relevantes da sociedade civil e empresarial. Estes eventos evidenciarão a presença da *Triple A – Capital & Finance* no mercado, sendo por isso uma ação eficaz para a angariação de novos clientes e retenção dos atuais.

O planeamento e realização destes eventos deverá ficar, mais uma vez, à responsabilidade de um colaborador experiente do Departamento de Marketing & Vendas, ainda que os oradores e palestrantes possam pertencer a outras áreas funcionais da empresa.

A *Triple A – Capital & Finance* deverá, no entanto, comparecer a *workshops*, seminários e conferências organizadas por terceiros dentro das suas áreas de negócio, de acordo com a importância de cada um destes eventos para a sua estratégia. Paralelamente, a empresa deverá participar em feiras onde as suas áreas de negócio estejam em relevo, como por exemplo feiras de empreendedorismo e dedicadas à criação de *start ups*. O objetivo primordial da participação nas feiras deverá ser a angariação de novos clientes. No entanto, existindo a possibilidade, deverá manter-se contacto com clientes atuais presentes por forma a sustentar a fidelidade dos mesmos, bem como receber um *feedback* direto dos serviços prestados.

A *Triple A – Capital & Finance* deverá ainda contactar organizações escolares por forma a realizar *workshops* de orientação académica nas suas instalações. Estes *workshops* possibilitarão comunicar com os futuros profissionais da área e, simultaneamente, promover a notoriedade da empresa e divulgar os serviços que oferece junto destes.

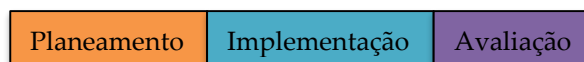
3.5.9 - Calendarização

As *milestones* permitem fixar, para cada uma das ações de comunicação propostas, um conjunto de datas e prazos que devem ser cumpridos.

O PCIM desenvolvido para a *Triple A – Capital & Finance*, tem definidas atividades com início em Março de 2015.

O calendário contempla, para cada ação, a definição de um período de planeamento, implementação e avaliação da eficácia das ações efetuadas (Quadro 11).

Ação de Comunicação	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Website Oficial	Planeamento			Implementação		Avaliação				
LinkedIn	Planeamento									
Newsletter	Planeamento									
Google Adwords	Planeamento		Implementação							
Jornais/Revistas	<i>(sem data fixada)</i>									
Merchandising			Planeamento		Implementação		Avaliação			
Brochura	Planeamento			Implementação		Avaliação				
Eventos	Planeamento			Implementação		Avaliação		Planeamento		Implementação



Quadro 11 - Calendarização

3.6 - Avaliação do Desempenho

A avaliação e o controlo do PCIM apresentado são de fulcral importância visto que permitem verificar se os objetivos estipulados aquando da realização do mesmo estão a ser cumpridos.

Propõe-se que a empresa avalie a eficácia das ações implementadas analisando-se, para esse efeito, um conjunto de indicadores.

A primeira e mais importante métrica de avaliação, prende-se com a aferição de qual o meio de comunicação que levou os consumidores a tomarem conhecimento da *Triple A – Capital & Finance*. Esta avaliação obtém-se através da resposta a um questionário apresentado pela empresa após o serviço prestado (Apêndice 1). Este questionário teria também a função de averiguar de que forma o cliente ficou satisfeito com a empresa, realizando assim uma avaliação do desempenho do serviço prestado.

Torna-se fulcral utilizar múltiplos métodos para avaliar as atividades desenvolvidas no plano, sendo por isso sugerido que se elabore um relatório mensal com a finalidade de analisar a realidade face aos objetivos estratégicos de comunicação previamente definidos. Este relatório mensal teria a pretensão de registar a evolução, eficiência e eficácia de cada uma das táticas de comunicação planeadas e praticadas. Desta forma, deveria incorporar referências relativas ao aumento ou diminuição do número de clientes e o meio pelo qual estes conheceram a empresa; a repetição de compras por parte dos já consumidores da organização; e o crescimento ou redução de parcerias. De forma mais concreta, no relatório deverá constar o número de visitantes que o *website* recebeu e quais os separadores mais vistos com recurso ao Google Analytics dissecando informação como o tempo de permanência na página, a proveniência de chegada e qual o percurso de navegação dos visitantes. Deste modo, seria possível aferir

de que forma, por exemplo, o recurso ao Google AdWords estaria a surtir efeito e quais as ações futuras a tomar face ao recurso desta ferramenta (se por um lado investir uma maior percentagem do orçamento nesta funcionalidade ou se, por outro, a sua praticidade não produz os efeitos desejados e a sua atividade deve ser cessada).

