

MGI

Mestrado em Gestão de Informação
Master Program in Information Management

PLANO DE MARKETING DIGITAL

Aplicação a uma empresa de Prestação de Serviços
Técnicos de Contabilidade

Mariana Faria de Almeida

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de
Informação

NOVA Information Management Scholl
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

PLANO DE MARKETING DIGITAL

- Aplicação a uma empresa de prestação de serviços técnicos de contabilidade -

por

Mariana Faria de Almeida

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação, Especialização em Marketing Intelligence

Orientador: Cristina Marreiros

Agosto 2016

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Cristina Marreiros, orientadora deste trabalho. Agradeço todos os ensinamentos, palavras, conselhos, sugestões e toda a sua contribuição para o desenvolvimento e conclusão deste projeto. Assumo inteira responsabilidade, caso exista algum erro ou omissão de informação.

Às minha amigas pela motivação, compreensão, pelos abraços carregados de força e energia e por estarem sempre disponíveis e presentes, mesmo estando eu tão ausente. Um especial agradecimento à Sara Soares, o meu maior apoio e quem mais acreditou em mim, mesmo quando eu não acreditava em mim própria.

À minha maravilhosa família, aos meus pais, Paulo e Helena e à minha irmã, Catarina. Pelo apoio, força e garra que sempre me transmitiram, são sem dúvida os meus pilares, em tudo na vida. Agradeço o apoio incondicional, as horas dedicadas a ler este projeto e a ajuda em torná-lo melhor, agradeço do fundo do coração, cheio de amor e carregado de gratidão. Obrigada pela paciência e por tudo o que me proporcionaram e me deram, para que eu conseguisse ultrapassar esta fase, cheia de obstáculos. Todos vocês são uma inspiração para mim, e citando a mana, *“Espero conseguir fazer com a minha família o que os papás conseguiram fazer com a nossa”*, o obrigada mais sincero para os três. Sem vocês não teria sido possível.

“To all of these and to everyone who stood by my side and helped me get to where I am today, a sincere thank you”

Mariana Faria de Almeida, Agosto 2016

RESUMO

A presença das marcas na *Internet* é por si só um desafio: como fazer com que uma marca tenha uma presença relevante e útil para os consumidores. Existe uma grande disputa pela preferência do consumidor por parte das marcas, que lutam pela atenção do consumidor e por provar a sua exclusividade.

As marcas têm de captar a atenção dos potenciais clientes, consumidores ativos de informação digital, que estão permanentemente *online*. É fundamental conhecer o consumidor, perceber o seu comportamento (antes, durante e depois do momento da compra), antever possíveis perguntas e interesses e dar respostas quando o cliente quer e onde quer que esteja: quem não ponderar tudo isto perde, pois um concorrente irá certamente fazê-lo.

Acompanhar as diferentes tendências e necessidades do consumidor é um processo cada vez mais complexo, pois exige às marcas uma forte aposta no mundo digital e um conhecimento que lhes permita identificar qual a melhor forma de comunicar e chegar aos seus clientes. Os meios de comunicação “tradicionais” estão lentamente a perder o ritmo, sendo ultrapassados por uma nova era digital.

A necessidade de ter um espaço *online* é incontornável, mas rentabilizá-lo é uma decisão estratégica para uma empresa. É necessário saber onde comunicar e como o fazer da melhor forma. Um *website*, ainda que seja um bom veículo de conquista do consumidor, não é a única peça de comunicação.

A Granconta é uma empresa que opera na área de prestação de serviços de contabilidade há 35 anos. O desafio de modernidade proposto pela gerência induziu a apresentação deste trabalho.

É neste contexto que aparece a necessidade de elaborar um plano de marketing digital. Porque não aproveitar as potencialidades do mundo digital?

PALAVRAS-CHAVE

Granconta; plano de marketing digital; estratégia digital; digital; *Website*

ABSTRACT

A brand presence on the *Internet* is itself a challenge: how to make a brand have a relevant and useful presence for consumers. There is a big competition, between brands, for consumer preferences fighting for consumer attention and proving their uniqueness.

Brands have to capture potential customer's attention, active consumers of digital information that are permanently *online*. It is essential to know the consumer, understand his behaviour (before, during and after the purchasing moment), to anticipate possible questions and concerns, and to respond when the customer wants and wherever he is: whoever disregard these will lose, as a competitor will surely do it.

To follow different trends and consumer needs is an increasingly complex process, since it requires brands to get focused on digital and also to have knowledge that enables them to identify the best way to communicate and reach their customers. The "traditional" media are slowly losing space, being overtaken by a new digital era.

The need to have an online spot is unavoidable, but to maximize the benefit becomes a strategic decision for a company. It's fundamental to know where to communicate and how to better do it. A website, although it is a good consumer conquest vehicle, is not the only piece of communication.

Granconta is a company that operates in the area of outsourcing accounting services for 35 years. The challenge of modernity proposed by management led to the presentation of this work.

It is in this context that appears the need to develop a digital marketing plan. Why not take advantage of the potential of the digital world?

KEYWORDS

Granconta; Digital Marketing Plan; Digital strategy; Digital; *Website*

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. A Empresa: Granconta.....	3
1.2. Contexto e Identificação do Tema	3
1.3. Objetivos do Projeto.....	5
1.4. Organização do Trabalho.....	6
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Empresas: Familiares, <i>B2B</i> e de Prestação de Serviços.....	7
2.1.1. Empresas Familiares	7
2.1.2. Negócio <i>B2B</i>	9
2.1.3. Prestação de Serviços.....	9
2.2. A importância do Digital	10
2.3. Lançamento de uma Marca nas Redes Sociais.....	12
2.4. Plano de Marketing Digital	14
3. Metodologia	16
3.1. Etapas Estratégicas	17
3.2. Recolha de Dados	22
4. Análise diagnóstico	24
4.1. A Granconta e o seu Ambiente	24
4.1.1. Análise do Ambiente Interno	24
4.1.2. Análise do Ambiente Externo.....	32
4.1.3. Análise <i>SWOT</i>	43
4.2. Objetivos Gerais e Metas	45
4.3. Opções Estratégicas Fundamentais.....	45
5. O plano de marketing	47
5.1. Plano de Ação Digital.....	47
5.1.1. Ganhar Notoriedade e Aumentar Visibilidade	47
5.1.2. <i>Rebranding</i>	53
5.1.3. Retenção de Clientes.....	57
5.1.4. Angariar Novos Clientes	59
5.2. Ações Não Digitais	61
5.2.1. Adequar a Equipa às Exigências do Mercado.....	61
5.2.2. Mudança de Instalações.....	62
5.2.3. Parceria Operacional	62

5.2.4. Renovar Sistemas Informático	62
6. Conclusões	64
6.1. Considerações Finais	64
6.2. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros	65
7. Bibliografia	67
8. Anexos	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Principais atividades da Granconta	3
Figura 2 - Top 10 de domínios procurados em Portugal, por número de utilizadores (abril de 2014).....	4
Figura 3 - Estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”	5
Figura 4 - A importância dos smatphone na fase anterior à compra.	11
Figura 5 - Processo Geral da elaboração de uma estratégia de marketing	16
Figura 6 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 1 - Estratégias-chave digitais: Como queremos fazer crescer o negócio online?.....	17
Figura 7 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 2 – Análise de mercado: De que forma estão a ser usadas as técnicas digitais?.....	18
Figura 8 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 3 – Definição de objetivos: Que objetivos e KPI’S devem ser usados?.....	18
Figura 9 - As duas perspetivas do posicionamento de um produto	20
Figura 10 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 4 – Que atividade digital deve ser otimizada	21
Figura 11 - Principais fontes de Informação nas suas respetivas fases do projeto e tipo de informação	22
Figura 12 - Resultado de pesquisa no Google pela palavra “Granconta”	25
Figura 13 - Empresas de contabilidade no distrito de Lisboa.	27
Figura 14 - Posicionamento atual da Granconta: as duas perspetivas de um produto.....	28
Figura 15 - Marketing-mix da Granconta	29
Figura 16 - Maturidade dos clientes da Granconta em 2015.....	30
Figura 17 - Dimensão e área de atividade dos clientes Granconta.....	31
Figura 18 - Setor de atividade dos clientes da Granconta	31
Figura 19 - Escalões de avenças dos clientes da Granconta	32
Figura 20 - Interesse pela temática de contabilidade no Google, entre 2010 e 2015.....	33
Figura 21 - Interesse pela temática de contabilidade no Google no ano de 2016	33
Figura 22 - Dimensão do setor de contabilidade em Portugal, em 2014	35
Figura 23 - Estrutura do número de empresas do setor de contabilidade.....	35
Figura 24 - Evolução do número de empresas do setor de contabilidade em Portugal.....	36
Figura 25 - Distribuição de clientes por tipo de empresa.	36
Figura 26 - Média do agregado de Volume de negócio do setor de contabilidade.....	37
Figura 27 - Evolução da repartição do volume total de negócio (Pequenas empresas e médias empresas).....	37

Figura 28 - Número das PME's de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal em Portugal.	38
Figura 29 - Principais concorrentes da Granconta, pirâmide adaptada	41
Figura 30 - Avaliação dos concorrentes da Granconta, características do Website.....	42
Figura 31 - Avaliação dos concorrentes da Granconta, presença nas redes sociais.....	43
Figura 32 - Análise SWOT Granconta	44
Figura 33 - Opções estratégicas fundamentais	46
Figura 34 - Layout do website da Granconta, em 2015	48
Figura 35 - KPI'S Granconta, mês de maio 2016 - Screenshot da página do <i>Google Analytics</i> da Granconta.....	52
Figura 36 - Quadro de resumo do objetivo “ganhar notoriedade e aumentar visibilidade da marca” e respetivo plano de ação	53
Figura 37 - Motivações para rebranding, adaptado de Lomax et al. (2002).....	54
Figura 38 - Evolução do logotipo da Granconta.....	55
Figura 39 - Quadro de resumo do objetivo “Rebranding” e respetivo plano de ação	56
Figura 40 - Quadro resumo do objetivo “Retenção de clientes” e respetivo plano de ação ..	59
Figura 41 - Quadro resumo do objetivo “Angariar novos clientes” e respetivo plano de ação	61
Figura 42 - Plano de Marketing Digital, proposto por Dave Chaffey	72
Figura 43 - Táticas de um plano de marketing digital, proposto por Dave Chaffey	72
Figura 44 - Folha de Excel, dados relativos à análise do ambiente externo, estatísticas relevantes.....	73
Figura 45 - Novo logotipo institucional da Granconta	73
Figura 46 - Cartões de Visita, pré e pró rebranding	74
Figura 47 - Contrato de prestação de serviços, pré e pró Rebranding	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACEPI	Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa
AEP	Associação Empresarial de Portugal
AMA	<i>American Management Association</i>
B2B	<i>Business 2 Business</i>
B2C	<i>Business 2 Consumer</i>
BdP	Banco de Portugal
CC	Contabilista Certificado
G+	<i>Google Plus</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IES/DA	Informação Empresarial Simplificada / Declaração Anual
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MOT	<i>Moment of True</i>
OCC	Ordem dos Contabilistas Certificados
OTOC	Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
PME	Pequenas e Médias Empresas
S.S.	Segurança Social
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
ZMOT	<i>Zero Moment of True</i>

1. INTRODUÇÃO

A forma como as pessoas tomam decisões sobre a aquisição de novos serviços ou produtos mudou. A *Internet* tornou-se a ferramenta responsável e condutora desta grande mudança. Está ao dispor de qualquer um de nós e torna-nos detentores de um conhecimento antes impossível, alargando a capacidade de avaliação enquanto consumidores, o que torna a tarefa das marcas mais difícil mas também mais aliciante.

Cintra (2010) fala de um novo consumidor, aquele que assiste a menos televisão, ouve menos rádio e opta por ver notícias pela *Internet*, onde são mais atualizadas num menor espaço de tempo. O autor acrescenta ainda que a conversa mudou de lugar e que o marketing digital vem para facilitar a vida das pessoas. O consumidor tem maior facilidade para dar a sua opinião sobre o produto, fazer comparações, partilhar o seu conteúdo e mais facilidade para escolher e comprar.

Neto (2011) afirma que estes novos consumidores são mais informados e poderosos e têm mais exigências, como a necessidade de serem atendidos e esclarecidos pelas empresas a qualquer momento e em qualquer lugar. O mesmo autor defende ainda que o aparecimento do novo consumidor se justifica com o desenvolvimento das novas tecnologias e da comunicação móvel, que dão ao consumidor uma forte omnipresença, alterando a noção de tempo e espaço, transformando qualquer lugar num ponto de venda. Nasce assim o novo consumidor digital, que é disputado pela atenção de várias marcas *online*, marcas essas que devem saber como captar e conquistar o cliente.

Para uma marca conseguir chamar a atenção do consumidor, e ser capaz de se destacar por entre o elevado número de possibilidades de resultados de pesquisa, é necessário assegurar que está presente no momento certo da pesquisa. O *Google* denomina este momento como *Zero Moment of True – ZMOT*, que é descrito como o instante em que o indivíduo decide pegar no seu computador, no seu telemóvel ou em outro aparelho com ligação à *Internet*, e começar a sua aprendizagem/pesquisa sobre determinado produto ou serviço, que esteja a considerar experimentar ou comprar, Lecinski (2011).

Para tentar compreender quão importante é o ZMOT a influenciar a tomada de decisões, em 2011, a *Google* realizou um estudo com 5000 compradores em 12 categorias de produtos, que incluía produtos alimentares, automóveis e produtos financeiros. O objetivo era perceber como é que um comprador incerto se transforma num comprador seguro daquela compra. O estudo revelou que um comprador consulta em média 10,4 fontes de informação (anúncios de televisão, artigos de revistas, recomendações de amigos e familiares, websites e blogs *online*) antes de tomar a sua decisão de compra. Em 2010, o comprador recorria em média a 5,3 fontes de informação - o número quase que duplicou no espaço de um ano, o que mostra a dificuldade crescente em captar a atenção do comprador, “que é agora detentor de um mar de informação”, Lecinski (2011).

O aparecimento do mundo *online*, como meio de divulgação, tem um papel cada vez mais evidente no mundo da comunicação e das marcas. A maneira como uma empresa fala e lida com os seus clientes mudou definitivamente com o aparecimento da era digital. Se pensarmos bem, antigamente, o principal (e por vezes único) elemento que estimulava o interesse do cliente era uma boa montra. “Hoje em dia, os clientes têm mais iniciativa para determinar o que e como comprar. Navegam pela

Internet, procuram informações e avaliam os produtos ou serviços oferecidos e decidem quanto à melhor oferta”, Kotler (2000).

Lecinski (2011) acredita que o aparecimento da *Internet* transformou a maneira como o cliente olha para um determinado produto. O que capta a atenção do cliente deixa de ser exclusivamente o aspeto visual, sendo que, importa agora mais que nunca, a facilidade de acesso do cliente ao conteúdo e informação sobre determinado serviço ou produto. O que acaba por reforçar a importância da presença das marcas no *online* é o valor de estar presente no momento de decisão do cliente, quando pesquisa o bem ou serviço.

O que não mudou e continua a estar em causa é chegar ao cliente no momento certo, ou seja, no momento em que precisa de algum apoio ou informação, atendendo a que este nem sempre se encontra no mesmo estágio de compra ou tem o mesmo perfil de consumo. A *Internet* desempenha aqui um papel fundamental, ao facultar ao interessado toda a informação necessária, permitindo-lhe comparar alternativas e escolher com mais esclarecimento. Segundo Lecinski (2011), 54% dos indivíduos fazem comparações *online* antes do processo de decisão de compra.

Jamal (2013) identificou três níveis de esclarecimento de um consumidor no momento de decisão de compra:

- Quero saber mais... “Sei muito pouco, tenho pouca informação”;
- Que soluções? “Sei qual é o meu problema mas quero soluções”;
- Como posso comprar? “Já sei tudo o que preciso, só quero saber com quem vou fazer o melhor negócio”.

Responder a estas perguntas e a outras que possam eventualmente surgir, é provavelmente mais simples quando existe o contacto direto entre o vendedor e o consumidor. Ou seja, importa antever necessidades, prever perguntas, antecipar respostas e, conseqüentemente, produzir a melhor informação para estar presente em qualquer lugar e momento de pesquisa por parte do cliente. Estar em todo o lado implica também estar presente nas redes sociais, dado que estas constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas socialmente para a partilha e requisito de informação, Tomaél, Alcará, & Di Chiara (2005).

Atrair clientes ou possíveis consumidores *online* irá ditar cada vez mais o sucesso de uma marca ou de uma empresa. É importante ter em consideração que os próprios clientes mudaram o seu comportamento, sabem cada vez mais o que querem e procuram na *Internet* como satisfazer essas necessidades. Esta relação entre clientes e marcas, proporcionada pela *Internet*, sugeriu o presente projeto.

O projeto apresentado neste trabalho respeita a uma empresa de prestação de serviços de contabilidade: a Granconta Lda. O projeto visa reinventar a marca Granconta no mundo digital, fortalecendo a sua presença *online*, gerando envolvimento entre a marca e os atuais (e potenciais) clientes. Através da elaboração de um plano de marketing digital, procura-se adotar as melhores estratégias para consolidação do negócio, orientadas para o mercado onde a Granconta atua e onde se quer posicionar. Afinal de contas “é mais importante adotar a estratégia correta do que procurar o lucro imediato”, Kotler (2000). Citando ainda Kotler (2000) - página 89, “Um negócio precisa ser visto

como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção (...) as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.” E é nesse sentido que surge a necessidade de se criar uma relação entre as duas partes interessadas, uma cumplicidade e um sentimento de confiança entre a Granconta e o cliente.

1.1. A Empresa: Granconta

A Granconta é uma empresa especializada na Prestação de Serviços de Contabilidade e Administração, ativa no mercado nacional desde 1980. A empresa é constituída por uma equipa de oito pessoas: quatro Contabilistas Certificados, dois técnicos de contabilidade, um escriturário e um estafeta.

A empresa desenvolve a sua atividade no setor da contabilidade, principalmente para empresas, cobrindo complementarmente áreas de fiscalidade e salários. O sócio-gerente garante que a “qualidade e o rigor, num processo de melhoria contínua, asseguram aos seus clientes a disponibilidade de um conjunto de informações, que permite aos gestores das empresas concentrarem-se na gestão do seu negócio”, deixando a atividade contabilística para os profissionais da Granconta.

Como consta no *website*¹ da Granconta e reafirma o sócio-gerente: “A contabilidade é hoje uma atividade em franca evolução, fruto da globalização das economias. A Granconta está atenta a estas transformações, assegurando continuamente um serviço que acompanha as novas exigências dos gestores e dos destinatários da informação em geral. Propomos estabelecer uma parceria com o nosso cliente, que seja regulada pelos mais exigentes padrões de qualidade e profissionalismo”.

A responsabilidade da Granconta traduz-se na execução das seguintes tarefas (“traduz-se mas não se esgota”, acrescenta o sócio-gerente) – figura 1:

Contabilidade	Fiscalidade	Encerramento de Contas
Execução de Balancetes	Apuramento do IVA	Declaração Modelo 22
Demonstrações Financeiras	Apuramento de Retenções na Fonte	Informação Empresarial Simplificada (IES/DA)
Contas Correntes	Guias de Pagamento de Impostos	Demonstrações Financeiras
Manutenção do Dossier Fiscal	Depreciações de Ativos Fixos	Mapas Anexos ao Relatório e Contas
Gestão de Ativos Fixos	Guias de Pagamento à Segurança Social	Relatório e Contas

Figura 1 - Principais atividades da Granconta
Fonte: Granconta

1.2. Contexto e Identificação do Tema

O desafio deste projeto foi proposto por Paulo Pereira de Almeida (sócio-gerente da Granconta), que pretende por meio do aumento da notoriedade e visibilidade *online* da marca, conseguir o aumento de receitas e lucro. A relevância do projeto, elaborado no âmbito organizacional, prende-se com o

¹ <http://www.Granconta.pt/> | Data de acesso: junho 2014

interesse da Granconta em conseguir que a mensagem que tenta transmitir chegue de facto aos seus clientes e ainda os consiga cativar, de forma a tornarem-se consumidores leais da marca. É ainda importante analisar, para consolidar o projeto em questão, o tipo de conteúdo que a marca deve partilhar e comunicar, bem como em que redes sociais o deve fazer.

Segundo Kotler (2000), "... a comunicação via *Internet* está a ampliar o alcance das empresas, principalmente das pequenas e médias empresas. A *Internet* tornou-se um instrumento eficaz para tudo ..." logo, importa comunicar e produzir conteúdos que vão de encontro ao que é procurado, de forma a garantir que o visitante se torne num potencial cliente e que este permaneça envolvido com a marca a longo prazo. Manter um *website* apenas com informação institucional é desperdiçar um ponto de contacto importante: ao cliente pouco interessa a missão e valores de uma marca, se isso não se traduzir num benefício imediato, sendo que, idealmente, a estratégia digital deve equilibrar os interesses da audiência com os interesses do negócio.

O tema é crítico, pois estar *online* implica não só a existência de um *website* institucional, mas também de um *website* rico em conteúdos relevantes para os leitores. Implica também estar presente nas redes sociais adequadas e ter em conta que cada plataforma social deverá ter uma comunicação específica para o seu tipo de audiência, Coutinho (2014). A integridade da marca Granconta deve ser suportada por uma estratégia integrada de conteúdos digitais, alinhando a comunicação do *website* com as diversas plataformas sociais.

Segundo a Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa - ACEPI, ao longo de 2013, mais de cinco milhões de portugueses acederam a páginas de revistas, jornais e informação *online*, o que corresponde a 89,7% dos internautas nacionais. Já no último ano, de 2015, percebe-se que os portugueses estão a passar cerca de uma hora por mês em *websites* de informação, visitando em média 80 páginas/mês, só de conteúdos informativos.

A navegação dos portugueses distribui-se, essencialmente, por três canais principais: *Google*, *Facebook* e *YouTube*. Um comportamento semelhante ao que se verifica globalmente (figura 2).

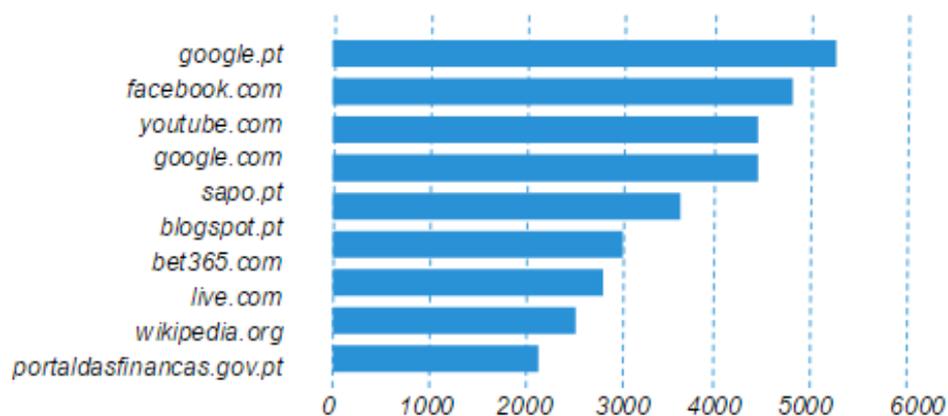


Figura 2 - Top 10 de domínios procurados em Portugal, por número de utilizadores (abril de 2014).

Fonte: Netpanel, Markttest

O estudo da Markttest "Os portugueses e as Redes Sociais" dá-nos igualmente informações interessantes. A figura 3 ilustra quais são as redes sociais mais usadas pelos portugueses: quanto maior o círculo em volta do logotipo, maior o número de utilizadores nas respetivas redes sociais. A segunda coluna permite compreender o que motiva os utilizadores a abandonar as redes sociais e as

principais razões de abandono: a falta de interesse é o principal motivo que origina a desistência das plataformas sociais. A última coluna diz respeito ao número de páginas seguidas pelos utilizadores nestas plataformas, evidenciando que já não limitam a sua presença social a um espaço de interação social. É de salientar que, segundo este estudo, um utilizador de uma rede social segue em média 28 empresas e 28 marcas, o que reforça a importância da presença *online* das marcas e entidades empresariais no mundo digital das redes sociais.

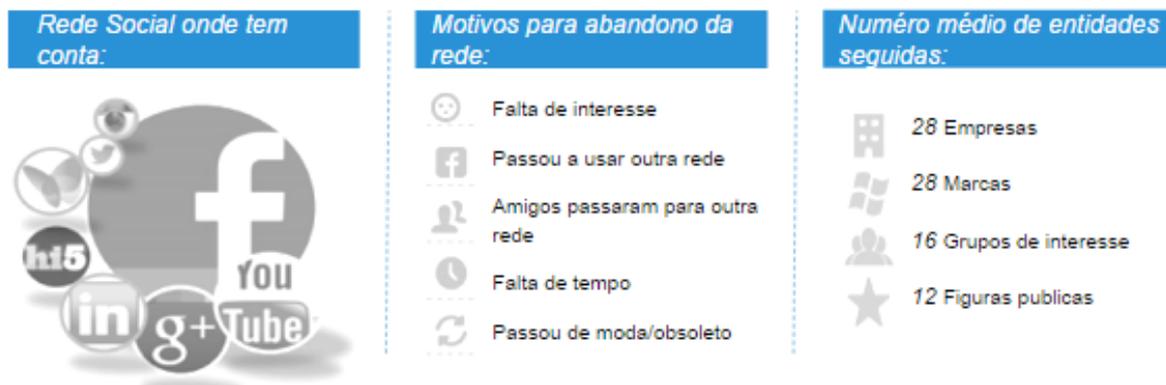


Figura 3 - Estudo "Os Portugueses e as Redes Sociais"
Fonte: Marktest 2014

É possível então identificar uma oportunidade de crescimento, com a presença da Granconta nas redes sociais. A *Internet* é importante e um forte impulsionador de crescimento. Uma vez que a Granconta não está ainda nas redes sociais, existe uma forte oportunidade de crescimento de negócio. O que remete e reforça a importância da elaboração de um plano de marketing digital.

1.3. Objetivos do Projeto

"O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing, com base numa análise da situação e das oportunidades de mercado atuais."

Kotler (2000)

O objetivo geral deste projeto, que resultou de reuniões com o sócio gerente da Granconta, é a elaboração de um plano de marketing digital para a empresa.

Para tal, será necessário alcançar um conjunto de objetivos específicos, relativos às etapas de elaboração de um plano de marketing digital, que Kotler (2010) tipifica como:

- Análise da situação (macro e micro ambiente);
- Formulação da estratégia de marketing;
- Realização de projeções financeiras para a implementação do plano;
- Planeamento e monitorização de resultados.

É ainda importante mencionar que o gerente pretende que este plano de marketing digital contribua para alcançar um conjunto de objetivos de segundo nível. Nomeadamente:

- Aumentar receitas em 15 % em novos serviços (novos clientes ou atuais);
- Aquisição de novos clientes - aumento em 20% no espaço de 24 meses;
- Fidelizar atuais clientes;
- Alargar o público-alvo, não só empresarial mas também, para a área individual;
- Ganhar notoriedade da marca;
- Educar consumidores – assegurando uma presença útil *online*, através de publicação de conteúdos e informação relevante;
- Posicionar-se entre os líderes na área da contabilidade e fiscalidade.

1.4. Organização do Trabalho

Com base nestes objetivos, o projeto será organizado e apresentado em cinco partes.

Numa primeira parte (após esta breve introdução), será feita a revisão de literatura, focada nas temáticas chave para o desenvolvimento do projeto, como a importância do digital para as empresas, o mundo digital em empresas de prestação de serviços e o plano de marketing com foco no *B2B - Business to Business*, e nos serviços. Na segunda parte (capítulo 3) será delineada a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento do projeto. Seguidamente (capítulo 4), será feita uma análise de diagnóstico, relativamente ao ambiente interno e externo da Granconta, por forma a caracterizar a situação atual da Granconta.

Toda esta informação recolhida será trabalhada de maneira a produzir conhecimento útil a ser aplicado na Granconta e desta forma elaborar o respetivo plano de marketing digital (capítulo 5), que visa reposicionar a marca, o seu lançamento no mundo digital e, por consequência, o crescimento do negócio.

Por fim, serão mencionadas as principais limitações e principais desafios à elaboração do projeto, assim como algumas considerações finais e conclusões do estudo (capítulo 6).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de fundamentar a importância do projeto aqui desenvolvido, este capítulo apresenta várias temáticas e está dividido em quatro subcapítulos. O primeiro remete para o contexto real em que a Granconta se insere (empresa familiar, negócio *B2B*); o segundo para o mundo digital; o terceiro sobre a entrada da marca nas redes sociais e por fim, o último, trata do plano de marketing digital, que é o objetivo do projeto, merecendo desta forma um maior destaque. Serão abordados temas como a importância do mundo digital, a adaptação das empresas nesse ambiente *online* (na *Internet* e nas redes sociais), o mundo digital em empresas de prestação de serviços e alguns conceitos relacionados com o Marketing, como o Marketing *B2B* e Marketing de serviços.

2.1. Empresas: Familiares, *B2B* e de Prestação de Serviços

Nesta secção sintetizam-se os pontos essenciais que refletem a identidade da Granconta.

2.1.1. Empresas Familiares

Em Portugal, segundo a Associação das Empresas Familiares (2010), estima-se que entre 70% a 80% das empresas sejam de natureza familiar e que contribuam para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto. Um estudo realizado pela AEP (2014) refere ainda que, em Portugal, 50% das empresas familiares atingem a segunda geração e que apenas 20% passam para a terceira geração. Atualmente a Granconta faz parte desses 50%.

Antonialli (1999) referiu que o ciclo de vida de uma empresa familiar é definido, através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Para Costa (2002), pág.73, uma empresa familiar é “aquela criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controlo se encontram nas mãos de uma única família e os cargos de chefia exentrevencidos por membros dessa família, existindo ainda, por parte do fundador, a intenção de manter a família nos principais postos de direção”.

Para Ussman (2004), empresas familiares definem-se como aquelas “em que a propriedade e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco. Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa quando a propriedade se alia ao controle/direção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família, que se repete por várias gerações (...)”. É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar.

De acordo com Paulo DN, (2009), “quando se fala em Empresa Familiar é usual pensar-se num pequeno negócio que serve de base à sobrevivência de uma família e que, muito provavelmente, não passará disso mesmo, não tendo muitas perspetivas de crescimento”. Contudo, o próprio autor conclui que tal consideração não passa de um grande equívoco, dado que as empresas familiares são a forma predominante nos mercados atuais, ocupando um papel primordial na economia de um país.

A AEP (2014), de uma forma simples e sucinta, diz que “são Empresas Familiares aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

De uma forma geral, os entendimentos que estes autores estabeleceram sobre empresas familiares apontam todas no mesmo sentido: são empresas pequenas, com esperança de vida relativamente curta, mas que contribuem significativamente para o emprego e rendimento nacional.

Importa ainda acrescentar, que o contexto de empresa familiar apresenta alguns constrangimentos, identificados através de entrevistas entre a proponente deste projeto e os sócios-gerentes, e também no decorrer da investigação científica.

Existem vários estudos que remetem para as dificuldades que um negócio familiar pode gerar e que também aconselham como evitar “armadilhas” que podem comprometer o sucesso e sobrevivência deste modelo de negócio. A principal fonte de informação bibliográfica para suporte académico, foram estudos oriundos da *Harvard Business Review*.

George & Foley (2012) defendem que o insucesso das empresas familiares é algo que pode ser evitável. Os autores referem que é necessário saber aprender e identificar certas “armadilhas”, que uma vez identificadas e geridas resultarão no aumento de possibilidade de sobrevivência da empresa. É necessário saber lidar e que saber que ações tomar. Uma vez cumpridos esses passos, a empresa terá maior probabilidade de sobrevivência e de ser bem sucedida.

Armadilha 1: “*Há sempre lugar para ti aqui*”. Alguns proprietários de empresas familiares oferecem uma posição na empresa aos seus filhos, e pode acabar por lhes “*sair o tiro pela culatra*”, dado que se cria uma cultura de gestores que têm pouco interesse e que apenas viram na empresa uma opção de recurso.

Quando se trata de família, existe sempre o lado emocional inerente e, em muitos casos, os gestores de negócio acabam por atribuir o cargo a um familiar - apesar da sua falta de experiência - em vez de o atribuir a uma pessoa com mais qualificações e mais apta para o cargo. Muitas vezes, são estas pessoas que, devido à sua ligação familiar, ascendem a esses cargos de liderança, o que poderá contribuir para a falha do negócio.

Para contrariar esta armadilha, os gestores do negócio devem assegurar e insistir em formações adequadas dentro do seio familiar, o mais cedo possível, para que seja formada uma opinião e uma decisão prévia sobre um eventual futuro profissional na empresa, por vontade e vocação e não por ser segunda opção.

Armadilha 2: “O negócio não cresce assim tão rapidamente, para dar suporte a toda uma família”. Ou seja, é um problema subavaliado das famílias, é que estas crescem mais rapidamente do que os próprios negócios.

Para contrariar esta segunda armadilha, as famílias devem saber lidar com a primeira, para que pelo menos exista alguma filtragem e que se assegure que existe uma mão-de-obra qualificada e interessada, que por acaso são familiares. Uma outra solução será desenvolver estratégias de crescimento de negócio e criar responsabilidades para os funcionários adicionais da família.

É então necessário entender que as empresas familiares podem correr o risco de não sobreviverem, pondo em causa a sobrevivência da própria família.

2.1.2. Negócio B2B

Com a transição e adoção das empresas para o mundo digital, começaram-se a sentir grandes diferenças no modelo de negócio *B2B*, mais evidentes nos últimos 15 anos, as quais foram drásticas, rápidas e repentinas, Kaplan & Sawhney (2000). Com o uso da *Internet*, surgiram bastantes benefícios e facilidades para o comércio *B2B*, como a redução drástica de custos e uma maior visibilidade entre compradores e vendedores, Morrison & Wise (2000).

A verdade é que o aparecimento da *Internet* transformou o quotidiano das pessoas, sendo agora algo constante e que ocupa o dia-a-dia de qualquer um - quer seja para lazer ou profissionalmente. Tal foi previsto por vários autores, como Negroponte (1995) – afetando também a forma como as empresas fazem negócios e se relacionam entre si.

Brynjolfsson & Kahin (2012) entendem que, “apesar dos desenvolvimentos mais recentes e visíveis nos mercados digitais terem sido no mercado *B2C - Business to Consumer*, a cadeia de valor de que se esperam maiores transformações na economia serão no mercado *B2B*”, o que remete para a potencialidade que este mercado tem e alerta para uma revisão de estratégia de negócio por parte das marcas.

Para Chaffey & Smith (2013), *“as relações B2B são orientadas por critérios comerciais, de poupança e rapidez. As empresas mais esclarecidas compreendem que existem outras motivações, tais como a relevância das relações comerciais. Para além da disponibilização de um produto ou serviço de excelência, encontrar a motivação do cliente e refletir esse entendimento na comunicação online e offline, é a fórmula mais simples do sucesso”*.

Ou seja, à medida que a *Internet* se move em direção e a favor do *B2B*, torna-se claro que as empresas tradicionais, acabam por não ter outra escolha a não ser *“entrar no jogo”*, Sculley & Woods (2001), e lançarem-se ao mundo digital, aproveitando todas as oportunidades de negócio, aumentando visibilidade e até mesmo reduzindo custos.

2.1.3. Prestação de Serviços

Segundo Kotler (2000), “serviço é qualquer ato ou desempenho, especialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Para Kahtalian (2002) serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que pode ou não estar ligado a um produto físico. Vargo & Lusch (2004) definem serviço “como a aplicação de competências (habilidade e conhecimento) por processos e desempenho que conduzam ao benefício de outra entidade ou dela própria”.

De uma forma geral, os autores apontam todos para a mesma opinião e todos classificam um serviço como algo que não é palpável, mas sim algo que remeta para o sucesso de demonstração e prestação de competências.

A prestação de um serviço, de certa forma, acaba por exigir mais, na medida em que enquanto que num produto existe materialidade, cor e forma, características que estimulam sensações, um serviço é algo de intangível, que não se sente. A satisfação (ou não) de um consumidor pela utilização de um serviço não provém de qualquer experiência sensorial, mas sim de elementos bem mais suscetíveis,

como conforto, segurança ou confiança. Esta imaterialidade é fundamental quando se encara a promoção dum serviço, pois despertar o interesse do utilizador é um desafio bem maior.

Trata-se assim da capacidade de fazer passar uma mensagem ao cliente e, sabendo que este está cada vez mais na *Internet*, é neste ambiente que os *marketers* desenvolvem as suas técnicas de comunicação e as marcas disputam o mercado.

Como veremos no ponto 4.1 deste trabalho, a Granconta caracteriza-se por ser uma pequena empresa de contabilidade, sem visibilidade e sem dimensão comercial. Por outro lado, as empresas que não dispõem ou não querem dispor de recursos próprios na área da contabilidade, e que podem ser igualmente pequenas e sem visibilidade, necessitam de subcontratar estes serviços. Ambas as partes necessitam de se encontrar, ultrapassar constrangimentos de dimensão e visibilidade, e a *Internet* torna-se no local perfeito para que tal aconteça.

A este propósito importa citar Ghobadian, Speller, & Jones (2007), que consideram que “um dos grandes obstáculos para conseguir melhorias em serviço de qualidade é a falta de visibilidade”, o que remete para a importância das empresas estarem no digital.

2.2. A importância do Digital

Nos dias de hoje, somos constantemente confrontados com o fator de tomada de decisão e, muitas vezes, o elemento de desempate do interessado é a *Internet*, enquanto recurso ilimitado de informação. Segundo Moody & Walsh (1999), “a informação é o único recurso ilimitado no mundo”. O que pode indiciar, através de uma dedução lógica, que o digital tem a potencialidade de se tornar também um recurso ilimitado.

Lancaster (1978) previu que “no espaço de 10 anos não se usaria mais papel como forma de produção e de consumo de informação” e a verdade é que o acesso à *Internet* se tornou cada vez mais tangível e é, atualmente, considerado quase como um recurso ilimitado. A *Internet* e a globalização deram às pessoas um grande poder de acesso à informação, que pode ser consumida onde e quando quiserem.

A *Internet* como meio de disponibilidade e acesso de informação, está a transformar-se num forte impulsionador de comparações *online*, Dias (2001). As vantagens, na ótica do utilizador, prendem-se essencialmente com a otimização de tempo e de custos (como deslocações ou chamadas telefónicas). O autor afirma ainda que o mundo digital e a sua expansão são uma realidade incontornável, o que significa que uma presença *online* é cada vez mais inevitável, e até mesmo vital, para as empresas.

“Para uma comunicação efetiva e eficiente, os *Marketers* têm de ir onde estão os clientes. E isto é, cada vez mais, o significado de estar *online*”, Keller (2009). Os consumidores, sedentos de informação e cada vez mais exigentes – em termos de rapidez, quantidade, qualidade e conteúdo - querem respostas imediatas e, a realidade, é que se uma marca não conseguir satisfazer a sua necessidade, uma outra conseguirá fazê-lo.

A figura 4 introduz um aspeto fundamental a reter, logo no início de um processo de compra dos utilizadores e os respetivos comportamentos no meio digital. Remete para a forma como os compradores usam os seus *smartphones* antes de efetivarem uma compra:

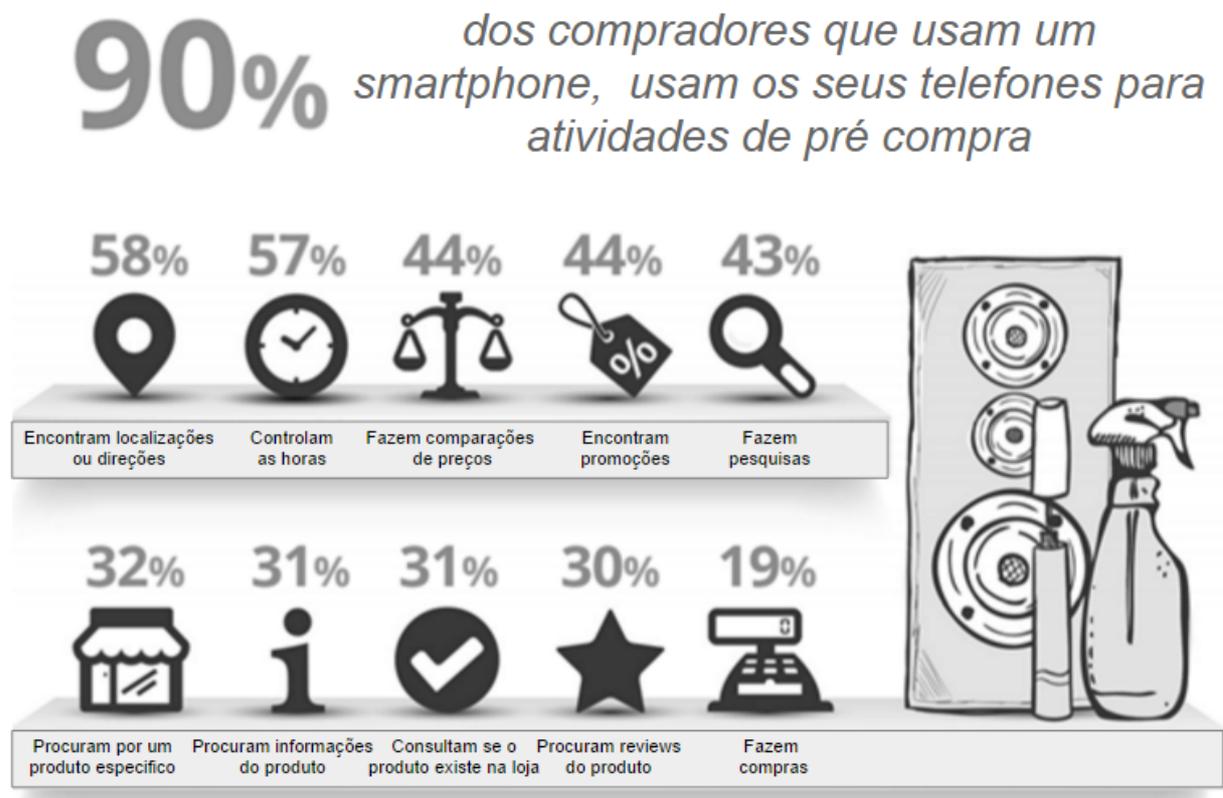


Figura 4 - A importância dos smartphones na fase anterior à compra.
Fonte: (Google 2013)

Segundo a *Google* (2013), “Um em cada três compradores usa o seu *smartphone* para encontrar a informação que procura, em vez de perguntar aos próprios empresários ou empregados de loja”. A nova geração de acesso à *Internet* móvel está a revolucionar a distribuição de conteúdos e a maneira como as empresas chegam às pessoas.

Lecinski (2011) afirma que “nenhum momento de contacto entre uma marca e um consumidor deve ser desperdiçado. Nenhum MOT – momento de verdade – deve ser desprezado. Os consumidores que fazem pesquisas *online* sobre comprar casas ou temáticas relacionadas com saúde, também o fazem sobre uma simples caneta esferográfica”. Carrera (2012) reforça esta ideia, afirmando que “o impacto do acesso móvel à *Internet*, cada vez mais dominante, irá alterar crucialmente o relacionamento com os consumidores”.

Assim, captar a atenção e responder às necessidades do consumidor interessado *online* é decisivo pois, no momento da decisão, se a Granconta não estiver presente um outro concorrente certamente estará. A marca tem de estar visível no momento de pesquisa do utilizador, em qualquer local ou ocasião, pois não devem ser desperdiçados momentos de contacto entre o cliente e a marca. Existem novas tendências digitais e um novo perfil de consumidor digital, mais exigente e ao mesmo tempo mais indeciso.

2.3. Lançamento de uma Marca nas Redes Sociais

O lançamento de uma marca nas redes sociais torna-se pertinente, pois uma plataforma social é usada com o objetivo de suportar a manutenção de uma relação social já existente, mas também a formação de novas conexões, D. M. Boyd & Ellison (2007).

O presente trabalho convida a Granconta a envolver-se em três redes sociais, *Facebook*, *Google+* e *LinkedIn*, pelas razões que se desenvolvem de seguida.

Mas importa fazer algumas considerações e citar alguns autores para melhor enquadramento.

A presença de uma marca nas redes sociais exige dedicação e uma gestão cuidada. Torna-se essencial delinear uma estratégia e estabelecer desde cedo o tom de comunicação que se irá utilizar e o que é realmente importante comunicar em cada rede social, dado que “a aposta nos *social media* requer tempo e implica um pensamento estratégico cuidadoso. Não acontece por acaso”, Brian E. Boyd Sr. (2013).

Este especialista acrescenta ainda que a presença no *Facebook* nem sempre surte resultados imediatos, sendo que, no caso das empresas de pequena dimensão, com pouca notoriedade – como é o caso da Granconta – deverão investir continuamente na divulgação de conteúdos, dando ainda os seguintes exemplos importantes para um gestor de redes sociais, que segundo Coutinho (2014) “poderão evitar muitos problemas e situações desagradáveis”:

- O consumidor tem o poder e a razão – na maior parte das vezes, não adiantará de nada contra-argumentar. “Lembre-se que o novo consumidor não é passivo”;
- Ser sempre atencioso – aproveitar para estabelecer um diálogo. Estas são as oportunidades ideais para as marcas mostrarem o quanto valorizam os seus seguidores e clientes, bem como de divulgar os seus serviços;
- Tratar os consumidores sempre com educação – poderá haver a tentação de responder de forma mais impulsiva, mas não se deve fazê-lo. Um gestor de redes sociais tem de ser ponderado, educado e paciente;
- Não alimentar discussões “acesas” *online*;
- Humanizar as marcas – deve procurar-se que a empresa se humanize, por exemplo, associando a empresa/marca a uma pessoa: pois ninguém tem interesse em falar com produtos como champô ou pasta de dentes.
- Transparência e honestidade – estar preparado para diversas questões sobre a empresa ou produtos. Uma resposta evasiva dificilmente será satisfatória;
- Devemos responder a “toda a gente”.

Qualquer que seja a rede social, é fundamental que a estratégia de marketing e comunicação cuide dos detalhes, como o tom da abordagem, definição e periodicidade de publicações ou o tipo de conteúdos que se quer transmitir. É importante saber gerir a marca nas redes sociais, tais como o *Facebook*, *Google+* e *LinkedIn*, pois não basta comunicar só por comunicar: é preciso construir e proporcionar um envolvimento com o seguidor, levando-o a agir.

NO FACEBOOK

O *Facebook* foi criado em 2004 por *Mark Zuckerberg*, sendo que originalmente estava apenas disponível para alunos da Universidade de *Harvard*. Em 2008, as regras de usabilidade foram alteradas e qualquer utilizador com mais de 13 anos e com um endereço de correio eletrónico considerado válido, poderia criar um perfil nesta plataforma Nurcahyo, Kowanda, & Nur'ainy (2009).