O relatório deverá também conter uma síntese da atividade/interatividade baseada nos *web analytics* fornecidos pelo LinkedIn evidenciando informações sobre a evolução da página da empresa, nomeadamente: registo do número de seguidores; número e tipo de conteúdo das publicações efetuadas pela empresa; dias e horas das publicações; número de “gostos” nas publicações efetuadas; número de comentários dos seguidores nas publicações efetuadas; número de recomendações; tendências de discussão e interação dos membros.

Relativamente aos *workshops* e seminários realizados, o relatório deverá conter o número de participantes nos eventos, bem como a percentagem dos que já conheciam a empresa e a discriminação do meio como passaram a conhecer. Complementarmente, mostra-se de interesse indicar se algum dos participantes já havia participado nestes eventos e/ou recorrido aos serviços da *Triple A – Capital & Finance*. Quando tal o justificasse, o relatório deveria também contemplar as feiras nas quais a empresa esteve presente, os contactos estabelecidos durante as mesmas e desses contactos quais resultaram em negócio e/ou parceria para a organização.

Do mesmo modo, sugere-se que o relatório a realizar mensalmente incorpore registos de eventuais visitas e contactos com potenciais e atuais clientes, e explane de que forma esse contacto promoveu uma imagem positiva da empresa.

Principais Conclusões e Limitações

Aquando da possibilidade de realizar um estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Marketing, esta modalidade foi de pronto a selecionada. A prospeção de experienciar uma vivência que permitisse o contacto direto com o mercado empresarial e a realidade na qual as empresas estão atualmente enquadradas mostrou-se, de imediato, bastante aprazível.

Este estágio permitiu realizar uma observação reflexiva das mecânicas de funcionamento de marketing, possibilitando a aquisição de conhecimentos práticos inerentes à criação, elaboração e execução de ações de marketing corporativo. Esta experiência proporcionou também o contacto direto com a realidade atual destes campos noutras empresas, clientes e parceiras da *Triple A – Capital & Finance*, e a averiguação das principais problemáticas que as diferentes empresas enfrentam diariamente na área do marketing.

Pequenas empresas como a apresentada neste trabalho, tipicamente, não elaboram estratégias de comunicação integrada, quer por falta de *know-how* dos intervenientes, quer por escassez de recursos humanos e financeiros. A comunicação externa nos serviços data já de décadas, no entanto, em serviços profissionais, como os de consultoria, o tema encontra-se ainda pouco desenvolvido, sendo que carece de evidências empíricas sustentáveis que justifiquem a utilização de determinadas ferramentas de comunicação. No entanto, para empresas jovens, e em especial aquelas criadas em contexto de crise, o uso adequado de ferramentas de comunicação permite marcar a diferença face à concorrência.

Esta constatação levou à elaboração de um PCIM, que forneceu à empresa uma análise aprofundada do contexto na qual se encontra inserida, bem como um conjunto de propostas de ações e táticas que apoiam a organização na gestão dos

seus clientes e no aumento da eficácia da sua comunicação, nomeadamente a nível do *website* oficial, do LinkedIn, de *newsletters*, do Google AdWords, de jornais e revistas, de *merchandising*, de uma brochura e de eventos.

A comunicação não é um processo estático e simples e, portanto, o plano e ações apresentados neste trabalho também não poderão sê-lo, sendo imperativa a constante atualização e adaptação das táticas de comunicação da empresa.

Com este trabalho vê-se reforçada a conceção de que a comunicação externa organizacional é essencial para o sucesso de uma organização.

Ao longo deste trabalho verificaram-se algumas dificuldades que contribuíram para que o mesmo tivesse algumas limitações que importa revelar.

A este respeito, salienta-se a limitação temporal para estudar, examinar e analisar a empresa em causa. A demarcação de tempo a que o trabalho esteve sujeito não permitiu que o PCIM fosse posto em prática e, conseqüentemente, a sua avaliação não pôde ser executada. A restrição de tempo para permanecer na organização não permitiu a ilação de quais as ferramentas de comunicação mais eficazes, a sua avaliação e conseqüente apresentação de sugestões. Esta limitação impediu também o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna para a empresa.

A par disto a dificuldade de acesso a informação, por ser um serviço que exige elevados níveis de confidencialidade, também se mostrou um entrave ao melhor desenvolvimento deste estudo.