Em Portugal, o *Facebook* é a rede social com mais expressão. Em Março de 2014 estavam registados mais de cinco milhões de contas nesta plataforma, sendo que dos utilizadores portugueses, 69% (aproximadamente três milhões e meio de utilizadores) usam esta plataforma diariamente, *Facebook internal data* (2014).

O *Facebook* criou ainda uma nova noção de “*friend*” pois, antes de existirem as redes sociais, a palavra “amigo” estava conotada e associada a “uma aura de exclusividade e intimidade”, Hei-Man (2008). Atualmente, segundo D. M. Boyd & Ellison (2007), a palavra não implica esse sentimento ou estado de espírito, sugere apenas alguma proximidade. O *Facebook* é um tipo de comunicação existente entre duas partes que pode ser feita mais facilmente e a menor custo com as novas tecnologias, D. Boyd & Donath (2004).

Numa vertente organizacional, a plataforma disponibiliza ao gestor de marca diversas ferramentas para transmitir e comunicar os seus produtos e serviços. Para Nurcahyo et al. (2009), o *Facebook* é o lugar ideal para começar um negócio, pois existem literalmente milhões de utilizadores que partilham as suas vidas e interesses entre si, um imenso e poderoso conjunto de informação que as empresas processam e utilizam para identificar os seus mercados e chegar aos seus utilizadores.

Treadaway & Smith (2010) defendem que os motivos pelos quais uma marca cria uma página no *Facebook* se prendem com cinco aspetos: angariar novos clientes, criar novas formas de comunicar com os clientes, gerar *leads*, criar envolvimento com atuais e com potenciais clientes. Segundo Nurcahyo et al. (2009), o objetivo de usar o *Facebook* como modelo de negócio é ganhar exposição da marca para os produtos e serviços, usando o *website* para familiarizar os potenciais clientes com o produto.

Os autores Treadaway & Smith (2010), esclarecem que “as redes sociais no geral e o *Facebook* em particular, permitem ao *marketer* aprofundar as relações com os clientes, envolvendo-se com centenas de milhões de utilizadores. O seu marketing no *Facebook* deve integrar-se perfeitamente com todas as comunicações *online* e *offline*”. Defendem ainda que, qualquer que seja a dimensão ou tipo de empresa, “o mercado alvo está no *Facebook* à espera de se envolver. O *marketer* deve distribuir conteúdos criativos, independentemente do que está a vender. Tal como o *Facebook* está aberto, a oportunidade de com ele fazer crescer um negócio, também”.

NO GOOGLE+

Uma marca que queira ter uma presença social nesta rede poderá criar a sua página e partilhar informações, publicações, fotografias e até vídeos. O *Google* tem apostado na melhoria da rede social e integração do G+ com outras plataformas do grupo *Google*, como o *YouTube*, mas não se tem revelado suficiente para conquistar os utilizadores portugueses, Coutinho (2014).

A Obercom (2014) fez um estudo sobre a *Internet* em Portugal e constatou que apenas 13,7% dos internautas portugueses tinham perfil criado na plataforma do *Google+*. Segundo um estudo feito pelo Grupo Marktest (2014), 41% dos utilizadores de redes sociais, têm conta no *Google+* contudo, esta rede social tem tido alguma dificuldade em conquistar a atenção das empresas portuguesas. No entanto, é uma rede social à qual se deve prestar especial atenção, dado que o motor de pesquisa do *Google* tende a beneficiar as marcas que estejam a apostar no *Google+*, Coutinho (2014).

NO LINKEDIN

O *LinkedIn* é uma rede social para profissionais que já reúne cerca de 1,5 milhões de utilizadores portugueses. De acordo com os dados do *LinkedIn*, em janeiro de 2014, daqueles utilizadores mencionados apenas 250 mil são utilizadores ativos e 20 mil são empresas portuguesas ou a operar em Portugal.

Na sua própria estratégia de marketing digital, apresenta-se com a frase promocional “encontra as pessoas que precisas pelas pessoas em que confias”. D. M. Boyd & Ellison (2007) adiantam que “o *LinkedIn* se tornou num poderoso serviço para negócios”. Uma empresa deve ter uma página institucional criada nesta rede de maneira a aumentar a sua visibilidade e, tal como defendido e argumentado anteriormente, uma marca tem que ir ao encontro dos seus clientes. Segundo estatísticas oficiais do *LinkedIn*, mais de 15% dos internautas portugueses estão nesta rede social. Não se deve desperdiçar nenhum ponto de contacto.

O *LinkedIn* baseia-se em relações entre pessoas. Com base na rede de contactos que todos os utilizadores têm, de âmbito profissional ou pessoal, o *word to mouth* encontra aqui o ambiente perfeito para se explanar na sua plenitude. Feito o enquadramento, a estratégia da Granconta pode e deve passar pela utilização desta rede social, para alargar a sua base comercial e contribuir para diminuir a sua falta de visibilidade.

2.4. Plano de Marketing Digital

“É necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto ou marca”.
Kotler & Gary (2011).

Através de um planeamento estratégico, uma empresa decide o que quer fazer em cada unidade de negócio. Um plano de marketing envolve a escolha de estratégias de marketing que irão ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos gerais estratégicos.

Segundo Lindon et al. (2004), em marketing, tal como em outras atividades, é a tomar decisões antecipadamente que se pode preparar corretamente uma decisão de negócio. Se não planeamos de forma rigorosa, arriscamo-nos a falhar. Os autores defendem que “planear é tomar decisões de uma maneira formal e explícita. E, a este nível, um plano de marketing é um instrumento útil de comunicação e de controlo”.

Planear e tomar decisões é algo que qualquer empresa deve fazer, quer se trate de um plano de marketing digital ou não. No entanto, as estratégias e medidas a implementar nos respetivos planos de ação, apresentam diferenças, por exemplo, num plano de marketing digital, as estratégias planeadas e a implementar não carecem de um contacto direto.

O próximo capítulo apresentará a metodologia seguida para o desenvolvimento do plano de marketing. O suporte académico terá como referência o modelo proposto por Lindon et al. (2004), numa vertente tradicional. Os autores defendem cinco fases distintas num plano de marketing: analisar situação interna e externa da empresa, determinar objetivos, definir estratégias, formular e avaliar marketing mix e por fim, planejar ações.

Numa vertente de marketing digital, usou-se como referência Chaffey (2010) que defende quatro fases distintas para um plano de marketing digital, fases essas que devem dar resposta a determinadas perguntas: como fazer crescer o negócio *online*, que técnicas digitais estão a ser usadas, que objetivos se querem alcançar e como os alcançar. Devido às divergências do mundo *offline*, ou tradicional, vs. o *online*, ambos os autores apresentam diferentes propostas e diferentes táticas a adotar.

Não esquecendo que o consumidor está tanto *online* como *offline*, reforça-se o argumento de que as atividades de marketing devem ser integradas, fazendo alinhar os dois mundos. A este propósito, Keller (2009) defende que “as atividade de comunicação de marketing devem ser integradas para passar uma mensagem e alcançar um posicionamento estratégico. São os consumidores que definem a informação que precisam, os serviços que lhes interessam e quanto estão dispostos a pagar”.

3. METODOLOGIA

A formulação de uma estratégia metodológica é fulcral para o (bom) desenvolvimento do projeto, que tem por objetivo a criação de um plano de marketing digital aplicado à empresa Granconta.

Importa realçar que existe uma grande diferença entre o modo como uma marca comunica e opera num mundo *online vs. offline*. Enquanto num mundo *offline*, o contacto que o público-alvo ou potenciais clientes têm com a marca é essencialmente físico e presencial, num mundo *online* não existe esse “encontro” entre a marca e o internauta. É virtual. Todavia, o marketing digital e o marketing tradicional têm o mesmo objetivo: atingir um público-alvo e a partir daí manter um bom relacionamento com o seu cliente e garantir que a empresa não seja esquecida, Cintra (2010).

O processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing proposto no Mercator, por Lindon et al. (2004), que será utilizado como referência ao longo do presente trabalho, desenvolve-se em cinco passos principais (figura 5):



Figura 5 - Processo Geral da elaboração de uma estratégia de marketing

Fonte: Mercator (Lindon et al., 2004)

Os autores não se referem explicitamente à aplicação do método ao domínio digital, o que se traduz numa limitação, devidamente evocada no capítulo 6.2 deste trabalho. Este constrangimento é ultrapassado, com recurso a uma proposta desenhada para aplicação de estratégias de planos de marketing digital, criada por Dave Chaffey, CEO da empresa *Smart Insights*. Dave Chaffey é também o autor de dois livros que servem como suporte teórico e académico do presente projeto de

investigação: “*eMarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing*” e “*Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*”.

O modelo de Dave Chaffey (figura 42 e 43, que constam dos anexos) desenvolve-se em quatro passos, que serão evocados sempre que os modelos coincidam. Este modelo começa por questionar como é que a empresa pretende fazer crescer o seu negócio *online* (figura 6) e só depois procede ao estudo do mercado.



Figura 6 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 1 - Estratégias-chave digitais: Como queremos fazer crescer o negócio online?

Fonte: Smart Insights (Chaffey, n.d.), versão adaptada

3.1. Etapas Estratégicas

ANÁLISE-DIAGNÓSTICO

Segundo o IAPMEI (2007b), “o principal objetivo de uma Estratégia de Marketing é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, visando a fundamentação das opções táticas de marketing”.

Estudar o ambiente atual em que a Granconta se insere é um dos primeiros e principais passos para a concretização do projeto. Desta forma torna-se necessário entender o ambiente interno e externo onde a Granconta se insere, de forma a propor as soluções de melhoria que se entendem por mais adequadas.

Numa primeira fase, realiza-se a análise interna, onde, de forma a melhor compreender a situação atual da empresa, se estuda a missão, se fixam objetivos a longo prazo, se analisa o posicionamento atual da empresa em comparação com empresas semelhantes que atuem no mesmo mercado e se faz o levantamento do público-alvo. Existe também a avaliação do ambiente externo, onde se estuda o mercado do setor das empresas de contabilidade em Portugal.

Numa segunda fase, elabora-se a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - a desenvolver no ponto 4.1.3), um diagnóstico que acrescenta valor suplementar à análise e prepara as decisões operacionais e estratégicas: no fundo, consiste em elaborar uma síntese das análises interna e externa. De um lado apresentam-se os principais aspetos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes no mercado, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Por outro, identificam-se perspetivas de evolução de mercado, as principais ameaças e as principais oportunidades, Lindon et al. (2004).

A mesma linha de pensamento e estratégia é aplicada quando estamos no cenário de marketing digital de Dave Chaffey, figura 7. Tratando-se de um plano de marketing digital, torna-se necessário estudar o posicionamento da empresa e a utilização dos recursos digitais disponíveis, assim como a forma como a sua concorrência atua no *online*.



Figura 7 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 2 – Análise de mercado: De que forma estão a ser usadas as técnicas digitais?

Fonte: *Smart Insights* (Chaffey, n.d.), versão adaptada

FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A escolha e definição dos objetivos para o plano de marketing digital permite orientar o desenvolvimento do projeto, sendo “... a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia”, IAPMEI (2007a). É uma fase importante no desenvolvimento de um plano de marketing, visto que a fixação dos objetivos possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de marketing.

Segundo o IAPMEI (2007b), a escolha dos objetivos deve ser ponderada e também assegurar que estes são realistas e alcançáveis. A formulação explícita e quantitativa dos objetivos é particularmente importante dado que:

- Permite assegurar a coerência dessa estratégia com a política geral da empresa;
- Permite que todos os que nela participam estejam de acordo quanto aos objetivos que visam;
- Possibilita a construção de indicadores de performance da estratégia escolhida e clarifica os critérios de avaliação a observar.

Nesta fase, do ponto vista de marketing digital, não basta estabelecer objetivos: há também que medir a forma como estes se podem avaliar. Existem ferramentas para mensurar resultados, como o *Google Analytics*, que permitem monitorizar e medir o desempenho *KPI's - Key Performance Indicators*, avaliando a viabilidade e sucesso das estratégias digitais.

Também aqui podemos recorrer ao modelo de Chaffey e encontrar semelhanças nas respetivas aproximações. Na figura 8 é possível compreender melhor como esta fase de fixação de objetivos é aplicada no contexto digital. A definição da missão e visão da empresa aparece nesta fase, antes da escolha dos objetivos, para garantir um alinhamento e coerência dos objetivos e que estes sejam definidos em linha com a identidade da empresa (missão e visão). Uma vez escolhidos os objetivos, torna-se necessário avaliar, monitorizar (*Google Analytics*) e fazer uma gestão do marketing digital da empresa.



Figura 8 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 3 – Definição de objetivos: Que objetivos e KPI'S devem ser usados?

Fonte: *Smart Insights* (Chaffey, n.d.), versão adaptada

A *Google* (n.d.) afirma que o *Google Analytics* “não só permite medir vendas e conversões, como também fornece estatísticas atuais sobre o modo como os visitantes utilizam e chegam ao *website*” tal como outros indicadores ou *KPI's*. É uma ferramenta de análise pois “baseia-se numa plataforma

de relatórios robusta e de fácil utilização, que permite ao utilizador da ferramenta decidir os dados que pretende ver e personalizar os seus relatórios apenas com alguns cliques”. O *Google Analytics* monitoriza vários elementos: conteúdos, redes sociais, dispositivos móveis, conversões e publicidade.

A gestão do marketing digital torna-se um elemento importante nesta fase, pois permite aos *marketers* criarem dinâmicas relevantes no processo de monitorização da estratégia de marketing. Segundo Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer, & Johnston (2008) cria-se uma espécie de “ciclo”:

- Monitorizar ações e comportamentos dos clientes (o que leva a:);
- Reagir com mensagens e ofertas apropriadas que encorajem comportamentos e envolvimento futura;
- Monitorizar reação dos clientes a estas “ mensagens” e continuar a ajustar e responder com as melhores ofertas, de maneira a satisfazer ao máximo o cliente.

Ou de uma maneira mais simples:

“Sense (Percepção sensorial) → Respond (Resposta) → Adjust (Ajuste)”.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

Com base na análise diagnóstico, a ser realizada no capítulo 4, e na escolha e identificação dos objetivos, entra-se no passo seguinte do projeto: a escolha das opções estratégicas fundamentais. Esta fase de desenvolvimento implica uma melhor compreensão relativamente a quem são os alvos, quais as fontes de mercado e o posicionamento da Granconta.

Numa primeira etapa, determina-se o público-alvo, que começa com a segmentação dos clientes da Granconta. O processo de segmentação é fundamental para uma organização, pois permite conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e agir sobre eles de forma mais eficaz, pois qualquer que seja o público, este nunca é homogéneo, Lindon et al. (2004).

Segundo Lindon et al. (2004), os critérios de segmentação mais frequentemente utilizados podem classificar-se em três categorias: (i) critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos; (ii) critérios de personalidade e estilo de vida e (iii) critérios de comportamento face ao produto. Uma vez realizada a segmentação, opta-se pela estratégia mais indicada para o negócio, com base na segmentação previamente realizada. Essa estratégia pode ser de concentração, diferenciação ou de indiferenciação. A escolha depende sempre da dimensão do segmento, das barreiras à entrada de concorrentes e da capacidade da empresa na resposta às exigências do segmento, Lindon et al. (2004).

Numa segunda etapa, prossegue-se com a escolha das fontes de mercado, que corresponde ao levantamento dos outros produtos com que se vai competir, Lindon et al. (2004). A empresa deve identificar onde irá angariar clientes para atingir os seus objetivos e definir claramente quais os produtos (serviços) com os quais vai concorrer, IAPMEI (2007b).

Lindon et al. (2004) e IAPMEI (2007a) enumeram três principais fontes de mercado possíveis:

1. Produtos análogos já vendidos pela empresa;

2. Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes;
3. Produtos de outras categorias – por exemplo, um produto que resulte de uma inovação, criando conseqüentemente uma nova categoria.

A terceira e última etapa é o posicionamento, uma das decisões chave na definição de uma estratégia de marketing, segundo Lindon et al. (2004). Diz respeito à imagem que o público-alvo associa à Granconta e aos seus serviços, é “o conjunto de traços salientes e distintivos que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros”.

A etapa do posicionamento trata dois aspectos complementares: a identificação do produto (para entender de que gênero de produto se trata) e a sua diferenciação (o que distingue dos outros produtos) – figura 9:

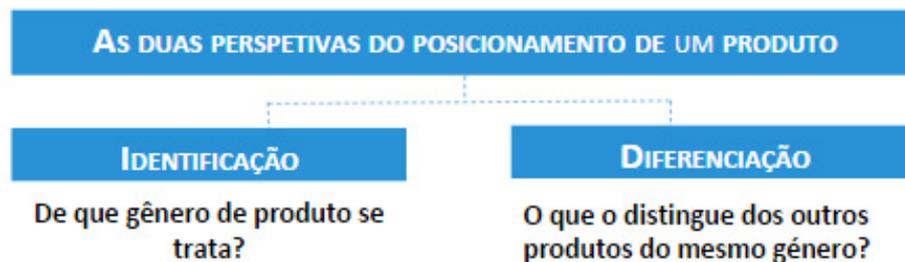


Figura 9 - As duas perspectivas do posicionamento de um produto
Fonte: Mercator

Depois de definir as três etapas: alvos, fontes de mercado e posicionamento, procede-se à escolha das ações prioritárias: o plano de manobra - que consiste em “escolher o terreno no qual se colocará o reforço principal e os meios de ação, que terão um papel maior na operação”, Lindon et al. (2004).

A escolha das ações prioritárias são uma fase necessária, pois numa estratégia de marketing há que saber onde se devem concentrar os esforços e quais as ações mais importantes e decisivas ao desenrolar do plano.

FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MARKETING-MIX

Na preparação do plano de marketing, segundo Lindon et al. (2004), torna-se necessário ponderar a importância de cada uma das variáveis do *Marketing-Mix* dado que, por um lado há que escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas e, por outro, os recursos financeiros são limitados. O *Marketing-Mix* é o conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas nas etapas anteriores.

Do ponto de vista digital, são várias as práticas que podem ajudar a cumprir os objetivos fixados anteriormente, estratégias essas listadas na figura 10. A primeira e a segunda coluna dizem respeito às várias táticas de como atingir o maior número de pessoas num contexto digital (são estratégias de aquisição e de ganho de consciência pela marca por parte dos clientes que pretendem construir e ganhar uma presença *online*). A última coluna, que diz respeito ao relacionamento (entre o cliente e a marca), identifica estratégias de retenção e crescimento, que visam a criação de relações duradouras com clientes, de forma a incentivar e encorajar futuras visitas e vendas. Estas estratégias serão selecionadas numa fase posterior, no plano de ação.



Figura 10 - Modelo de planeamento de marketing digital, Parte 4 – Que atividade digital deve ser otimizada

Fonte: Smart Insights (Chaffey, n.d.), versão adaptada

PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a última fase do processo de um plano de marketing, depois de definida a estratégia que se vai usar e quais as táticas que se vão aplicar. É o que trata o capítulo 5 do presente trabalho. Nesta última fase, já existe todo o enquadramento face à estratégia definida, conhecem-se os objetivos que se querem alcançar assim como tudo o que está relacionado com o desenvolvimento da ação, IAPMEI (2007a).

Por fim, procede-se à calendarização, monitorização e orçamentação, que apontam para os resultados esperados e que assistirão de base para a avaliação.

Avaliar um plano de marketing é questionar se ele permite atingir os objetivos gerais fixados pela estratégia de marketing. Lindon et al. (2004) e o *Google Analytics* podem desempenhar um papel fundamental nesta derradeira fase do processo.

3.2. Recolha de Dados

O desenvolvimento do projeto de trabalho de investigação depende de um vasto conjunto de fontes de informação, conforme ilustrado na figura 11 do quadro seguinte:

	FASE	TIPOS	FONTES DE INFORMAÇÃO
INTRODUÇÃO	Contextualização e identificação do tema	<ul style="list-style-type: none"> A empresa: Granconta Contexto e identificação Objetivos 	Informação interna Teses Artigos científicos Livros Consulta de sites
REVISÃO DE LITERATURA	Suporte do desenvolvimento do trabalho e remete para a importância do tema	<ul style="list-style-type: none"> Empresas: familiares, de serviços e negócio B2B Importância do digital Lançamento redes sociais Plano de marketing Digital 	Teses Artigos científicos Livros Case studies
METODOLOGIA	Explicação de como será desenvolvido o projeto	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia a aplicar 	Informação interna Reuniões externas Consulta de sites Teses Artigos científicos Livros
ANÁLISE DIAGNÓSTICO	Apresentação do ambiente atual onde a empresa se insere	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente externo e interno Análise SWOT Objetivos gerais e metas 	Informação interna Artigos científicos Livros
PLANO DE MARKETING	Construção das táticas e estratégias a pôr em prática: o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> Planeamento atividade Objetivos específicos Ações a implementar Monitorização 	Informação interna Reuniões externas Artigos científicos Livros

Figura 11 - Principais fontes de Informação nas suas respetivas fases do projeto e tipo de informação

Ao nível da análise diagnóstico da situação da empresa, a análise interna será desenvolvida essencialmente com base em informação proveniente da Granconta, ou seja dados internos. Mais especificamente serão recolhidos dados sobre: missão e valores; forma como a empresa se encontra organizada e estruturada; posicionamento no mercado; *Marketing-Mix* e, por fim, os clientes. A análise externa utilizará como recursos, essencialmente, *websites* externos. Nesta fase, serão estudados os principais concorrentes da Granconta – conseguidos com recurso a informação disponibilizada pela própria empresa – relativamente à forma como atuam no mundo digital. Outros fatores a avaliar nesta etapa do projeto é a análise de mercado das empresas de contabilidade em Portugal, recolhendo informação de *websites*, como o Banco de Portugal (BdP) e o Instituto Nacional de Estatística (INE).

O desenvolvimento e estruturação do plano de ação utilizará como recurso informações académicas provenientes de livros publicados ou artigos científicos, de forma a identificar boas práticas e sugerir as estratégias indicadas.

Nesta fase de delineamento e operacionalização da estratégia, foram marcadas reuniões internas e reuniões externas com parceiros da Granconta, tendo a proponente deste projeto estado presente em várias reuniões e fases de discussão, tais como a seleção do *Web Designer* (participando na análise de propostas e seleção da melhor proposta) e envolvimento na escolha do novo logotipo da empresa (formato e cores).

Cabe aqui relevar que, na sequência dessas reuniões, o sócio-gerente decidiu que a publicação do novo *website* é urgente, tendo ainda decidido sobre a mudança de instalações, renovação do sistema informático da empresa e do recrutamento de mais um colaborador, todas a concretizar ao longo do ano de 2016, implicando uma reorganização funcional e redistribuição de tarefas entre os quadros da empresa.

4. ANÁLISE DIAGNÓSTICO

O processo de elaboração da estratégia de marketing começa com a análise diagnóstica do meio envolvente, do mercado, dos clientes, da concorrência e da própria empresa, Lindon et al. (2004).

É essa análise de diagnóstico da Granconta que se apresenta neste capítulo, organizado em três subcapítulos essenciais, que contribuem para o melhor entendimento do ambiente atual em que a Granconta se insere. Serão aprofundados tanto o ambiente interno como o ambiente externo da empresa, assim como será feita uma análise *SWOT* e, por fim, traçados objetivos gerais e as principais metas do projeto.

4.1. A Granconta e o seu Ambiente

O presente subcapítulo é dedicado ao ambiente interno e externo da empresa. A um nível interno, serão abordados tópicos relativos à empresa, como: missão, organização e infraestrutura, posicionamento, *Marketing-Mix* e clientes. Quanto à situação externa, será feito o levantamento da análise de mercado, assim como dos principais concorrentes.

4.1.1. Análise do Ambiente Interno

A fim de melhor entender o contexto da Granconta, torna-se necessário investigar a situação interna, ou seja, evidenciar as suas deficiências e destacar as qualidades e, desta forma, transformar a informação em conhecimento útil para a empresa.

A) Missão

A Granconta tem como missão acompanhar a evolução de toda a legislação relevante em matéria de contabilidade e fiscalidade de empresa e, num processo de melhoria contínua e em estreita proximidade com o cliente, colocar ao seu serviço todo o seu conhecimento.

A Granconta tem o entendimento de que a contabilidade é a única e verdadeira fonte de informação para a gestão do negócio dos seus clientes, e o rigor, responsabilidade e seriedade do seu serviço, garantem o suporte eficaz na tomada de decisões de gestão. Tem o objetivo de se diferenciar da concorrência, assumindo um papel fundamental em parcerias empresariais, sólidas e duradouras, participando na dinamização e crescimento do negócio dos seus clientes. Tem como valores fundamentais o trabalho e a qualidade, que são no fundo património do grande valor que é o seu cliente.

B) Organização e Infraestruturas

A Granconta é uma empresa familiar, constituída por uma equipa de oito pessoas, que opera no mercado nacional há mais de 35 anos, especializada na Prestação de Serviços de Contabilidade e Administração. Pratica serviços *B2B* e tem atualmente 60 clientes em várias áreas (restauração, cabeleireiros, construção civil, imobiliárias, engenharia, informática e serviços médicos – são as áreas de atividade mais comuns dos seus clientes).

A sede social da Granconta encontra-se em Lisboa, na freguesia da Estrela, na Rua da Esperança 70, 3º piso. As instalações podem encontrar-se facilmente quando pesquisadas na *Internet*, como indica a figura 12. Contudo importa revelar a possibilidade de mudança de instalações num futuro próximo, de forma a combater a pouca visibilidade que a empresa tem atualmente (o facto de existirem apenas oito funcionários facilitará a mobilidade).



Figura 12 - Resultado de pesquisa no Google pela palavra “Granconta”

Não existe letreiro de identificação, o que pode eventualmente dificultar o reconhecimento da instalação. Contudo, uma vez que está inserida num prédio residencial, não é pacífico colocar este letreiro.

Existem quatro Contabilistas Certificados (CC) a trabalhar a tempo inteiro na empresa. Cada CC classifica a documentação de acordo com o SNC (Sistema de Normalização Contabilística), que conduzirá ao apuramento dos resultados, impostos a pagar (mensal e anual) entre outros.

Dois técnicos de contabilidade lançam os documentos classificados pelos Contabilistas Certificados no sistema informático, processam os ordenados e acedem ao Portal das Finanças e da Segurança Social, para submissão de todas as declarações fiscais obrigatórias (IVA, IRC, Segurança Social, etc.) e emissão das respetivas guias de pagamento de impostos e contribuições. Um escriturário de contabilidade faz a gestão dos ativos fixos, confere saldos bancários e trata também da correspondência e telefone. Por sua vez, um estafeta trata de visitar todos os clientes, para transportar e recolher documentação e assinaturas de documentos quando necessário e está também encarregue do arquivo.

Os 35 anos de existência da Granconta revelam uma empresa com maturidade e experiência, que ao longo da sua atividade construiu uma sólida rede de contactos. O reduzido número de trabalhadores torna a empresa mais versátil pois, num contexto de PME's, o gestor e decisor é a mesma pessoa, simplificando desta forma os processos de negócio. Empresas com maiores dimensões acabam por se tornar menos versáteis, pois as suas estruturas de decisão são mais complexas, tendendo a exigir o envolvimento de um maior número de responsáveis no processo de tomada de decisão.

Segundo o sócio-gerente, a Granconta é uma empresa com um capital próprio adequado à sua dimensão. Não tem passivos bancários, uma vez que os ativos adquiridos anualmente são a renovação periódica de equipamentos informáticos e material de escritório.

C) Posicionamento

Segundo Lindon et al. (2004), pode definir-se posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar posição credível diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes. Esta definição sublinha três aspetos:

- O posicionamento é uma política, não um resultado;
- O posicionamento é uma decisão estratégica;
- Tem uma finalidade e perceção.

O posicionamento traduz-se, no fundo, nos traços salientes e distintivos que permitem situar o produto num universo de produtos comparáveis, e de o distinguir da concorrência, Lindon et al. (2004). Segundo o sócio-gerente, depois de ter sido questionado relativamente à maneira como a Granconta se pode diferenciar dos seus concorrentes:

“ Existem concorrentes que prestam mais quantidade de serviços aos clientes do que a Granconta, como por exemplo serviços de solicitadoria, medicina no trabalho e seguros. O que eu quero é estabelecer parcerias com empresas externas e poder fornecer e oferecer a mesma coisa”.

As grandes questões que surgem neste momento são: como é que a Granconta afinal se posiciona? Como se diferencia e o que é que permite identificar a marca? Relativamente ao fator de diferenciação, é difícil apontar algo que eleve a Granconta face à concorrência, pois a realidade é que as empresas acabam por prestar o mesmo tipo de serviços. Importa ainda mencionar que existem ainda serviços limitados, comuns a qualquer CC, dado que não é permitido pela Ordem de Contabilistas Certificados – OCC, prestar serviços de auditoria: um CC presta serviços de contabilidade e consultoria fiscal mas não pode fornecer serviços de auditoria.

Conforme o estudo elaborado pelo sócio-gerente da Granconta, em 2008, existiam 1726 empresas de prestação de serviços de contabilidade como a Granconta - PME's, a maioria sem *website*, sem comunicação, sem visibilidade e sem marca. Contudo, foi identificado um elemento de diferenciação, pelo menos face a algumas das 1726 empresas de contabilidade que existem no distrito de Lisboa - figura 13: um *website*. No ano de 2008, a Granconta partilhava a base da pirâmide, juntamente com mais de mil e setecentas empresas.

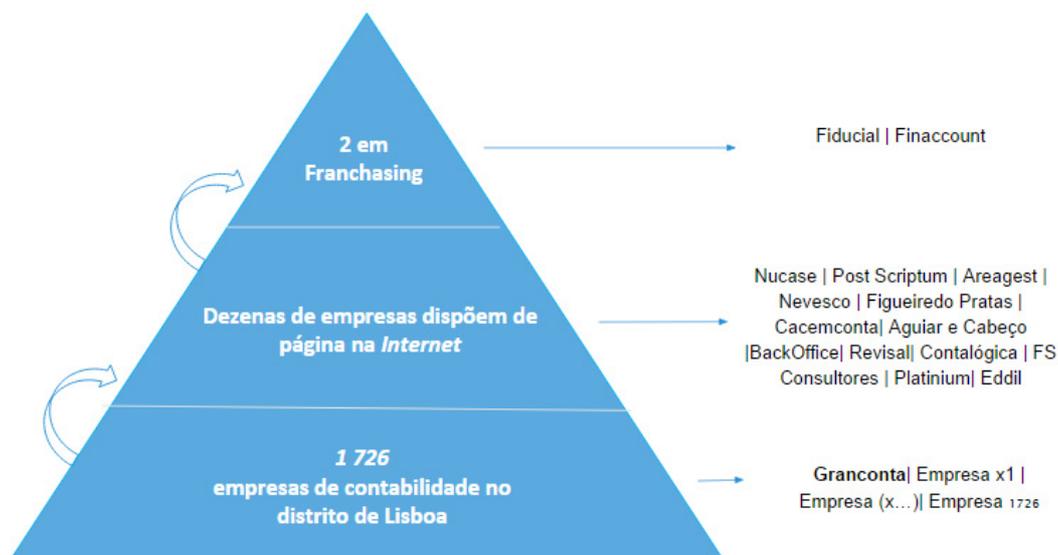


Figura 13 - Empresas de contabilidade no distrito de Lisboa.

Fonte: Granconta (2008)

Para combater esse “gap”, foi criado o *website* oficial da empresa nesse mesmo ano. O *website* foi desenvolvido internamente, de forma a reduzir custos, e embora tenha servido o seu propósito, necessita agora de se adaptar ao consumidor moderno, detentor de um variadíssimo leque de informação digital e exigências.

Considera-se que atualmente a empresa está na base da pirâmide pois, embora já tenha uma presença *online*, esta não é alimentada, é um espaço demasiado estático, pouco apelativo para os leitores e ainda com pouca visibilidade. A gestão da Granconta pretende que a empresa suba na pirâmide, a médio prazo, da base para o meio. Depois de atingido o nível central da pirâmide, pretende-se, a longo prazo, lutar por alcançar o nível superior.

Citando Kotler (2000) , “Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade”. O autor identifica como grandes diferenciadores de serviços os seguintes elementos:

- Facilidade de pedido: A facilidade que o cliente tem em falar e encontrar, como comunicar e fazer pedidos à marca;
- Entrega: Diz respeito à qualidade de resposta do pedido feito pelo consumidor. Implica rapidez, competência e dedicação em dar resposta;
- Instalação: Refere-se à qualidade do trabalho.

O posicionamento de um produto inclui dois aspetos complementares, diferenciação e identificação. Em conversa com o sócio-gerente, sabe-se ainda que:

“A Granconta é reconhecida como muito forte em fiscalidade, e eu acho que esse é um elemento diferenciador, o problema é que o cliente acaba por não ter essa perceção. A questão central aqui é que em contabilidade já está tudo inventado, por isso não há muita diferenciação nem espaço de manobra para sobressair. No fundo,

acaba por ser tudo uma questão de dimensão e volume de faturação”
(Granconta, 2008)

Tem-se então, refletido na figura 14, que a perspectiva de posicionamento da empresa, quer em termos de identificação quer de diferenciação, é o seguinte:

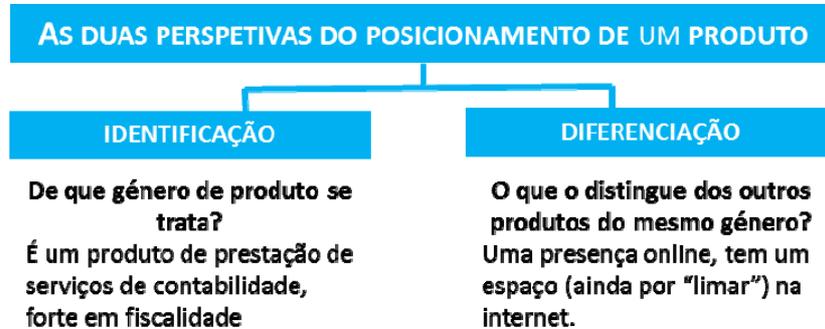


Figura 14 - Posicionamento atual da Granconta: as duas perspetivas de um produto

D) Marketing-Mix

“Marketing é o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”, AMA (2016). É neste contexto que surge o conceito de Marketing-mix: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Distribuição (*Placement*) e Promoção (*Promotion*).

De forma a traçar o plano de ação da Granconta para as ações de marketing digital é assim importante analisar o Marketing-mix atual da empresa.

A figura 15 define o Marketing-mix da empresa, usando como recurso e sustentação teórica os princípios de Kotler & Gary (2014) e Lindon et al. (2004):

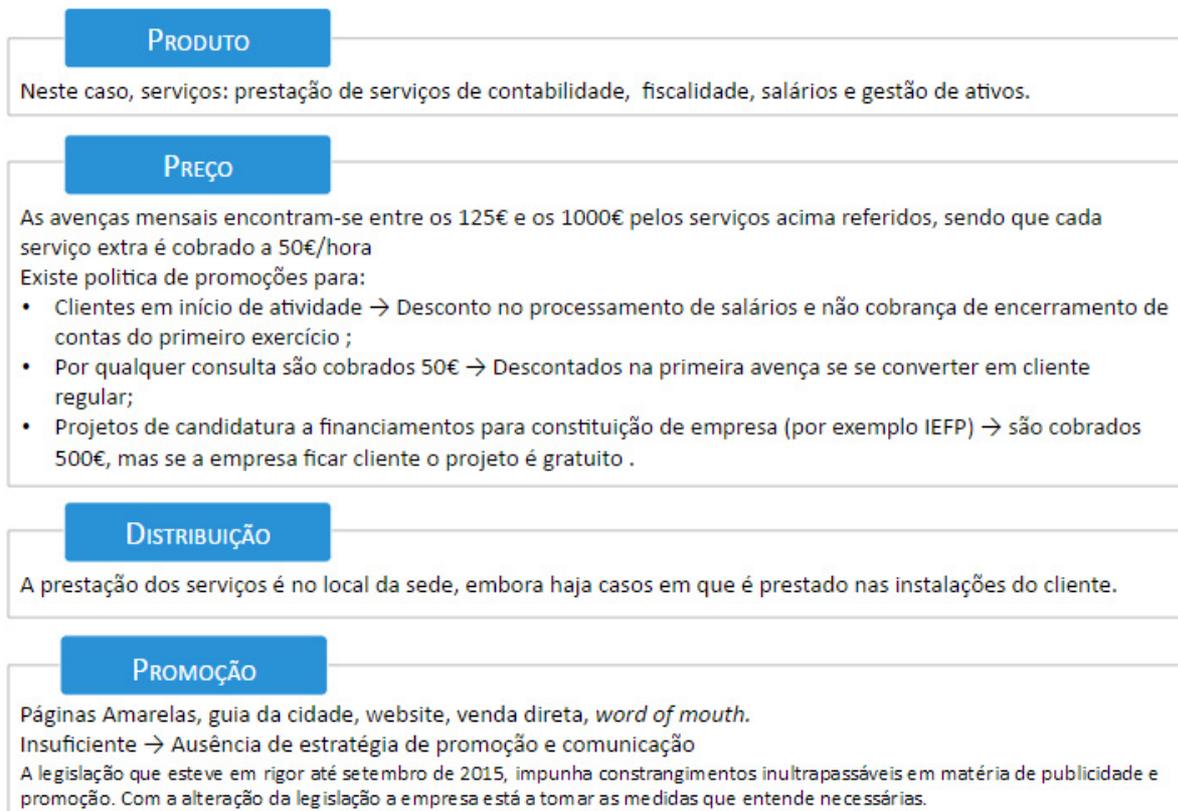


Figura 15 - Marketing-mix da Granconta

E) Clientes

Os clientes são um dos ativos mais valiosos de qualquer empresa. O que acontece é que nem todos são igualmente interessantes: é preferível fazer bons negócios com poucos clientes do que maus negócios com muitos clientes, Brito & Lencastre (2014). Exemplos de “maus” clientes são aqueles que não respeitam os prazos de entrega da documentação para processamento, que providenciam informações erradas ou imprecisas ou ainda que se atrasam no cumprimento das suas responsabilidades.

“O melhor cliente não é necessariamente aquele com a avença mais alta; é aquele que gera mais margem e paga mais cedo”

Granconta (2008)

A Granconta dispõe de uma carteira estável de 60 clientes. Com o intuito de melhor conhecer os clientes, foi utilizado como sustentação teórica o modelo proposto por Chaffey & Smith (2013). Os autores defendem que, para conhecer os clientes, é necessário recolher certo tipo de informações:

- Dimensão da empresa (através do número de empregados ou volume de negócio);
- Setor de atividade em que operam;
- Tipo de organização (privada, pública não governamental);
- País e região.

De forma a complementar a informação sobre os clientes, foram ainda recolhidas as seguintes informações:

- Maturidade / Antiguidade;
- Tipo e dimensão;
- Área de negócio;
- Escalões de avença;
- Forma de angariação.

Na figura 16 representa-se a maturidade dos clientes. Com base nestas informações é possível compreender quem são os atuais clientes da Granconta:

- Dos atuais clientes da Granconta, 30 foram angariados há mais de 20 anos e os restantes 30 nos últimos 15 anos;
- Dos clientes angariados entre 1990 e 2000, restam somente dois;
- A maioria dos clientes têm mais de 15 anos de carteira;
- No seu total, 20 clientes foram angariados no espaço dos últimos cinco anos, que equivale a 33% de toda a carteira, o que significa que nos últimos cinco anos a Granconta conseguiu angariar e reter mais de $\frac{1}{4}$ dos clientes.



Figura 16 - Maturidade dos clientes da Granconta em 2015

A esmagadora maioria dos clientes da Granconta são PME's e da área de serviços (figura 17).

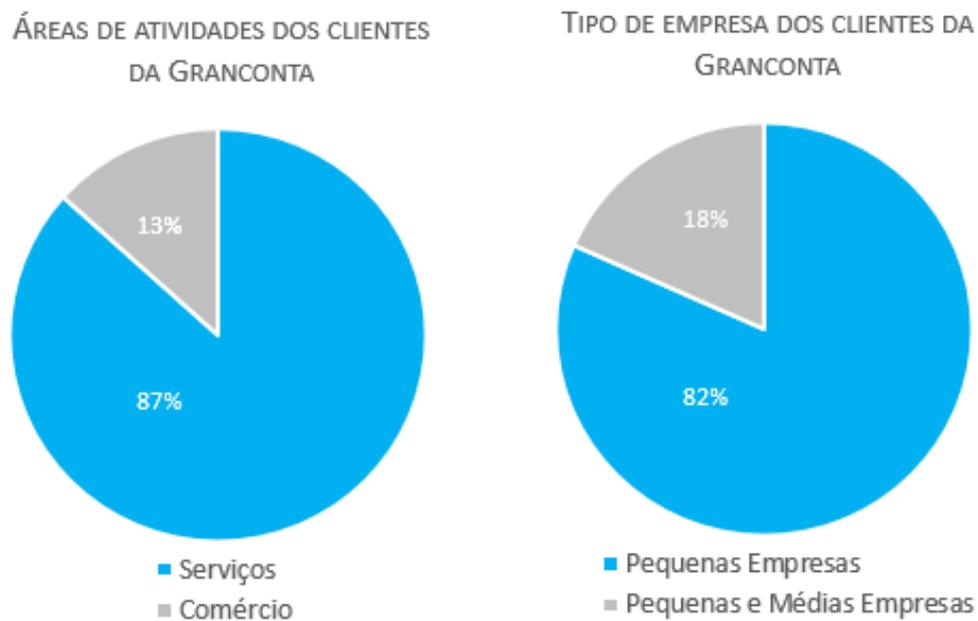


Figura 17 - Dimensão e área de atividade dos clientes Granconta

Não se pode dizer que exista uma concentração dos clientes da carteira em nenhuma área de negócio (figura 18). Ainda assim, pode concluir-se que as áreas dos serviços ligados à Construção/Imobiliária e Cabeleireiros/Estética são as mais representativas.

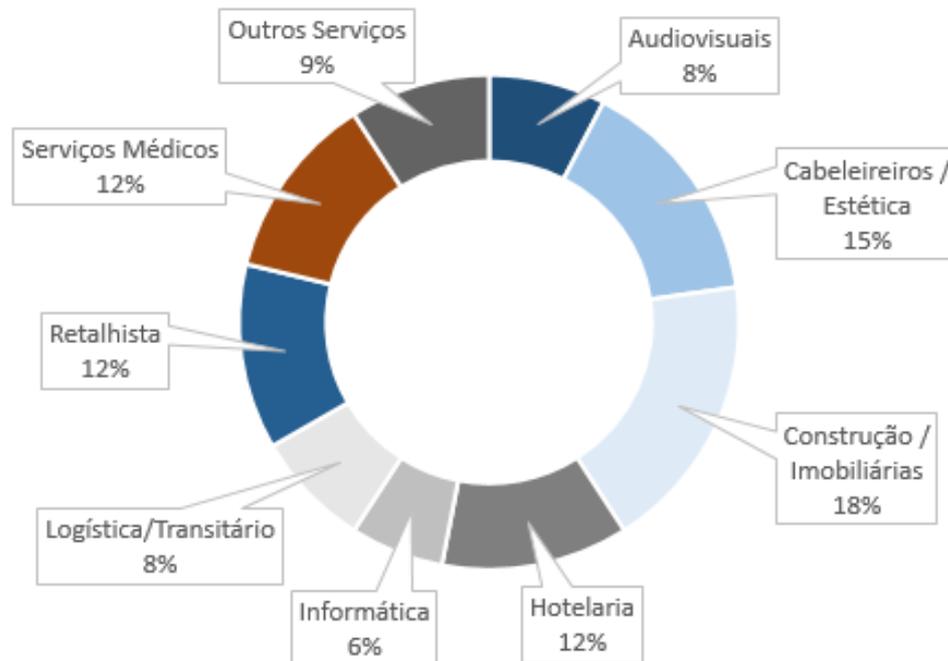


Figura 18 - Setor de atividade dos clientes da Granconta

Quanto ao tema das avenças (figura 19), tem-se que:

- A maioria dos clientes têm avenças mensais entre os 150€ e os 500€.
- Os clientes com as avenças mensais mais elevadas são as PME's;
- Existem oito clientes com as avenças suspensas, o que significa que, de momento, os clientes têm atividade "em pausa" e num futuro próximo poderão retomar a atividade;
- São mais os clientes com uma avença mensal inferior aos 250€, que representam 65% do total;
- Apenas 6% dos clientes da Granconta têm uma avença mensal superior aos 750€ - correspondendo a três clientes.

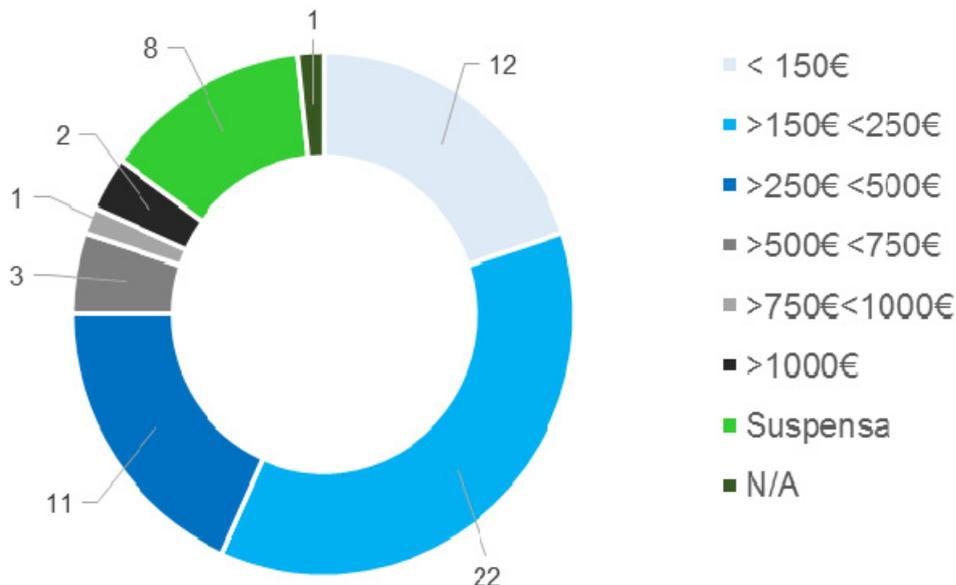


Figura 19 - Escalões de avenças dos clientes da Granconta

Mais em detalhe, a carteira de clientes atual da Granconta tem as seguintes características:

- Todos são classificados como empresas privadas;
- Quase todos os clientes têm sede no concelho de Lisboa. Apenas quatro, o que corresponde a 7%, estão localizadas noutros concelhos (Loures e Setúbal);
- Nem todos os CC tem o mesmo número de clientes;
- 82% dos clientes são microempresas. 11 clientes são classificados como PME's;
- Na sua maioria, os clientes foram conseguidos através de angariação direta, ou seja pelos próprios gerentes ou através de *word of mouth*;
- A página de *Internet* conseguiu angariar 6% dos clientes;
- A empresa tem um baixo volume de negócios, dado que as avenças são na sua maioria muito baixas.