Bibliografia

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167–183. doi:10.1108/08858620110389786
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*.
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 58, 11–58. doi:10.1002/1099-1743(200011)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O
- Checkland, P. (2010). Researching real-life: Reflections on 30 years of action research. *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 129–132. doi:10.1002/sres.1019
- Clow, K. E. & Baack, D. (2008). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*.
- Day, E. & Barksdale, H. C. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 564–579. doi:10.1108/08858620310492428
- Gehrke, D. & Turban, E. (1999). Determinants of successful Website design: relative importance and recommendations for effectiveness. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. HICSS-32. *Abstracts and CD-ROM of Full Papers, Track5(c)*, 1–8. doi:10.1109/HICSS.1999.772943
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23–33. doi:10.1108/13563280610643525
- Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs, (603), 819–847.

- Kitchen, P. J. & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (p. 738). Prentice Hall.
- Lazarus, A. (2004). Reality check: is your behavior aligned with organizational goals? *Physician Executive*, 30(October), 50–52.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*. doi:10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações* (3rd ed.). Vida Económica.
- Magrath, A. J. (1986). When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons*.
- Mitchell, V. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315–339.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind* (p. 213). McGraw Hill Professional.
- Sharma, N. & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151–170. doi:10.1108/08876049910266059
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73. doi:10.2307/1250637
- Smith, P., Smith, P. R., Berry, C. & Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications*.
- Sonmez, M. & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189–206. doi:10.1108/00251741011022572
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política* (p. 303). Thomson.

- Turley, L. W. & Kelley, S. W. (1997). A Comparison of Advertising Content : Business to Business Versus Consumer Services. *Journal of Advertising*, XXVI.
- Verčič, A. T., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Waterschoot, W. Van & Bulte, C. Van den. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *The Journal of Marketing*, 56, 83–93.
- Werr, A. & Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services—From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98–112. doi:10.1016/j.pursup.2007.05.003
- West, D. C. (1997). Purchasing Professional Services: The Case of Advertising Agencies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 2–9. doi:10.1111/j.1745-493X.1997.tb00025.x

Referências Eletrónicas

- ANJE. 2014. Disponível em <http://www.anje.pt/> (2014/11/15; 18H00M)
- Associação Americana de Marketing. 2013. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (2014/10/01; 19H00M)
- Banco de Portugal. 2014. Taxa de crescimento das exportações e importações portuguesas (2010 - 2014). Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/> (2014/11/30; 19H00M)
- Costa e Silva, S. 2013. Google Adwords: O que é e para que serve? <http://www.hipersuper.pt/2013/12/10/google-adwords-o-que-e-e-para-que-serve-por-susana-costa-e-silva-catolica-porto/> (2014/12/20; 18H00M)
- Cruz, A. (S.d.). Consultoria em Portugal: Passado, Presente e Futuro. Disponível em http://www.rhonline.pt/cronicas/cronica.php?chronicle_id=62 (2014/11/12; 20H00M)
- Geek & Poke. 2013. Disponível em <http://geek-and-poke.com/> (2014/12/12; 18H00M)

Google. 2014. Google Adwords. Disponível em <https://support.google.com/adwords/> (2014/12/15; 18H00M)

Inácio, J. M. (2013). “Ser consultor em Portugal é muito positivo”. Disponível em <http://www.pontosdevista.com.pt/> (2014/11/12; 18H00M)

Instituto Nacional de Estatística. 2014. Disponível em <http://www.ine.pt/> (2014/11/01; 20H00M)

Texas Education Agency. (S. d.). Disponível em <http://tea.texas.gov/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=2147507119> (2014/10/08; 18H00M)

Triple A – Capital & Finance. 2012. Disponível em <http://www.tripleacapitalfinance.com> (2014/10/15; 18H00M)

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE					
<i>Triple A – Capital & Finance</i>					
CLIENTE:					
<u>Identificação de quem respondeu ao inquérito</u>					
Nome:					
Função na Empresa:					
Data:					
Assinatura:					
Por forma a melhorarmos continuamente os nossos serviços pedimos que preencha este inquérito com a maior sinceridade. O inquérito terá a duração média de 5 minutos.					
Como conheceu a nossa empresa?	Website Oficial	<input type="radio"/>			
	LinkedIn	<input type="radio"/>			
	Newsletters	<input type="radio"/>			
	Jornal	<input type="radio"/>	Qual?		
	Revista	<input type="radio"/>	Qual?		
	Eventos	<input type="radio"/>	Qual?		
	Outro	<input type="radio"/>	Qual?		
Por favor indique, considerando a seguinte escala, de que forma considera ficou satisfeito com as características do serviço prestado.					
	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom	Não aplicável
Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade/ preço do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tempo de resposta a orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condução das negociações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento das características técnicas do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez e eficácia da assistência especializada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamento de reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento dos prazos de entrega acordados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho global, face à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Sugestões de melhoria:</u>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					