4.1.2. Análise do Ambiente Externo

A envolvente externa da atividade da Granconta será desenvolvida em duas dimensões. A primeira, aborda o mercado, nas vertentes estatística e institucional. A segunda, analisa a concorrência.

Fazendo uma breve análise relativamente ao interesse dos portugueses pelo tema “contabilidade” e, de forma a suportar a importância que o tema tem no seu dia-a-dia, foram usadas, como recurso quantitativo de suporte, ferramentas como o *GoogleAdwords Planner* e *GoogleTrends*.

A procura dos portugueses pelo tema “contabilidade”, conforme indica o gráfico da figura 20, gerado pelo *GoogleTrends*, revela uma percentagem que objetivamente demonstra interesse pela procura do tópico “contabilidade”. Não apresenta números absolutos, mas permite identificar a procura pela temática. A média mensal da pesquisa no *Google* é de 74% (sendo que 100% revela total interesse pelo tópico), ou seja, $\frac{3}{4}$ dos internautas portugueses procuram pela palavra “contabilidade”.

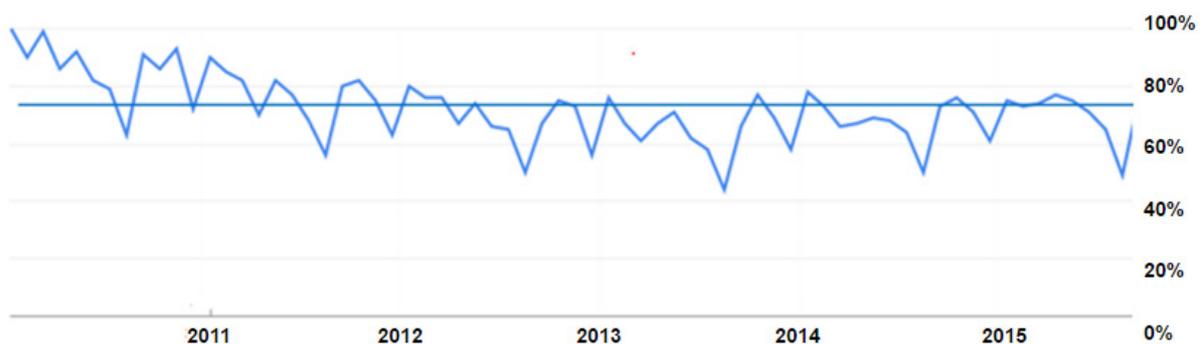


Figura 20 - Interesse pela temática de contabilidade no Google, entre 2010 e 2015
Fonte: *Google Trends*

O gráfico da figura 21 revela que o pico da procura, pelo menos em 2016, ocorreu no primeiro trimestre. Em termos absolutos, cerca de 2400 pessoas/mês demonstram interesse e necessidade de esclarecimento por esta temática (informação retirada de outro serviço do *Google*: *GoogleAdwords Planer*).

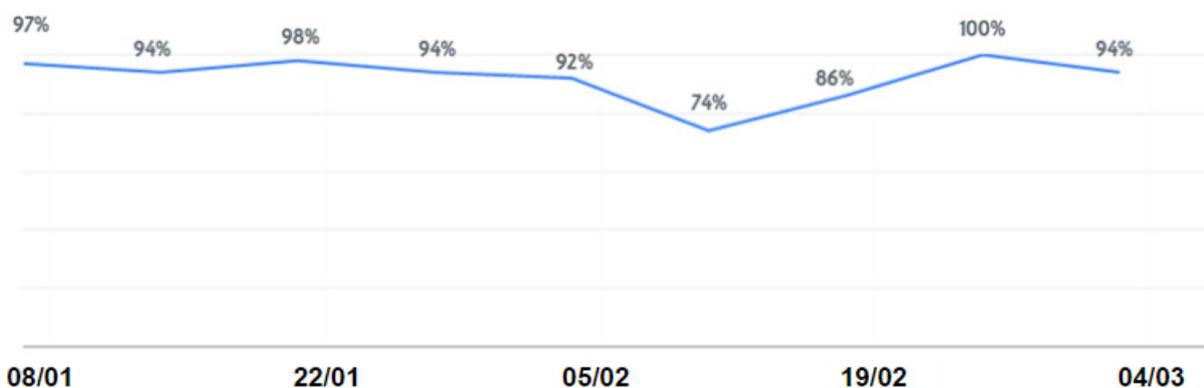


Figura 21 - Interesse pela temática de contabilidade no Google no ano de 2016
Fonte: *Google Trends*

Daqui resulta que o plano de marketing da Granconta que envolva a divulgação de conteúdos pode, (e porventura deve) utilizar esta *Keyword*, de forma a otimizar resultados no motor de pesquisa. Resulta também que o negócio da Granconta tem efetivamente procura.

O potencial da Granconta, aliado à procura por serviços de contabilidade e fiscalidade, permite prever uma eventual expansão de negócio, um dos objetivos da empresa. É também neste contexto que aparece a necessidade de elaborar um plano de marketing digital que lance estrategicamente a

Granconta no mundo digital, de maneira a que seja possível assegurar uma presença *online* que esclareça as 2400 pessoas/mês que necessitam deste tipo de serviços.

A) Análise de Mercado

O presente subcapítulo de análise de mercado será dividido em duas dimensões: vertente estatística de mercado e vertente institucional.

A.1) Estatísticas Relevantes

“Contabilidade é hoje uma atividade em franca evolução, fruto da globalização das economias” (Granconta, 2016)

Para melhor compreender a posição da Granconta, é importante compreender o mercado em que esta atua e analisá-lo quanto à sua dimensão, crescimento, volumes de negócio e resultados líquidos. Todas as informações relativas a este tema foram retiradas do Banco de Portugal, BdP (2016).

Esta análise de mercado foi alvo de três grandes limitações relacionadas com a indisponibilidade de dados:

1. Impossibilidade de acesso a dados isolados relativamente ao mercado de contabilidade:

Todos os dados e informações apresentadas nesta secção dizem respeito ao setor de atividade económica 692 - *Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal* (BdP, n.d.). Logo, não é possível isolar e centrar a informação no principal objeto de estudo, o segmento da contabilidade;

2. Dados pouco atuais:

Não existem dados publicados relativos ao setor de atividade económica 692 no ano de 2015 nem tão pouco de 2014. Os dados mais atuais são relativos ao ano de 2013;

3. Carência de dados:

O período de interesse inicialmente considerado foram os últimos cinco anos de atividade. Contudo, dado que não existem dados referentes a todos os anos de interesse (faltam os anos de 2010, 2014 e 2015), optou-se por utilizar um mesmo período de cinco anos, mas o de 2010 a 2014, estimando alguns valores do primeiro e último ano do período em análise. A figura 44, nos anexos, relaciona os valores disponibilizados pelo BdP, assim como os que foram estimados.

Verifica-se que o setor de atividade económica de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal é composto maioritariamente por microempresas, sendo que o número de grandes empresas é bastante reduzido. Como pode ser observado na figura 22, em 2014, existiam quatro grandes empresas, 396 PME's e 8920 microempresas.

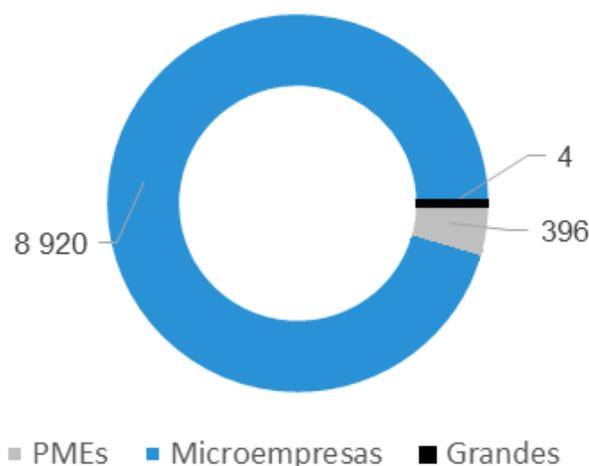


Figura 22 - Dimensão do setor de contabilidade em Portugal, em 2014
 Fonte: Banco de Portugal (BdP)

O número de empresas deste setor não variou muito nos últimos cinco anos, como pode ser observado na figura 23.

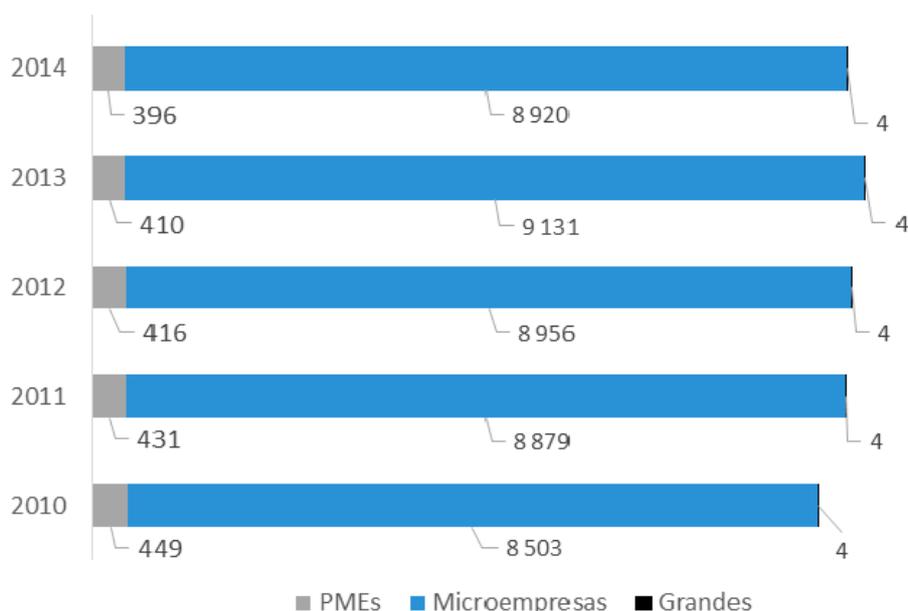


Figura 23 - Estrutura do número de empresas do setor de contabilidade.

Extração de dados de séries longas do setor de atividade económica de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal

É também possível observar, na figura 24 - que contempla todos os tipos de empresas do setor (microempresas, pequenas e médias) – uma diminuição de 225 no número de empresas relativamente ao último ano do período em análise, ou seja, o número de empresas deste setor diminuiu de 2013 para 2014. Não dispondo de dados relativos ao ano de 2015, não se pode afirmar se a tendência continua negativa ou não, contudo, em entrevista com o sócio-gerente da Granconta, supõe-se que sim.

“O crescimento em empresas de contabilidade é difícil porque o número das empresas (clientes) tende a diminuir e não a aumentar – são impactos da situação económica em que vivemos. Se não há clientes a empresa inevitavelmente extingue-se” sócio-gerente Granconta (2016)

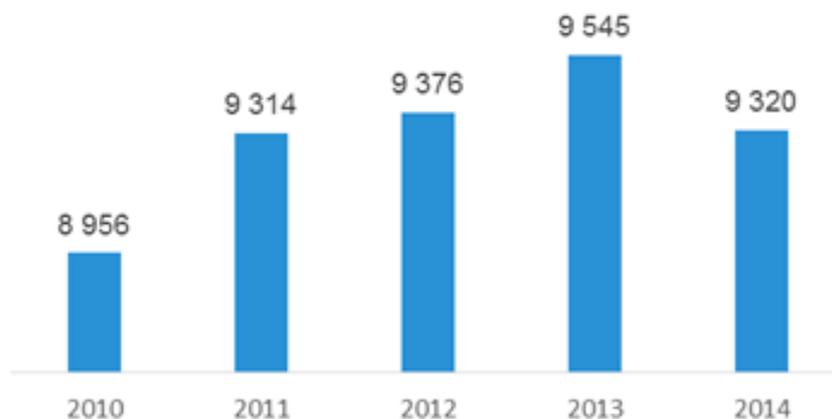


Figura 24 - Evolução do número de empresas do setor de contabilidade em Portugal.

Fonte: Banco de Portugal (BdP)

Os clientes deste setor estão agrupados em três grandes grupos: empresas privadas, empresas públicas e consumidores finais. O maior número de clientes são as empresas privadas. Conforme se verifica na figura 25, é notório o peso das empresas privadas face aos clientes totais, representando cerca de 90,3% e 92,4%, nos anos de 2013 e 2014 respetivamente.

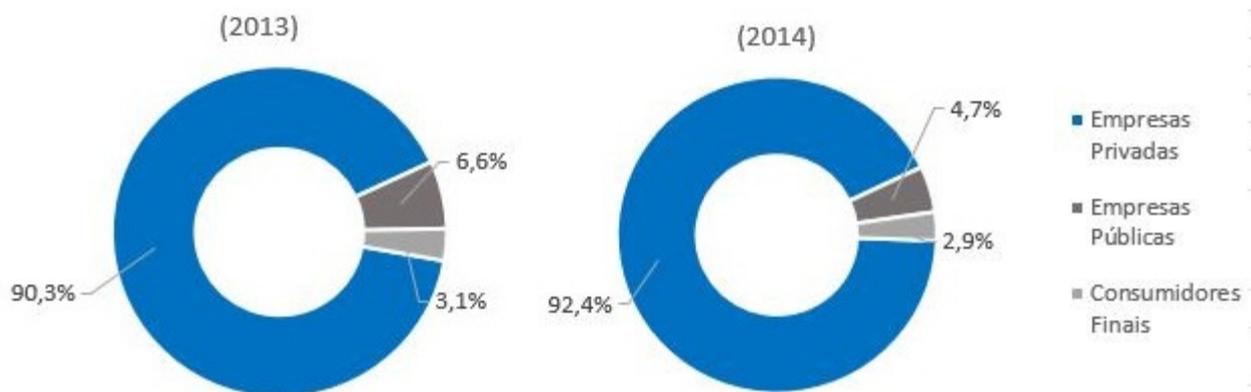


Figura 25 - Distribuição de clientes por tipo de empresa.

Fonte: INE, IP- Inquérito aos Serviços Prestados às Empresas

Para avaliar a *performance* deste setor de atividade económica de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal, foi analisado o volume de vendas e o resultado líquido anual. Com os dados do Banco de Portugal do setor, foi possível analisar o volume de negócios médio de cada agregado, figura 26. Este é um indicador que nos permite entender melhor o comportamento deste setor e também avaliar as tendências do negócio.

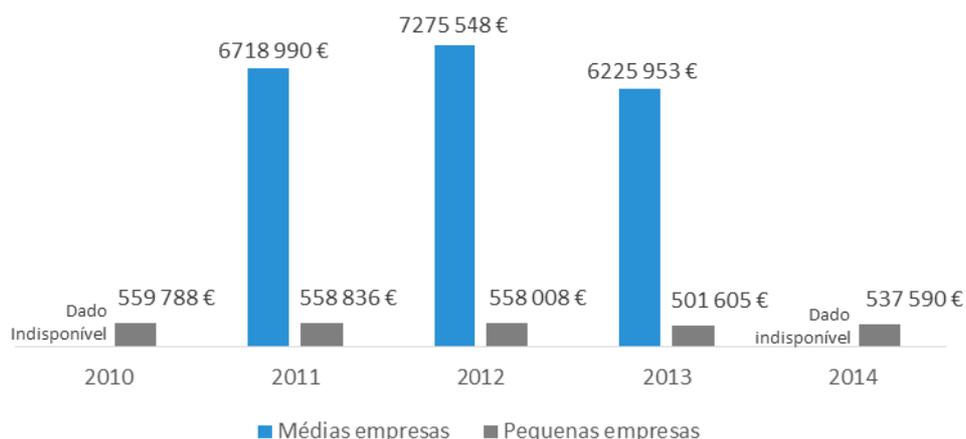


Figura 26 - Média do agregado de Volume de negócio do setor de contabilidade.
Fonte: Banco de Portugal

Os dados revelam que as médias empresas tiveram um volume de negócio médio de €6.225k em 2013. Comparativamente, no mesmo ano, a média para o agregado das pequenas empresas correspondia a menos de 10% desse valor, €501k. Observou-se ainda que, para as médias empresas, o volume de negócios médio teve uma evolução positiva de 2011 a 2012 ao crescer 8%. Contudo, este comportamento inverteu-se em 2013, com um decréscimo de 14%. Do lado das pequenas empresas, o comportamento observado não é semelhante, pois entre 2010 e 2013, o volume de negócios sofreu uma queda de cerca de 10%. 2014 já apresentou um cenário mais positivo, dado que a média aumentou cerca de 7%. Ainda que não existam dados divulgados para 2015, a evolução positiva deste indicador em 2014 indica que a tendência de quebra do volume de negócios foi invertida.

A observação simultânea das figuras 27 e 28, para o ano de 2014, resulta que 12 das médias empresas realizam 26% do volume de negócios do setor e 384 pequenas disputam os restantes 74%.

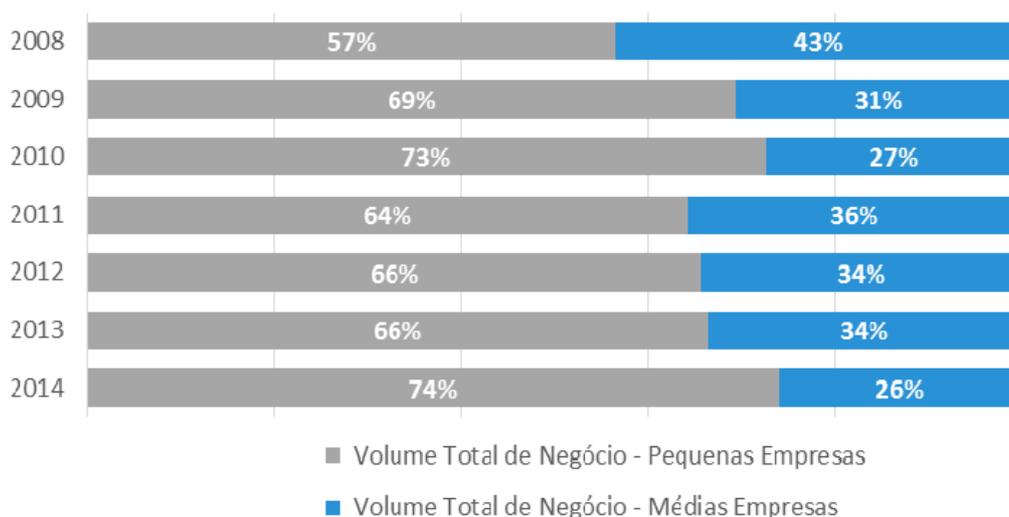


Figura 27 - Evolução da repartição do volume total de negócio (Pequenas empresas e médias empresas)
Fonte: Banco de Portugal

Conclui-se assim que o negócio liberta margens relativamente baixas nas pequenas empresas, pelo que só grandes variações nos volumes de negócios têm impactos significativos nas margens líquidas destas empresas.

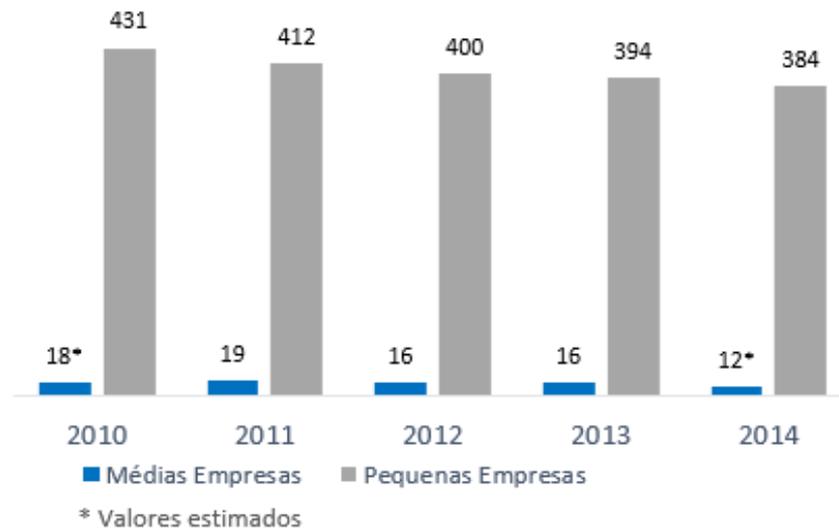


Figura 28 - Número das PME's de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal em Portugal

A quebra do volume de negócios combinada com a existência de margens relativamente baixas, parece justificar a observação da diminuição do número de empresas ativas no setor, conforme indicado na figura 28.

Contudo, uma vez que estes dados não correspondem exclusivamente ao mercado de contabilidade mas sim ao setor de atividade económica a que pertence, não podemos aferir que isso se esteja a verificar no mercado da Granconta.

No que diz respeito à envolvente externa, conclui-se pela diminuição do número de empresas ativas no setor, o que pode traduzir-se num elemento positivo para aquelas que ficaram ativas no mercado. É um facto que a crise generalizada da economia portuguesa pode ter implicado o encerramento de muitos clientes das empresas de contabilidade, que por sua vez e também um pouco pela mesma razão, podem ter saído do mercado, mas não pode este elemento deixar de funcionar como uma vantagem. A diminuição dos resultados líquidos e as margens relativamente baixas traduzem forçosamente uma preocupação que os empresários do setor devem acautelar.

O desenvolvimento do plano estratégico da Granconta terá estes elementos em consideração.

A.2) Informação Institucional

Esta questão é seguidamente abordada em duas componentes: publicidade e ameaças externas.

PUBLICIDADE

A legislação que esteve em vigor até setembro de 2015 (Decreto-Lei n.º 452/99, de 5 de novembro, que aprovou os Estatutos da OTOC) impunha constrangimentos inultrapassáveis em matéria de publicidade e promoção.

Reproduz-se a seguir o Artigo 53º dos Estatutos:

“Angariação de clientela

1. Na angariação de clientela através da publicidade, os técnicos oficiais de contas devem limitar-se a utilizar o seu nome ou denominação social e a sua qualificação.
2. Não constituem formas de publicidade, para efeitos do disposto no número anterior:
 - a) O uso de tabuletas afixadas no exterior dos escritórios e a utilização de cartões-de-visita, de cartas, relatórios ou outros documentos emitidos, desde que com simples menção do nome do técnico ou da empresa, endereço do escritório, horário de expediente e números de telefone ou qualquer outro meio de telecomunicação;
 - b) As descrições a enviar a clientes, em caso de consulta destes, que incluam o currículo académico e profissional dos técnicos oficiais de contas e dos seus colaboradores, tipos de serviços que poderão prestar, lista dos clientes e locais onde estão representados.”

A Lei n.º 139/2015, de 7 de Setembro, veio transformar a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas em Ordem dos Contabilistas Certificados, e alterou o respetivo Estatuto.

No que respeita à publicidade, houve uma profunda alteração. Atente-se ao disposto no Artigo 71º:

“Publicidade

1. A publicidade aos serviços cujo exercício, nos termos do atual estatuto, é exclusiva dos contabilistas certificados, só pode ser feita por contabilistas certificados, sociedades profissionais de contabilistas certificados ou sociedades de contabilidade, desde que inscritos na Ordem, ou tenham *designado* um responsável técnico junto da Ordem no caso das sociedades de contabilidade.
2. A publicidade, a ser feita pelas entidades referidas no número anterior, pode divulgar a atividade profissional de forma objetiva e verdadeira, no rigoroso respeito dos deveres deontológicos, do sigilo profissional e das normas legais sobre publicidade e concorrência, nos termos do presente Estatuto.”

Com a alteração da legislação, os constrangimentos à publicidade foram ultrapassados e a Granconta, atenta a estas transformações, está a tomar as medidas que entende necessárias para promover a sua atividade, das quais o presente plano de marketing é reflexo imediato.

AMEAÇAS EXTERNAS

Todavia, outros constrangimentos de natureza institucional acabam por regular a atividade dos profissionais de contabilidade. De forma a melhor contextualizar a realidade dos profissionais da Granconta e de todas as empresas de prestação de serviços de contabilidade, torna-se necessário evidenciar algumas ameaças com que estas empresas e profissionais têm que lidar.

A desproteção é uma delas, pois o Estado não só não protege os CC como pode imputar-lhes, dentro de certas circunstâncias, responsabilidade subsidiária por incumprimentos em matéria fiscal dos seus clientes: Código do Imposto sobre Pessoas Coletivas - CIRC (art.º 2º, 1b), Código das Sociedades Comerciais – CSC, (art.º 36º e ss) e da Lei Geral Tributária – LGT (art.º 21º e n.º 3 do art.º 24º).

Não cabe aqui analisar os limites em que tal responsabilidade pode acontecer, mas reconhece-se um risco profissional potencial.

Outra ameaça resulta da dificuldade em contratar seguros de responsabilidade civil/profissional com coberturas e capitais adequados. A Ordem dos Contabilistas Certificados providencia um seguro aos seus membros, mas com limites e franquias que em certos casos, podem ser desajustados ao risco.

Note-se que esta informação foi conseguida através das entrevistas com os sócios da empresa e a proponente deste projeto.

B) Principais Concorrentes

Os *marketers* têm de fazer mais do que simplesmente adaptar-se às necessidades dos consumidores target, têm também de ganhar vantagem estratégica posicionando as suas ofertas no mercado, de forma a tornarem-se mais interessantes para o consumidor do que a oferta dos seus concorrentes, Kotler & Gary (2014).

Os sócios da Granconta foram questionados sobre quais são as empresas que consideram como principais concorrentes. Defendem que todas as empresas de contabilidade, na sua maioria, oferecem os mesmo serviços, de forma que consideram que os principais concorrentes, serão à partida aqueles que conseguem ter uma maior carteira de clientes, ainda assim acrescentam que:

“É muito complicado comparar-me porque nunca consigo tomar conhecimento da carteira da minha concorrência”

Granconta (2016)

Entende-se então que não é simples identificar quem são os principais concorrentes no mercado. Foi então acordado que, para efeito do plano de marketing digital, serão considerados como os principais concorrentes da Granconta aqueles que estão numa fase igual ou superior à da Granconta digitalmente, ou seja que têm um *website* ou uma presença *online*. Desta forma, e tendo por base a análise de mercado elaborada pela Granconta em 2008, foram identificados 15 concorrentes. A figura 29 seguinte atualiza a pirâmide de posicionamento da Granconta (figura 13).

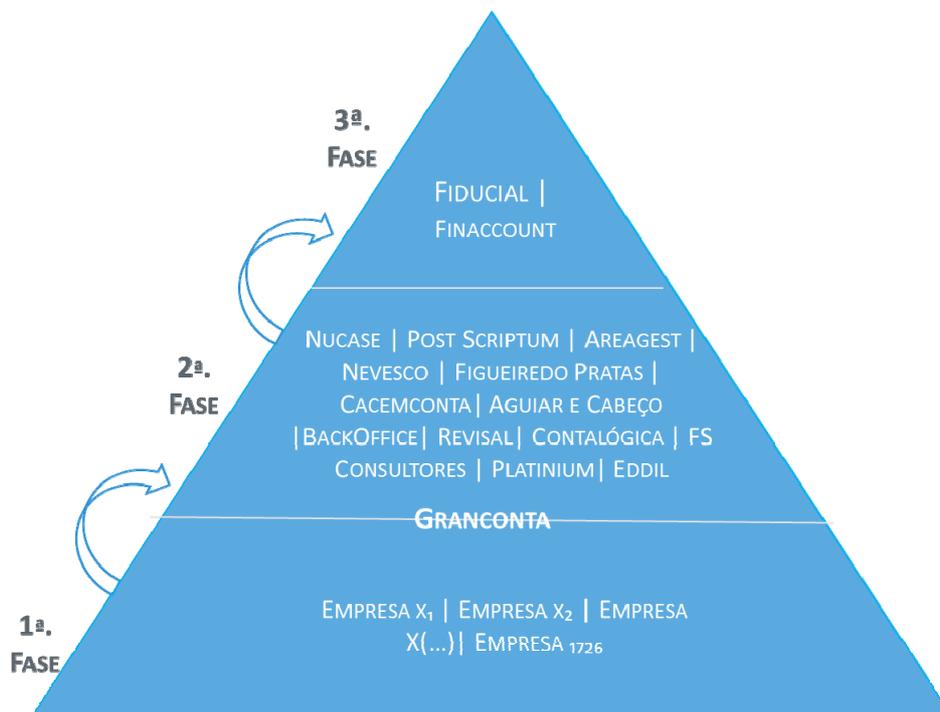


Figura 29 - Principais concorrentes da Granconta, pirâmide adaptada (Adaptação da figura 13)

Entende-se que os concorrentes são os que estão na segunda e terceira fase da pirâmide, e identifica-se também uma grande oportunidade de diferenciação, pela construção de uma sólida presença no *online*, através do *website* e em redes sociais.

Identificados os concorrentes, estuda-se agora a sua presença *online*, pela avaliação das suas páginas de *Internet* e das várias características. Faz-se então a avaliação dos concorrentes relativamente a (figura 30):

- Disponibilidade de *website*;
- Área pessoal, com registo *login*;
- Sistema de Newsletter;
- *Website* com mais do que um idioma;
- *Blog*;
- *Website Responsive Design*.

O que se pretende com esta análise é avaliar a força destas entidades no mundo digital e encontrar oportunidades de comunicação e diferenciação para a Granconta.

						
FIDUCIAL	✓	✗	✗	✓	✗	✓
FINACCOUNT	✓	✗	✓	✗	✗	✗
NUCASE	✓	✓	✗	✓	✗	✓
POST SCRIPTUM	✓	✓	✓	✗	✗	✗
AREAGEST	✓	✗	✗	✓	✓	✓
NEVESCO	✓	✓	✗	✗	✗	✗
FIGUEIREDO PRATAS	✓	✓	✗	✗	✗	✗
CACEMCONTA	✓	✓	✗	✗	✗	✗
AGUIAR E CABEÇO	✓	✗	✗	✗	✗	✗
BACKOFFICE	✓	✗	✓	✗	✗	✗
REVISAL	✓	✗	✗	✗	✗	✗
CONTALÓGICA	✓	✗	✗	✗	✗	✗
FS CONSULTORES	✓	✗	✓	✗	✗	✗
PLATINIUM	✓	✗	✗	✓	✗	✗
EDDIL	✓	✗	✗	✓	✗	✗

Figura 30 - Avaliação dos concorrentes da Granconta, características do Website

Fazendo um levantamento das principais características dos concorrentes:

- Areagest é a única entidade a apostar numa comunicação em formato de *Blog*.
- São poucas as empresas de contabilidade com um *website* com mais do que um idioma, o que significa que as marcas não estão interessadas ou recetivas a mercados internacionais;
- Apenas cinco empresas disponibilizam acesso a *login* de cliente, o que é algo vantajoso, pois facilita o acesso a informação privada do utilizador;
- Apenas quatro marcas enviam *newsletters* aos seus clientes. Esta ferramenta traduz-se numa forma de comunicação e aproximação ao cliente, na medida em que serve como uma ferramenta de contacto e divulgação de notícias;
- Apenas três concorrentes têm *websites responsive design*;

Conforme figura 30, estudaram-se também os concorrentes e a sua presença nas diferentes redes sociais, como o *Facebook*, *YouTube*, *GooglePlus*, *LinkedIn* e *Twitter*, figura 31.

Note-se que existem concorrentes que são mencionados na figura 30, mas na 31 já não, tal significa que não apostam em nenhuma rede social.

					
FIDUCIAL	126		0		
FINACCOUNT	729				52
NUCASE	1 559		4	3 380	
POST SCRIPTUM	50	5			
AREAGEST	22		16	322	
NEVESCO	310	6			
FS CONSULTORES	372				
PLATINIUM				352	
EDDIL	227				

Figura 31 - Avaliação dos concorrentes da Granconta, presença nas redes sociais

Quando às principais características dos concorrentes nas redes sociais tem-se que:

- O *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos concorrentes. Segue-se o *LinkedIn*;
- Apenas um dos concorrentes aposta no *Twitter*;
- Quando aparece um espaço vazio, significa que a marca não tem página criada na respetiva rede social;
- O *Youtube* e o *Google+* têm muito pouca expressão.

O conhecimento desta realidade e características traduzem-se numa oportunidade para a Granconta fazer melhor, aspetos que o plano de desenvolvimento de negócio vai justamente desenvolver.

4.1.3. Análise SWOT

A Análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo *SWOT* é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), IAPMEI (2012). A análise *SWOT* implica a recolha e interpretação de informação relativa aos fatores internos e externos que tenham, ou possam vir a ter, impacto sobre o negócio, Pickton & Wright (1998).

Com a análise *SWOT*, torna-se possível ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas que se devem resolver (ameaças), assim como identificar as vantagens e as oportunidades a potenciar e a explorar. Desta forma, a análise *SWOT* constitui um elemento fundamental para se proceder à definição de objetivos para a Estratégia de Marketing, no respeito da influência do meio envolvente, força concorrencial, necessidades do mercado e performance da empresa, IAPMEI (2007b).

O diagnóstico acrescenta valor suplementar à análise, preparando-nos para as decisões operacionais e estratégicas, e consiste em elaborar uma síntese das análises interna e externa. De um lado apresentam-se os principais aspetos que a diferenciam dos seus concorrentes no mercado considerado, identificando os pontos fortes e fracos da empresa. Do outro, identificam-se perspetivas de evolução de mercado, as principais ameaças e principais oportunidades, Lindon et al. (2004).

Posto isto, a figura 32 trata a análise *SWOT* da Granconta, refletindo os pontos até agora descritos no decorrer do subcapítulo.

STRENGTHS FORÇAS	WEAKNESSES FRAQUEZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidade • Mobilidade • Carteira estável • Contatos • Capital • Maturidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Familiar • Acompanhar legislação • Serviços inexistentes • Serviços Limitados • Baixo volume de negócios • Baixa rentabilidade • Reduzida visibilidade • Crescimento difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço dos serviços desajustado • Trabalho em esforço • Acesso a financiamento • Dimensão
OPPORTUNITIES OPORTUNIDADES		THREATS AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Audiência mais recetiva • Maior alcance e visibilidade • Novo ponto de contacto • Aumento da carteira de clientes • Existência de parceiros no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo método de distribuição • Melhorar qualidade de <i>Leads</i> • Melhorar <i>engagement</i> entre marca e cliente • Crescimento de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Franchising</i> • Muita legislação • Limiar da solvabilidade • Responsabilidade civil • Desproteção • Risco profissional • Extinção

Figura 32 - Análise SWOT Granconta

Alguma das fraquezas e ameaças identificadas na SWOT merecem contudo alguns comentários e esclarecimentos:

- **Legislação:** é do senso comum que a legislação em Portugal sofre atualizações permanentes e aceleradas. É preciso muita atenção e formação constante para acompanhar o ritmo das alterações, sob pena de no momento da tomada de decisão vir a encontrar um quadro legal entretanto alterado.
- **Serviços inexistentes ou limitados:** os empresários necessitam de serviços de apoio em áreas de gestão muito ligadas à Contabilidade, Fiscalidade e Trabalho, como medicina no trabalho, seguros ou solicitadoria, que nem sempre são prestados pelas empresas de contabilidade.
- **Crescimento difícil:** o número de clientes das empresas de contabilidade tem tendência para diminuir, fruto da crise generalizada da economia portuguesa, o que introduz uma dificuldade acrescida.
- **Preços desajustados, trabalho em esforço e limiar de solvabilidade:** a oferta de serviços de contabilidade é muito grande. Segundo dados da OCC (2015), existem atualmente no mercado cerca de 75000 contabilistas certificados. Por outro lado, a legislação tem evoluído e cresce sempre mais responsabilidades aos empresários, que os CC inevitavelmente

acabam por assumir. Resulta num acréscimo de trabalho que acaba por não ser repercutido nas avenças e, por consequência, com reflexos negativos na robustez dos capitais próprios das empresas de contabilidade.

- Financiamento: de uma forma geral, este setor não exige financiamento expressivo, para além do momento do início de atividade. Todavia, são conhecidas as barreiras que a Banca, de uma forma geral, coloca ao financiamento das empresas na área da prestação de serviços.
- Dimensão: as empresas deste setor são normalmente pequenas e não têm recursos para se projetar comercialmente.

Depois de se realizar uma análise *SWOT*, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planeamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas de Kotler (2002), a abordar no ponto seguinte.

4.2. Objetivos Gerais e Metas

A Granconta reconhece os seus pontos fracos e os seus pontos fortes. A elaboração deste projeto surgiu na melhor altura, na medida em que pode ser visto como resposta de melhoria e visa chegar à situação ideal onde a empresa quer chegar, dando desta forma soluções válidas a serem postas em prática.

Para enquadrar as soluções propostas no plano, a Granconta determinou os seus objetivos gerais e metas, que pretende alcançar até 2018:

- Ser uma referência de mercado;
- Aumentar a carteira de clientes em 20%;
- Aumentar a margem em mais de 15%;
- Aumentar a faturação até 15%;
- Melhorar a imagem de marca percebida pelos consumidores;
- Melhorar o posicionamento, como líder de mercado nas áreas de contabilidade e fiscalidade, junto dos clientes.

A necessidade da criação deste plano de marketing digital torna-se evidente, implementando uma estratégia de marketing delineada para ultrapassar o reconhecido fraco posicionamento de mercado, carência de uma presença *online* e a pouca notoriedade da marca.

Em particular, o plano de marketing digital surge como forma de combater as fraquezas da presença *online* da empresa e orientar as suas estratégias, de forma a potenciar a eficácia das atividades de marketing, IAPMEI (2007c).

4.3. Opções Estratégicas Fundamentais

Para a Granconta construir um elemento de diferenciação, terá que assegurar uma forte presença *online*, quer em termos de *website* quer através de outras ferramentas (e.g. *blog*, redes sociais), onde não haja dúvidas de como alcançar a empresa e onde a transparência/presença da marca não

será contestada. A Granconta quer ser vista como uma referência e ganhar visibilidade, de forma a facilitar pedidos e não bloquear nenhum ponto de ligação entre a marca e o potencial cliente.

Importa relembrar que o posicionamento da Granconta é no mercado de prestação de serviços para empresas (B2B).

Este posicionamento não está em causa. O capítulo 4.1.1.E segmenta os clientes da Granconta e dele resultou uma análise detalhada da carteira de clientes, que traduz a sua especialidade em serviços prestados para empresas.

Os empresários, enquanto gestores de empresas, necessitam eles próprios de submeter as suas declarações de IRS. É aqui que a Granconta identifica uma oportunidade ao encontrar uma forma de promover a sua imagem, pois se o empresário se sentir confortável na esfera da sua tributação individual, pode perfeitamente encarar a Granconta como parceiro da empresa de que é gestor.

A fonte de mercado (produto) que Lindon et al. (2004) menciona no seu modelo, é assim o serviço ligado à submissão de declarações de IRS. O alvo é o empresariado, enquanto sujeito passivo de imposto, que reforçará, no limite, o posicionamento da Granconta no mercado de empresas. O aumento de clientes, um dos objetivos do presente plano de marketing digital, passa por aqui: clientes individuais que geram oportunidades comerciais de angariação de empresas.

Importa realçar que as avenças nas empresas são cobradas mensalmente e por valores superiores do que é cobrado por submeter anualmente uma declaração de IRS. Daqui resulta que o acréscimo no número de clientes que vier de IRS gera faturação e margem comercial menor que na faturação às empresas. Daí que o aumento no número de clientes não se reflita nas margens e na faturação na mesma proporção.

A Granconta pretende ainda desenvolver outras ações que estendam a oferta de serviços, como por exemplo algumas áreas do direito, medicina no trabalho ou seguros, numa logica de parceria com outras empresas. Sobre estas fontes de mercado, os capítulos 5.1.3 e 5.2.3, desenvolvem melhor este tema

Desta forma as opções estratégicas fundamentais irão de encontro e serão baseadas na 33, que acaba por passar pela formulação do *marketing mix* e reflete o que a Granconta deseja.



Figura 33 - Opções estratégicas fundamentais

5. O PLANO DE MARKETING

“O planeamento consiste em tomar antecipadamente, e de uma maneira explícita, um conjunto de decisões. Por oposição, o improviso consiste em tomar decisões de aplicações imediatas em cima da hora, geralmente sem as explicitar formalmente. A antecipação, a formalização e a conjugação das decisões constituem as características essenciais do planeamento”, Lindon et al. (2004).

No presente caso, a Granconta pretende desenvolver um plano de marketing, com objetivos gerais (descritos inicialmente como rentabilidade, crescimento e diversificação) e tendo por base de apoio a análise do meio envolvente, que permite suportar decisões a médio/longo prazo, Lindon et al. (2004). Os autores defendem que um plano de marketing tem quatro etapas principais, para além da estruturação do plano de ação, são elas:

- Definição de objetivos;
- Calendário de operações;
- Orçamento do conjunto de operações previstas;
- Definição de instrumentos de controlo e monitorização.

5.1. Plano de Ação Digital

Nesta fase do plano de marketing digital apresentam-se as ações a serem implementadas, para que sejam cumpridos os objetivos delineados no início do projeto. Cada um dos seguintes subcapítulos irá abordar um objetivo do projeto e, conseqüentemente, irá descrever as respetivas ações a serem implementadas para que sejam alcançados.

Para melhor entender as ideias construídas em cada fase do plano de ação, importa lembrar a figura 3.6, que evidencia as três fases essenciais de um plano de marketing digital: *alcançar*, *agir* e *converter* e por fim *relacionar*. As estratégias de otimização propostas no capítulo da metodologia desenvolvem-se no presente capítulo.

Serão ainda apresentados quadros resumo para cada secção, com as principais ideias sumarizadas.

5.1.1. Ganhar Notoriedade e Aumentar Visibilidade

O primeiro objetivo estipulado passa por aumentar a visibilidade e dar notoriedade à Granconta. Para concretizar este objetivo, foram identificadas duas ações ao nível do marketing digital. São elas, a reestruturação do *website* e o lançamento da marca nas redes sociais.

RESTRUTURAR O WEBSITE

A Granconta opera no mercado nacional há 35 anos, contudo, conta apenas com uma página *online* como forma de divulgação da marca. O *website* foi criado em 2008 pelo atual sócio-gerente, um contabilista certificado que, pró-ativamente, lançou o espaço da Granconta no mundo *online*. A figura 34 apresenta um *screenshot* do *website* da Granconta, retirado em 2015.



BEM VINDOS AO SÍTIO DA GRANCONTA

A Granconta é uma empresa especializada na Prestação de Serviços Técnicos de Contabilidade e Administração, activa no mercado nacional há mais de 30 anos.

Desenvolvemos a nossa actividade em compromissos de qualidade e rigor, num processo de melhoria contínua, assegurando aos nossos Clientes a disponibilidade de um conjunto de informações que permitam aos Gestores concentrarem-se na gestão do seu negócio.

A Contabilidade é uma actividade sempre em evolução, fruto da globalização das economias. Porque estamos atentos a estas transformações, asseguramos continuamente um serviço que acompanha as novas exigências dos Gestores e dos destinatários da informação em geral.

Apostamos na proximidade ao cliente.

Menu

[Página Principal](#)
[Serviços](#)
[Contactos](#)
[Missão](#)

Sítios Úteis

[Declarações Electrónicas](#)
[IVA - Validador](#)
[Segurança Social](#)
[Segurança Social Directa](#)
[Banco de Portugal](#)
[Tavas de Câmbio \(BP\)](#)
[OTIC](#)
[B.O. Registos e Notariado](#)
[Companias da Bolsa \(Infobolsa\)](#)
[Indels](#)

Subsidio de Deslocação: O limite de isenção em 2014, a processar para deslocações em viatura própria, também não sofreu alterações: €0,36/Km.

Subsidio de Refeição: O limite de isenção de IRS para 2014 mantém-se: €4,27/dia útil (€6,83 se pago em vales/cartão refeição).

Ajudas de Custo / Deslocações diárias a vigorar em 2014:

NO ESTRANGEIRO:

€119,13 com limite de isenção de €89,35 (remuneração base superior a €1.355,96)

€111,81 com limite de isenção de €85,50 (remuneração base entre €892,53 e €1.355,96)

€95,10 com limite de isenção de €72,72 (remuneração base até €892,53)

EM PORTUGAL:

Figura 34 - Layout do website da Granconta, em 2015

Dado que o processo inicial de construção e desenvolvimento foi feito por um CC e não por um *web designer*, o *website* tem naturalmente algumas limitações e não aproveita todas as funcionalidades e potencialidades que poderia. O próprio criador e sócio-gerente o reconhece, bem como os vários especialistas de criação de *websites* que foram contactados durante o processo. Acresce que o mesmo foi criado dentro de um nível de conhecimento e tecnologia que agora se encontra largamente ultrapassado (HTML).

A reestruturação do *website* será uma ação necessária, na medida em que se pretende que este seja também um espaço de conversão e angariação de clientes. A fase de lançamento, prevista para julho de 2016, poderá ser das mais complexas e demoradas ao longo de todo o projeto.

Desde o início da formulação e identificação do problema do projeto que foi definida a necessidade da reformulação do *website* atual, iniciada em outubro de 2015, aliada a uma sugestão de *rebranding* (para algo mais atual e mais próximo do cliente, nunca perdendo a identidade da marca).

A fase de procura do parceiro ideal para a reformulação do *website* demorou cerca de oito meses, de setembro 2015 a maio de 2016, tendo sido contactados vários *web designers*, formulados vários requisitos de ambas as partes, trocados vários e-mails e marcadas várias reuniões, de forma a encontrar o parceiro ideal para a Granconta. Por fim, foi decidido contratar a empresa que demonstrou ser a que melhor soube interpretar as ideias da Granconta, a *Toque de Midas*², com um valor acordado de 800€.

“Um *website* não deve ser apenas *bonito*, tem de atrair e manter o visitante o mais tempo possível interessado nos seus conteúdos. Tem também de saber comunicar a sua marca, dar a conhecer os seus produtos ou serviços de forma apelativa e persuasiva, para transformar visitantes em clientes”, Toque de Midas (2015).

Juntas, a Granconta e a Toque de Midas, elaboraram um conjunto de requisitos necessários para reestruturar e construir o novo *website* e a data de lançamento prevista foi julho de 2016, com o orçamento de 800 euros. A seguinte listagem resume os requisitos levantados pela Granconta, assim

² www.toquedemidas.pt | Data de acesso: março 2016

como conselhos dos especialistas da empresa contratada. A lista, embora longa, é importante, resumindo a forma como o *website* se viria a apresentar:

- *Website* em *Wordpress*. *Wordpress* é uma ferramenta de construção de *websites*. Esta ferramenta é simples e de fácil usabilidade, o que permite que a interação com o usuário flua de forma intuitiva. É também "*friendly*" no que diz respeito a práticas de *SEO* (um *website* que seja construído em *wordpress* é reconhecido pelos próprios motores de busca, como o *Google*, o que lhe confere mais visibilidade, aparecendo mais vezes e melhor posicionado nos resultados dos motores de busca;
- *Responsive Design*, ou seja, um *website* que se adapta a cada dispositivo, quer seja um computador, tablet ou *smartphone*;
- *Design* amigável do utilizador ("*user friendly*"), ou seja, que tenha um *layout* simples e de fácil compreensão por parte de qualquer tipo de utilizador;
- Criação e edição dos conteúdos do *website* de uma forma tão simples como trabalhar no *Microsoft Word*, desta forma assegurando uma certa autonomia à Granconta, para que não dependa de terceiros para fazer atualizações ao *website*;
- Criar um *Blog*, promovendo a literacia e informação aos leitores sobre temáticas relacionadas com contabilidade e fiscalidade, tanto em domínios empresariais como individuais;
- Botão de partilha do *website* nas redes sociais e por *e-mail*, para incentivar partilhas nestes meios e ganhar visibilidade. Para o utilizador é importante que a marca tenha esta presença diversificada;
- Módulo de pesquisa avançada com registo dos termos utilizados pelos visitantes, ou seja, assegurar que dentro do *website* da Granconta existe um motor de pesquisa onde os leitores podem inserir um determinado termo de consulta, melhorando e facilitando a sua interação com o *website*. Isto permite também à Granconta que estes *inputs* sirvam como forma de recolha de informação das necessidades e temáticas mais procuradas pelo internauta;
- Expansão futura, quase ilimitada, em termos de número de páginas e funcionalidades – quando se constroem *websites*, podem existir limitações relativamente ao número de páginas que estes podem ter. Desta forma, a Granconta quer garantir que não terá esta limitação;
- Otimização inicial para os motores de busca – remete para técnicas de *SEO*, pois o que se pretende é que o *website* da Granconta tenha visibilidade nos resultados de motores de pesquisa;
- Configuração do código de acompanhamento do *Google Analytics* com a opção *Remarketing*. A opção de configuração do código de *remarketing* serve para alcançar as pessoas que já visitaram o *Website* e possibilitar a eventualidade da empresa querer voltar a comunicar com estas, com uma promoção ou *update* do serviço, *Google* (2015). Esta opção é necessária para assegurar que uma das principais ferramentas de controlo e monitorização irá recolher dados e estatísticas verídicas e fiáveis. Sem este acompanhamento não é possível garantir a veracidade dos *inputs* recolhidos, nem monitorizar os comportamentos dos utilizadores no *website*;
- Configuração de objetivos no *Google Analytics*, de forma a ter dados que permitam melhorar a taxa de conversão do *website*, aumentando assim o número de contactos;
- Formulário de contacto simples, para que os visitantes possam contactar a Granconta;
- Formulário para estimar um valor de avença mensal a cobrar pela Granconta;
- *Website* alojado numa empresa de referência em Portugal;

- Sistema de *newsletter*, para comunicar a um conjunto de subscritores que, voluntariamente, desejem ser informados sobre circulares, últimas atualizações ou artigos de notícias.

Carrera (2012) defende que antes de se proceder à construção de um *website*, se devem traçar objetivos e entender a razão pela qual será construído. O autor dá exemplos de objetivos que podem ser considerados, que acabam por se tornar em tudo o que a Granconta pretende:

- **Aumento de clientes** – Um *website* pode permitir chegar a novos clientes que, pelo seu modo de vida ou localização geográfica, de outra forma seriam inacessíveis;
- **Aumento de receitas** – Disponibilizando um novo canal de distribuição, irá haver um acréscimo de faturação, uma vez que se atingem novos clientes. Este ponto permite também satisfazer melhor os clientes existentes, o que solidifica o seu grau de fidelização;
- **Aumento de visibilidade** – Atualmente, uma empresa que não tenha um *website* é como se não existisse, oferecendo essa vantagem à concorrência;
- **Novos e melhores serviços** – Serviços de suporte, de consultoria, de formação e outros, podem ser realizados através deste canal, criando uma melhor experiência ao cliente, que vê as suas solicitações atendidas de acordo com as suas disponibilidades e necessidades.

Importa ainda referir a questão de usabilidade. Citando Carrera (2012): “A usabilidade é de extrema importância no momento atual, pois o consumidor de conteúdos digitais não está disposto a pensar para entender a estrutura do *website* e tem a expectativa de aceder cada vez mais rapidamente àquilo que procura, mesmo que não tenha uma ideia precisa do que quer”.

É possível compreender o peso que a usabilidade tem e perceber que o visitante quer ter uma experiência agradável no *website*. Uma grande limitação dos *websites* está relacionada com a impossibilidade de se ter uma experiência sensorial completa, que estão ainda ausentes na *Internet*, pelo que a rapidez do serviço e a adequação da oferta têm que compensar tais lacunas.

Carrera (2012) dá ainda pistas e conselhos de algumas regras que devem ser seguidas para garantir uma boa usabilidade de um *website*: “desenhá-lo para o utilizador (a sua arquitetura representa 80% da usabilidade); estabelecer os caminhos dos utilizadores; não deslumbrar com componentes multimédia; identificar limitações tecnológicas e testar, testar e voltar a testar”.

Os *inputs* criados, através da parceria entre a Granconta e a Toque de Midas, resultaram em planos de ação como, por exemplo, a reestruturação do *website* e o lançamento da marca nas redes sociais, que serão controlados através de métricas e resultados extraídos do *Google Analytics*, ferramenta de monitorização comum a ambos os planos de ação, explicada no próximo segmento.

LANÇAR A MARCA NAS REDES SOCIAIS

Uma das principais vantagens das redes sociais é ser de uso gratuito, não existindo um custo por parte da plataforma para a criação e gestão da presença da marca. Uma boa gestão presume um investimento de tempo, seja para aprender, atualizar ou para gerir a presença da empresa nesta rede social. Por isso, e no melhor dos casos, é necessário investir tempo, Coutinho (2014). Importa ainda constatar que embora a presença/existência de uma marca nas redes sociais não implique custos

financeiros, se a marca optar por criar anúncios, aí existe naturalmente investimento, contudo um não implica o outro.

A entrada no mundo das redes sociais permite às marcas ter maior visibilidade, contudo, por vezes, esta luta em criar notoriedade e melhorar a visibilidade da marca exige que se considere investir em anúncios na plataforma social.

Coutinho (2014) alerta as marcas para que, mesmo que tenham uma boa presença no Facebook, não descuidem os seus *websites*, mantendo-os sempre atualizados, pois a comunicação não se deve centrar num único canal. A autora afirma ainda que não se deve olhar para o Facebook como substituto de um *website*, mas sim como um complemento do mesmo e como mais um canal de comunicação. O objetivo de entrada das marcas nas redes sociais acaba por funcionar como um meio de angariação de visitas para o *website*, assim como para o aumento da visibilidade da marca.

Importa ainda referir a fase de monitorização e controlo do objetivo, através do uso das seguintes ferramentas:

a) *Google Analytics*

A 25 de agosto de 2015, foi criada uma conta de *Google Analytics* do *website* da Granconta. Desde então, é possível entender todos os comportamentos que se passam dentro do *website*. O acompanhamento foi instalado cedo, pois já havia a intenção de reestruturar o *website*, para desta forma ser possível entender, comparando *KPI's* antes e depois da reestruturação, o sucesso deste objetivo e respetivo plano de ação.

Um *KPI* interessante que o *Google Analytics* permite consultar, é de onde vem o tráfego, se:

- O utilizador escreve no motor de busca o próprio *url* do *website*;
- É por motor de busca – isto é, se o utilizador procura uma *Keyword* que o direciona para o *website* da Granconta, o também chamado tráfego orgânico;
- É por referência de outra entidade – por exemplo quando outro *website* refere a Granconta, ou;
- É tráfego pago, oriundo de campanhas de *Facebook* ou de *Google Adwords*.

A título de curiosidade, o principal meio de aquisição de visitas ao *website* Granconta, são os motores de busca. A entrada da Granconta nas redes sociais e o seu respetivo acompanhamento será avaliado e monitorizado igualmente através do *Google Analytics*.

A figura 35 é um *screenshot* da página do *Google Analytics* da Granconta, obtido em maio de 2016 e relativo a dados do mês anterior, e exemplifica alguns dos vários indicadores que esta ferramenta permite avaliar e medir, tais como o número de sessões, número de utilizadores (percentagens de visitantes habituais da página vs. novos visitantes), entre outros. Podemos observar que, relativamente a abril, há 55% de novas sessões e 55% de novos visitantes à página.

A título de esclarecimento: Uma pessoa que visite um *Website* (denominado de *utilizador* no *Google Analytics*), se o visitar sete vezes e se em cada uma dessa visita (denominado de *sessão* no *Google Analytics*) visitar duas páginas, é contabilizado no *Google Analytics* 1 utilizador, 7 sessões e 14 visualizações de páginas.



Figura 35 - KPI'S Granconta, mês de maio 2016 - Screenshot da página do *Google Analytics* da Granconta

b) Facebook insights.

Ainda não existe uma página de *Facebook* criada, contudo prevê-se o lançamento para agosto de 2016. Contudo, esta rede social disponibiliza a sua própria ferramenta de monitorização, o *Facebook Insights*. Note-se que esta apenas se torna disponível e vantajosa para o gestor da página, a partir do momento em que a página tenha mais de 100 seguidores.

“Analisar o desempenho da página e das publicações é um ponto importante na gestão da presença de qualquer empresa no *Facebook*. Como tal, o *Facebook* disponibiliza um conjunto de informações estatísticas, umas públicas, outras acessíveis apenas para os administradores das páginas”, Coutinho (2014).

Esta ferramenta permite recolher variadíssimas estatísticas, desde o desempenho por tipo de conteúdo (imagens, links, vídeos) ao alcance que cada publicação teve – semelhante ao *Google Analytics* – ou seja, o número de pessoas que viram a publicação e as que realmente “clikaram” no conteúdo partilhado. Permite então monitorizar que tipo de conteúdos têm mais sucesso entre os seguidores, permitindo ao gestor de página adequar os conteúdos aos seus seguidores.

Tem-se então resumido na figura 36:

OBJETIVO	Ganhar notoriedade e aumentar visibilidade
PLANO DE AÇÃO	a) Lançar novo website; b) Lançar marca nas redes sociais
CALENÁRIO	a) Procura da empresa a contratar, iniciada em setembro de 2015 Processo de reestruturação e desenvolvimento em outubro de 2015 Prevê-se lançamento do novo site em julho de 2016; b) Agosto de 2016
ORÇAMENTO	a) 800€ b) Gratuito
CONTROLO & MONITORIZAÇÃO	a) Permanente, através da ferramenta Google Analytics b) Permanente, através do Facebook insights e também Google Analytics

Figura 36 - Quadro de resumo do objetivo “ganhar notoriedade e aumentar visibilidade da marca” e respetivo plano de ação

5.1.2. Rebranding

“As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público”
(Kotler, 2000)

Kotler & Gary (2014) definem marca como um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um *design*, ou até mesmo uma combinação de todos. Ou seja, é o que identifica o produtor ou vendedor de um serviço ou produto. Os consumidores vêem a marca como uma parte importante do produto e a realidade é que a gestão da marca (*branding*) pode adicionar valor e resultar numa compra ou aquisição de serviço. Os consumidores criam relações e associações às marcas, criando-se assim relações entre marcas e clientes.

É neste sentido que o *rebranding* surge como um objetivo, pois embora a marca já exista e opere no mercado nacional há mais de 35 anos, sentiu-se a necessidade de renovar a imagem da marca. Existindo plena consciência de que a construção (neste caso “reconstrução”) de uma marca pode exigir investimentos consideráveis, por exemplo em comunicação ou distribuição, a aposta apresenta-se ainda assim pertinente, pois o que se pretende com este *rebranding* é que o nome da marca *Granconta* forneça um benefício adicional para o cliente e que crie associações positivas, Fischer Völckner, & Sattler (2010).

Segundo a literatura, existem opiniões diferentes relativamente ao que se define como *rebranding*. Muzellec, Doogan, & Lambkin (2003) associam o termo a três fases distintas: mudar o nome; mudar aspetos estéticos e visuais da marca e o reposicionamento da marca. Outros autores, como Lomax, Mador, & Fitzhenry (2002) defendem que o processo de *rebranding* é composto por quatro estágios: reposicionamento, re-“nomear”, re-“desenhar”, e re-“lançar”.

A figura 37, adaptada de Lomax, Mador, & Fitzhenry (2002), revela as motivações e incentivos que levam uma marca a sentir necessidade de fazer *rebranding*. No caso da Granconta, todas estas motivações estão presentes.

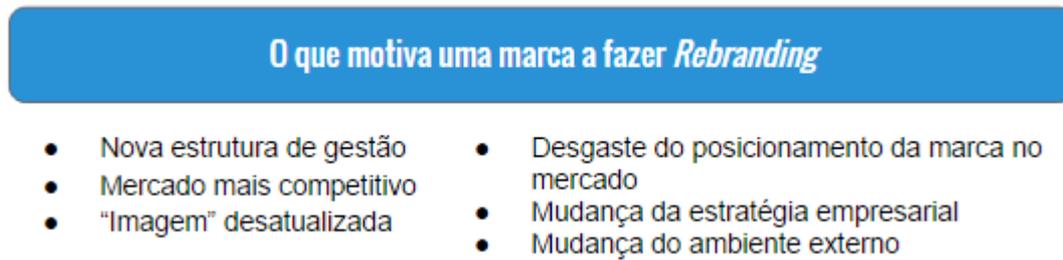


Figura 37 - Motivações para rebranding, adaptado de Lomax et al. (2002)

Desta forma, seguindo a lógica de Lomax et al. (2002) tem-se que as principais fases deste *rebranding* serão:

- a) **Re-Nomear** – recuperando a análise *SWOT* (capítulo 4.1.3), uma das forças identificadas na Granconta foi precisamente a maturidade da marca e a sua existência no mercado nacional há 35 anos. Desta forma, optou-se por não mudar o nome da marca.
- b) **Re-Lançar** – Havendo uma nova identidade da marca, naturalmente será necessária a sua divulgação, bem como proporcionar-lhe maior destaque.

Esta fase é, afinal, comunicar e dar visibilidade à marca, indo de acordo com o que é explicado no ponto 5.1.1 – ganhar notoriedade e visibilidade.

Inevitavelmente, é importante falar aqui não só do *website* mas também das redes sociais. A primeira etapa deste processo foi renovar o *website*. A comunicação paga, no *GoogleAdwords* e com os anúncios de *Facebook*, serão os próximos passos na estratégia de relançar a marca, encontrando-se na lista de prioridades da Granconta. Esta estratégia foi proposta e aconselhada por todas as empresas com quem a Granconta dialogou a este propósito (na fase da procura do parceiro ideal de negócio, onde acabou por ser escolhida a *Toque de Midas*) e também pela própria experiência e *know-how* adquirido pela proponente deste projeto, resultado da sua experiência profissional numa agência de marketing de conteúdos e publicidade.

- c) **Re-Posicionar** – relembra-se nesta fase o Marketing-mix (descrito no capítulo 4.1.1 D), onde se identifica uma clara necessidade de mudança.

Esta mudança é consequente e induz a necessidade de resposta, por parte da empresa, a mudanças no mercado e/ou face à competição direta, Lotz (2014). O fraco posicionamento da marca, acaba por se refletir nesta vontade de mudança, que leva ao ajustamento do Marketing-Mix. Este novo posicionamento será algo que se prevê para agosto de 2016.

- d) **Re-Desenhar** – Mudar aspetos estéticos e visuais, como a cor representativa da marca, brochuras e apresentações institucionais, cartões-de-visita e o logotipo. Esta fase final surge como forma de comunicar o novo posicionamento da marca e foi iniciada em setembro de 2015.

Note-se que estas quatro fases descritas, serão trabalho realizado internamente, sendo que relativamente à orçamentação o custo será equivalente ao custo/hora trabalhador.

NOVA COR REPRESENTATIVA DA MARCA

As cores que representam a marca são o amarelo-torrado e o castanho. É altura de mudar e procurar novas cores que dêem uma nova imagem à marca, mais atual e renovada. A verdade é que, se pensarmos bem, tanto o amarelo como o castanho são cores pouco comuns e representativas das marcas. Existem vários estudos sobre os significados e estado de espírito que as cores transmitem aos consumidores.

O amarelo é uma cor associada à cobardia, à traição e à dúvida. As associações positivas desta cor remetem para o sol, o verão, a luz, a ciência e a realeza, Lindon et al. (2004) . Como se pode perceber, para além das associações negativas remeterem para a falta de credibilidade da marca, as associações positivas não remetem para uma empresa de contabilidade.

O castanho é uma cor que tão pouco aparece no código de cores de Lindon et al. (2004). Contudo, a título de curiosidade, saiu em junho de 2016 um artigo que refere a cor castanha como a cor mais “feia” do mundo. A investigação foi realizada pela agência GFK (2016), cujos especialistas entenderam que esta cor é associada a temas como morte ou sujidade, tendo uma conotação negativa (esta cor está inclusivamente a começar a ser associada ao tabagismo).

Conclui-se então que as cores atuais da Granconta não são as mais indicadas e apropriadas. Desta forma escolheu-se a cor **AZUL**, que segundo Lindon et al., (2004) transmite espiritualidade, fé, justiça, racionalidade, seriedade, tranquilidade e limpeza. Por sua vez, tem como associações negativas valores introvertidos e o secretismo.

NOVO LOGOTIPO

O logotipo, que dá imagem à marca, sofreu ligeiras alterações ao longo dos 35 anos em que a marca opera no mercado nacional. Em 1980 é criado o primeiro logotipo, em 2007 o segundo e, em 2016, com este projeto o mais recente (figura 38). A figura 45 dos anexos, refere o novo logotipo a usar em documentos institucionais



Figura 38 - Evolução do logotipo da Granconta

Em 2007 a mudança foi mínima, apenas foi acrescentado o relevo de fundo sobre o logotipo. Em 2016, com a renovação da marca e as novas alterações, optou-se por se manter a identidade da marca: para além do nome não se alterar, o “G” continua a ser a imagem principal do logotipo. Todavia, desta vez as mudanças são mais radicais, mudando-se a cor para azul e o “G” é mais arredondado nas pontas.

O processo de mudança do logotipo foi simples e resultou das reuniões de *brainstorming* entre o sócio-gerente e a proponente deste projeto. O objetivo era o de mudar as cores amarelo e castanho, mas a vontade de manter a identidade da marca prevaleceu sempre. Nessas reuniões conclui-se que as principais características da marca eram precisamente o nome bem como o próprio “G”.

Foram feitos *drafts* e criados vários logotipos possíveis, mas optou-se pelo que aparece em último lugar na figura 5.6. Acresce como escolha de manter o “G” que, de um jeito mais abstrato, esta letra se parece com um clip de escritório quadrado/achatado. Numa fase mais avançada da reestruturação da empresa, e fora do contexto digital, é importante dizer que parte da modernização de uma empresa, parte de um *design* mais arrojado. O que pode incluir material de escritório personalizado.

NOVAS BROCHURAS, APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL E CARTÕES-DE-VISITA

Face à decisão de mudar a imagem da marca, os documentos oficiais têm de ser adaptados. Assim sendo, serão criadas novas brochuras, apresentações institucionais e cartões-de-visita, adaptados à nova imagem criada com o *rebranding*. O novo logotipo estará em utilização no novo *website* da Granconta e prevê-se a atualização dos documentos para o mês de agosto. Consultando os anexos a figura 46 e 47), respetivamente de um cartão-de-visita e de um contrato de prestação de serviço, é possível consultar o que foi proposto no resultado final desta ação.

A Granconta poderá medir o sucesso deste *rebranding* com a entrada de novos clientes e, também, pelo *feedback* dos clientes mais antigos (com quem tem sólidas e duradoras relações de lealdade), que poderão ajudar a fazer algum ajuste. Relativamente às formas de controlo e monitorização, pensa-se que apenas será possível avaliar o sucesso do plano de ação uma vez que sejam angariados novos clientes. A sua monitorização não é aplicável, dado que não será uma ação contínua.

Resumindo, para o *rebranding* da Granconta, tem-se o esquema apresentado na figura 39 seguinte.

OBJETIVO	Rebranding
PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a) Redesenhar a marca b) Reposicionar a marca c) Relançar a marca
CALENDÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> a) Processo iniciou-se a setembro de 2015 e acabou em março 2016 b) Previsão: agosto 2016 c) Website: junho de 2016 Redes Sociais: agosto 2016
ORÇAMENTO	Recursos internos
CONTROLO & MONITORIZAÇÃO	Controlo: Através da angariação de novos clientes Monitorização: Não aplicável

Figura 39 - Quadro de resumo do objetivo “Rebranding” e respetivo plano de ação

5.1.3. Retenção de Clientes

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”, Kotler (2000).

Uma marca tem que saber e conhecer o público com quem quer comunicar, assim como quem são os seus principais clientes. Este estágio de conhecimento é uma prática essencial na elaboração de um plano de negócio e num plano de marketing, Plot (2012). Neste sentido importa entender quem é o público-alvo da Granconta para conseguir retê-lo, ajustando a comunicação e os serviços disponibilizados para que estes clientes se traduzam em volume de negócio e aumento de receitas. No caso da Granconta, é simples identificar o seu target: micro empresas ou PME's que necessitem de serviços de contabilidade e fiscalidade.

Sem dúvida que a satisfação do cliente é a mais forte vantagem estratégica que uma empresa pode ter. A satisfação do cliente está inteiramente relacionada com lealdade que, por sua vez, resulta em maior lucro, maior quota no mercado e crescimento. Assim sendo, é imperativo desenvolver uma estratégia eficaz de manter os clientes leais, Naumann, Jackson, & Rosenbaum (2001).

Para Kotler & Gary (2011) a lealdade e retenção de um cliente é uma das formas de gerir uma relação entre cliente e marca. Um cliente satisfeito, para além de ser menos sensível ao preço, tem uma maior probabilidade de falar favoravelmente sobre a marca e os seus serviços (*word of mouth*) e permanecer fiel por um longo período de tempo.

Resultados de um estudo realizado por Abedniya & Mahmoudi (2010), revelam que seis em dez consumidores acreditam que as marcas devem interagir com os seus clientes e aprofundar a relação entre o cliente e a marca via *website*, demonstrando assim interesse em consumir os conteúdos que uma marca divulga neste ponto de contacto: “... é um bom instrumento que os *marketers* devem desenvolver e adotar nos seus processos de retenção de clientes, pois os consumidores podem ser atraídos e conduzidos por uma marca através de uma estratégia integrada de conteúdos. E esse conteúdo é incrementado através do aumento de utilizadores e de retenção de antigos utilizadores”. Ou seja, uma estratégia de conteúdos irá permitir à empresa adquirir novos clientes mas também reter os que já existem.

Kotler & Gary (2011) sugerem ainda alguns programas de lealdade e retenção de clientes. Foi com base nas suas sugestões, que foi criado o plano de ação para este objetivo:

- Adicionar benefícios financeiros para o cliente através de programas de marketing, como o “ajustamento” do Marketing-mix (onde se irão propor **novos serviços**);
- Adicionar benefícios sociais para o cliente, como personalização de produtos ou serviços (que inspirou a oferta de um **tratamento personalizado**).

OFERECER MAIS SERVIÇOS

Relembrando o capítulo 5.1.2 - entende-se o desejo e intenção de mudança de um dos *P's*: o *Produto*. Neste aspeto, o que será posto em prática será oferecer novos e mais serviços, num sistema

de *networking* de empresas. Em reuniões internas da Granconta, os sócios discutiram o tipo de serviços que pretendiam acrescentar, concluindo que existem duas dimensões de serviços:

Serviços de Gestão – numa primeira dimensão, está toda uma diversidade de serviços de que as empresas necessitam, todos ligados à gestão mas não diretamente à contabilidade. Em causa estão as áreas do direito do trabalho, direito comercial, medicina no trabalho, revisão oficial de contas, auditoria, seguros ou financiamento.

A este nível, a Granconta pode estabelecer parcerias institucionais com outras empresas, fora da sua rede de clientes, conseguindo que o seu cliente tenha acesso a uma maior diversidade de serviços sem sair da sua esfera de influência. Pode inclusivamente receber algum tipo de comissão, se assim o desejar.

Serviços Diversos - numa segunda dimensão, estão todos os outros bens e serviços, desde que disponibilizados dentro da rede de clientes da Granconta. A ideia é que cada cliente da Granconta conheça a atividade de todos os outros. O facto é que dentro da rede de clientes da Granconta, existe uma diversidade enorme de atividades que todas as empresas, de uma forma geral, procuram. Esta estratégia acaba por funcionar como um aditivo que a todos beneficia. A Granconta quer que os seus clientes prestem serviços entre si, patrocinar oportunidades de negócio cruzadas, o que fortalece a estrutura de toda a rede.

A monitorização deste ponto poderá apenas ser feita com o número de clientes que se mantém do ano n , para o ano $n+1$.

TRATAMENTO PERSONALIZADO

“O novo cenário é que o foco dos *Marketers* mudou no sentido da satisfação individual e personalizada, em vez das necessidades coletivas, dando mais ênfase à retenção do cliente, ao serviço do cliente e marketing de relacionamento”, Segura (2009). “Um tratamento personalizado ganha valor e pertinência numa fase de retenção de clientes, pois os consumidores cada vez mais exigem um maior controlo sobre o processo de marketing e valorizam uma abordagem personalizada, preferindo serviços que podem ser prontamente adaptáveis às suas necessidades em constante alteração”, Hoffman & Novak (2000).

Desta forma, o tratamento personalizado passará por fazer com que o cliente se sinta especial e único. Para isso a Granconta compromete-se a fazer emissão de circulares informativas e demonstração de *performances* financeiras periódicas. Estes documentos variarão consoante o cliente, funcionando como sistema de notificação de prazos importantes, de entrega de documentos, bem como de alerta para produtos que possam interessar ao cliente. Sendo um cliente que carece de mais atenção, este contacto da Granconta poderá ser feito todos os meses, de outra forma o contacto será na base trimestral.

A verdade, é que satisfazer ou proporcionar boas experiências aos clientes por vezes não é suficiente. “Já não basta simplesmente satisfazer os clientes. É preciso encantá-los”, Kotler (2000). Brito & Lencastre (2014) acrescentam que “não basta vender, é preciso também fidelizar os clientes. Nesse sentido as empresas devem procurar satisfazê-los, oferecendo-lhes produtos e serviços de qualidade, geradores de confiança nas suas marcas”.

Como já foi previamente mencionado, a Granconta tem 60 clientes, pelo que este serviço personalizado acarretará, naturalmente, trabalho adicional para os trabalhadores da empresa.

A figura 40 resume o exposto:

OBJETIVO	Retenção de clientes
PLANO DE AÇÃO	a) Oferecer mais serviços; b) Tratamento personalizado.
CALENDÁRIO	a) Indeterminado; b) Permanente
ORÇAMENTO	a) Em caso de parcerias, uma eventual cobrança de comissão; b) Recurso interno, logo custo trabalhador/hora
CONTROLO & MONITORIZAÇÃO	a) Anual: Contagem do número de clientes que se mantém de n para $n+1$ b) Mensal ou trimestral em função do cliente

Figura 40 - Quadro resumo do objetivo “Retenção de clientes” e respetivo plano de ação

5.1.4. Angariar Novos Clientes

Reter e angariar clientes são ambos considerados objetivos da marca, que curiosamente acabam por partilhar um plano de ação comum: novos serviços, tendo contudo ações e desenvolvimentos diferentes. No âmbito do objetivo de angariação de clientes, o plano de ação de novos serviços tem um outro significado.

OFERECER MAIS SERVIÇOS

“Na angariação, mais que na retenção, importa assegurar a perceção ao novo cliente da capacidade de prestar um leque cada vez mais alargado de serviços. Mas o que desejo é angariar e reter. Isso é crescer”

Sócio-gerente Granconta (2016)

A Granconta é uma empresa de contabilidade e fiscalidade *B2B*, isto é, presta estes serviços a empresas. No entanto, a aquisição de novos clientes passa, de certa forma, pela mudança do público-alvo, sendo que a ideia é que a Granconta passe a oferecer os seus serviços também no meio individual. O simples preenchimento de uma declaração de IRS pode ser gerador de uma oportunidade comercial no âmbito da atividade da Granconta. Da mesma forma, um aconselhamento em matéria fiscal pode transmitir uma perceção de conhecimento técnico com o mesmo resultado. É isto que se pretende com a divulgação de uma circular informativa no *website/blog*.

Dado que é um novo tipo de serviço que a Granconta irá disponibilizar num futuro próximo, o serviço ainda não se encontra tabelado. No entanto há já uma data prevista para o lançamento deste serviço, para fevereiro de 2017, mês que precede a entrega das declarações de IRS, que se prevê ser um mês com muitíssima procura.

Tal como no capítulo anterior, 5.1.3 – Retenção de clientes – oferecer mais serviços, também aqui a única forma de controlar o sucesso desta iniciativa será ver se levou a um aumento do número de clientes.

A monitorização deste ponto poderá apenas ser feita com o número de clientes que se angariam do ano n para $n+1$

CRIAR *BLOG* DE LITERACIA CONTABILÍSTICA

Criar um *blog* ou um espaço na *Internet* com um carácter de opinião e informação é uma tendência que tem vindo a ganhar popularidade, Carrera 2012, explica algumas das razões para criar um *blog*:

- É simples – qualquer pessoa desde que saiba usar minimamente um computador, consegue criar e atualizar um *blog*, pelo que qualquer colaborador pode contribuir;
- São experienciais – criam uma relação de proximidade, pois são feitos e escritos por pessoas reais com carácter opinativo. “São por isso muito importantes no passa-palavra de um produto”;
- É barato – O custo será o tempo despendido na sua atualização e na monitorização de comentários;
- Ajuda a ganhar credibilidade – vai-se trabalhando um assunto e à medida que se escreve, vai-se ganhando credibilidade e começa-se a ser visto como especialista nesse tema ou assunto;
- Ajuda a interagir com o mercado – é uma ferramenta de diálogo com o mercado, pelo que é desejável incorporar a experiência de clientes nos artigos e encorajar comentários;
- Partilha de conteúdos é fácil – o *blog* pode funcionar como um repositório de conteúdos em diversos formatos, sendo facilmente partilhado através das redes sociais.

Abedniya & Mahmoudi (2010), também defendem que os conteúdos e estratégias integradas de conteúdos poderão ser formas de angariação de novos clientes, valorizando esta ação.

O lançamento e criação do *blog* de literacia contabilística será iniciado em julho de 2016 paralelamente com o lançamento do novo *website* e será destinado igualmente aos dois públicos-alvo, *targets* da Granconta: particulares e empresas, onde irão ser criados conteúdos relevantes com o intuito de estimular, educar e informar os leitores.

Os conteúdos serão produzidos mensalmente, pelo menos numa fase inicial. Nesta fase, quem irá produzir os conteúdos será o sócio-gerente e, de maneira a garantir boas práticas, antes de se iniciar o processo de construção dos artigos, haverá sessões de aprendizagem de técnicas de SEO (*search engine optimization*) destinadas a toda a equipa. O objetivo é que, numa fase seguinte de gestão do *blog*, se possa incluir toda a equipa na manutenção de conteúdos, conseguindo assim dinamizá-lo e tornar as suas publicações mais frequentes, para o mínimo de uma publicação semanal.

O plano de ação, de uma forma geral, é monitorizável com a angariação (ou não) de novos clientes, que na prática apenas é mensurável quando a Granconta é contactada pelos mesmos. É possível monitorizar o número de visitas ao *blog*, número de leituras do texto e de comentários aos mesmos, não querendo isso dizer no entanto que estes se traduzam em novos clientes.

Tal como no Tratamento Personalizado (ponto 5.1.3 – Retenção de clientes), também o *blog* trará trabalho extra para a própria equipa, não fazendo assim sentido qualquer alocação de orçamento para a sua manutenção.

Resumindo, a figura 41 resume o plano de ação em análise:

OBJETIVO	Angariar novos clientes
PLANO DE AÇÃO	a) Oferecer mais serviços b) Criar e alimentar blog de literacia contabilística;
CALENDÁRIO	a) Fevereiro 2017 b) Julho 2016- no início sera mensal e depois semanalmente
ORÇAMENTO	a) Por definir b) Recurso interno, orçamento é custo trabalhador à hora
CONTROLO & MONITORIZAÇÃO	a) Anual: Contagem do número de clientes novos de n para $n+1$ b) Mensalmente (dado o compromisso de produção de um documento/mês)

Figura 41 - Quadro resumo do objetivo “Angariar novos clientes” e respetivo plano de ação

5.2. Ações Não Digitais

Embora estes objetivos não tenham dimensão digital, tornam-se relevantes de mencionar e destacar, dado que serão postos em prática paralelamente com os objetivos digitais traçados.

5.2.1. Adequar a Equipa às Exigências do Mercado

Relembra-se que uma das fraquezas identificadas na Análise SWOT (Capítulo 4.1.3) é que a Granconta é uma empresa familiar. Como foi referido na revisão da literatura, segundo a Associação das Empresas Familiares (2010), em Portugal, cerca de 70% a 80% das empresas são de natureza familiar.

Existem vantagens e inconvenientes, que são do senso comum, em empresas familiares. A associação deste objetivo a uma das fraquezas identificada na análise SWOT é propositada, dado que *“pode ser muito complicado trabalhar com família. Existem muitos talentos no mercado que poderiam ser peças fundamentais no negócio, mas quando se trata de família, os laços e relações, são potencialmente inibidores do estabelecimento de relações profissionais convencionais. É complicado”*, funcionário da Granconta.

Desta forma, tem-se o objetivo de reestruturar a equipa. No quadro desta ação, foi já concluído o recrutamento de um técnico de contabilidade, que integra os quadros da Granconta no início do próximo mês de setembro. O mercado é exigente e uma empresa precisa de contar com uma equipa eficaz, multi-disciplinada e cheia de talento.

5.2.2. Mudança de Instalações

Como já foi mencionado anteriormente, a Granconta encontra-se atualmente situada na Rua da Esperança, mas existe a intenção de mudar de instalações. O desejo desta ação funcionar em paralelo com o plano de marketing digital, dá-se como estratégia complementar de aumentar a visibilidade da empresa.

A Granconta “*quer estar onde o cliente está*”, o que implica, mais do que apenas apostar numa presença *online*, a disponibilidade de instalações mais acessíveis. Daí a importância desta ação “não digital”. Este processo de mudança de instalações irá funcionar paralelamente com a implementação das estratégias do plano de marketing digital, que completa a forte aposta e investimento financeiro no plano.

5.2.3. Parceria Operacional

Segundo Kotler (2000), existem vários motivos estratégicos pelos quais as organizações criam parcerias, como por exemplo: transformar o excesso de capacidade em lucro; reduzir o risco e custos da entrada em (novos) mercados; acelerar o lançamento ou promoção de produtos ou serviços; alcançar economias de escala; superar barreiras ou diminuir os custos”.

Uma parceria institucional, embora não esteja diretamente relacionada com o plano de marketing digital, torna-se igualmente relevante ser mencionada, pois a Granconta procura atualmente (sendo que o processo foi iniciado há um ano atrás) por um parceiro institucional com quem fazer uma parceria (e, mais tarde, até uma fusão empresarial), pelos seguintes motivos:

- Sinergias;
- Redução de custos;
- Eficiência de recursos;
- Fortalecimento estrutural e de posição negocial;
- Diversificação do risco;
- Formação de quadros;
- Aumento da rentabilidade do negócio;
- Melhoria geral nos procedimentos e técnicas de contabilidade.

É um desejo e algo que a empresa pretende que aconteça, não está previsto para um futuro próximo, mas será algo que a médio/longo prazo, se quer concretizar.

Tal poderá ter impactos na vertente digital no sentido de promover estas parcerias e sensibilizar o cliente para a disponibilidade de outros serviços, sem sair da esfera de controlo da Granconta, naturalmente o *website* terá que ser ajustado para acomodar esta extensão de serviços.

5.2.4. Renovar Sistemas Informático

A Granconta quer cortar custos desnecessários, como tal identificou como principal problema o seu sistema informático. A Granconta há muito que se apercebeu das limitações que tem o seu atual sistema informático, *GBA*, pois há muito não está adequado às suas necessidades. Em 2010 a empresa adquiriu licenças à *SAGE* e iniciou a migração dos dados. Todavia, por dificuldades que não

foram possíveis de ultrapassar em tempo útil, regressou-se à solução GBA ainda nesse ano. Se não era adequada em 2010, ainda menos em 2016, pelo que a mudança é inevitável.

A opção pelo novo sistema informático recaiu no *Toconline* (2016) concebido e comercializado pela empresa *Cloudware* (2016). Os custos de utilização deste sistema importam em 540€ por ano, contra os 2280€ que a Granconta suporta com o sistema atual. A implementação deste novo sistema já foi iniciada com formação técnica e de utilizador adquirida ao fornecedor. Os novos clientes angariados pela Granconta, desde a implementação do novo sistema, serão aqui processados, sendo que os restantes clientes serão incorporados gradualmente em 2016. De qualquer das formas, o exercício de atividade de 2017 será definitivamente processado no *Toconline*.

A reconciliação bancária informatizada é um instrumento processual que resulta em ganhos de tempo significativos, que se traduz numa redução de custos significativa de 60% ao ano (cálculos realizados pelos sócios). Para além do *Toconline*, esta funcionalidade está disponível em alguns dos programas informáticos à venda no mercado, mas não estão no sistema atual. Estes ganhos serão refletidos nos resultados da empresa ao longo do tempo.

Também a possibilidade de integrar a informação disponibilizada no Portal das Finanças no programa informático, através do *e-fatura*, quer de compras quer de vendas dos clientes, é uma funcionalidade poderosa que o novo sistema informático também disponibiliza.

Ambas as funcionalidades foram classificadas pela Granconta como críticas e, em conjunto, esperam-se ganhos de produtividade determinantes no sucesso da Granconta.

Acresce que, ao contrário do sistema atual, o novo sistema não necessita de um servidor local nem da execução de *backups* diários. O atual servidor continuará ao serviço, possibilitando acesso a dados históricos gerados no sistema antigo e passará também a gravar ficheiros gerados por outros programas informáticos utilizados na empresa. Os custos com o *backup* diário das operações não são significativos, mas importa o facto de esta responsabilidade deixar de pressionar os funcionários da empresa e que o sistema se torna muito mais seguro.

“Existem no mercado dezenas de sistemas informáticos de contabilidade que não exploram estes instrumentos de uma forma competente. A escolha do novo programa de contabilidade (Toconline) pela Granconta assegurou esta disponibilidade “

Sócio-gerente Granconta (2016)

6. CONCLUSÕES

“Os clientes estão a exigir cada vez mais”

Kotler (2000)

Mesmo que involuntariamente, os clientes acabam por estar mais exigentes. A satisfação por si só não é elemento diferenciador entre as marcas. É necessário que a Granconta aja e que implemente as ações estratégicas delineadas consoante os seus objetivos, com base numa análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.

Há que se destacar e lutar por um posicionamento mais forte. Se não o fizer, a concorrência certamente o fará.

O presente projeto fez um levantamento da situação e ambiente da Granconta e permitiu que fosse proposto à empresa um planeamento e conjunto de ações, as quais caberão à empresa decidir a sua implementação. A Granconta ainda tem um grande caminho a percorrer.

6.1. Considerações Finais

Ao longo de todo este trabalho, ficou evidente que não seria possível desenvolvê-lo sem recorrer à investigação científica levada a cabo por todos os autores que aqui foram citados. Estes autores abriram caminho para o desenvolvimento de muitas das ideias desenvolvidas. Ficou também claro para a proponente deste projeto que há muitos espaços por preencher, trabalhos por publicar, pois algumas ideias não conseguiram encontrar suporte científico relevante.

O presente projeto acabou por fazer o levantamento de uma situação concreta e o plano de marketing apresentado está em curso e será acompanhado, mesmo depois da presente tese ser apresentada e discutida.

Importa referir que a situação da Granconta não é caso único, e que o trabalho aqui desenvolvido tem afinal uma aplicação muito mais vasta, sendo mesmo transversal à atividade da contabilidade. Também ficou muito claro que a ligação da Universidade às empresas, da academia ao mundo empresarial, é uma via que deve ser estimulada, porque de facto funciona.

- O caso da Granconta é uma situação real. Todo o trabalho que aqui se desenvolveu, em particular o capítulo 4, descreve os factos com absoluto rigor, que a proponente deste projeto procurou, com método científico, retratar;
- O modelo usado na metodologia, Lindon et al. (2004) é teórico e não é rígido ao ponto de todas as fases terem que ser cumpridas e pela ordem apresentada pelos investigadores. Acresce que o trabalho descreve as fases como de facto aconteceram e o modelo utilizado como referência;
- Durante a elaboração deste trabalho, a Granconta publicou um novo *website*, desenvolvido de acordo com as indicações que aqui foram indicadas. O *website* não está ainda concluído, faltando ainda introduzir ligações às redes sociais, ativação do blog e a funcionalidade multilinguas. Verifica-se todavia, é que o número de visitantes e outros indicadores e métricas mencionadas nos capítulos anteriores, já apontam para resultados positivos;

- A Granconta já concluiu um processo de recrutamento de um novo colaborador, que entrará no ativo em setembro de 2016. Está em vias de adotar um novo sistema informático, que nesta data já está escolhido. Está também em vias de mudar de instalações, para outras que a gerência entende mais apropriadas;
- Um plano de marketing digital e um plano de marketing não digital sugerem estratégias bastante diferentes um do outro, contudo, naturalmente, as estratégias propostas num plano de marketing digital poderão e deverão funcionar paralelamente, complementando-se e elevando a empresa a um nível e posicionamento ideal.
- Um plano de marketing digital sugere variadíssimas estratégias a implementar: foram e serão implementadas aquelas que se revelaram mais indicadas para o contexto atual da Granconta.

6.2. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros

Foram sentidas e verificadas algumas limitações durante o decorrer do projeto:

- Dificuldade em avaliar a quota de mercado: esta análise sofreu de duas sérias limitações relativamente aos dados disponíveis. A primeira limitação foi o facto de não existirem dados isolados relativamente ao mercado de contabilidade. A segunda limitação é o facto de não existirem todos os dados de interesse para os anos de 2010, 2014 e nenhum dado referente ao ano de 2015, tendo sido necessário assumir alguns pressupostos para a análise dos anos de 2010 e 2014. O ano de 2015 acabou por ficar fora da análise;
- A principal limitação identificada e sentida foi a falta de material de suporte académico relativamente ao tema central: plano de marketing digital. A metodologia acabou por ser proposta com base em dois autores diferentes, o plano de marketing tradicional foi inspirado em Lindon et al. (2004) ajustado, sempre que possível, ao plano de marketing digital desenvolvido e baseado em Chaffey (2010);
- Alguns dos planos de ações propostos, já estavam definidos e decididos pelo *Board* dos sócios da Granconta, antes do planeamento das estratégias. Uns faziam sentido e acabaram por se aceitar como apropriados, outros não. De qualquer forma, dificultaram o processo de revisão da literatura, pois a construção e idealização do projeto estava já naturalmente condicionada;
- São três sócios-gerentes, que representam duas gerações diferentes. Um dos sócios, responsável pela iniciativa deste projeto, com 55 anos e os outros dois, mais velhos, devem retirar-se ainda em 2016. A relutância à mudança por parte destes sócios foi um desafio, pois a sua apetência para o digital é muito limitada e existe resistência à mudança;
- Dependência de fontes externas, na medida em que durante a realização do projeto, principalmente durante a fase de reestruturação do *website*, existiram várias reuniões com quatro empresas diferentes. Tentou encontrar-se o parceiro ideal e a decisão foi ponderada, atrasando durante alguns meses o processo.

Como recomendações para trabalhos futuros, seria interessante:

- a) Reavaliar a eficácia destas medidas, algumas já implementadas, outras apenas propostas. Planejar é uma tarefa complicada e monitorizar é no fundo a forma de concretizar a viabilidade das ações sugeridas e avaliar se os objetivos e metas percentuais desejadas foram cumpridas;
- b) Propor novas medidas e planos de ações. Será que se irão manter os mesmos objetivos num futuro próximo? Se sim (e até se não) que ações devem ser implementadas?
- c) Foco mais digital, na medida em que alguns dos planos de ação não são totalmente focados no mundo digital.

7. BIBLIOGRAFIA

- Abedniya, A., & Mahmoudi, S. S. (2010). The Impact of Social Networking Websites to Facilitate the Effectiveness of Viral Marketing. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 1(6), 139–146.
- AEP. (2014). Estudo sobre as empresas Familiares em Portugal - AEP Câmara de Comércio e Indústria. Retrieved January 8, 2016, from <http://www.aeportugal.pt/>
- AMA. (2016). American Marketing Association. Retrieved March 3, 2016, from <https://www.ama.org/>
- Antoniali, L. (1999). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares, 1–14.
- Associação das empresas Familiares, E. (2010). Empresas Familiares. Retrieved November 26, 2015, from <http://www.empresasfamiliares.pt/>
- BdP, B. de P. (n.d.). Banco De Portugal. Retrieved February 15, 2016, from <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx>
- Boyd, B. (2013). *Social Media for the Executive: Maximize Your Brand and Monetize Your Business*. One Seed Press. Retrieved from <http://socialmediafortheexecutive.com>
- Boyd, D., & Donath, J. (2004). Public displays of connection. *BT Technology Journal*, 22(4), 71–82.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210–230.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. de. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. (G. Leya, Ed.). Alfragide, Portugal: Dom quixote.
- Brynjolfsson, E., & Kahin, B. (2000). *Understanding the digital economy - Data, Tools and Research*. *Saudi Med J* (Vol. 33).
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 - o que não pode ignorar*. (E. Sílabo, Ed.). Lisbon: ALMEDINA.
- Chaffey, D. (2010). Digital Marketing Strategy Planning. Retrieved December 1, 2016, from <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-planning-template/>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2006). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Vasa.

- Cintra, F. C. (2010). Marketing Digital: a era da tecnologia on-line, *4080*(16), 6–12.
- Cloudware. (2016). CloudWare - better online experiences. Retrieved May 4, 2016, from <http://www.cldware.com/>
- Costa, A. J. D. (2002). A sadia e as sucessivas sucessões nas empresas familiares, 1–23.
- Coutinho, V. (2014). *The social Book - Tudo o que precisa de saber sobre o Facebook*. (Actual Editora, Ed.) (1st ed.). Lisbon: Grupo almedina.
- Dias, E. W. (2001). Contexto Digital e Tratamento da Informação. *DataGramZero - Revista de Ciência Da Informação*, v.2(n.5). Retrieved from http://www.dgz.org.br/out01/Art_01.htm
- Facebook. (2014). Facebook internal data. Retrieved May 5, 2014, from facebook.com
- Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How Important Are Brands? A Cross- Category , Cross-Country Study. *Journal of Marketing Research*, XLVII(October), 823–839.
- George, S., & Foley, H. (2012). Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. Retrieved March 27, 2016, from <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>
- GFK. (n.d.). E a cor mais feia do mundo é... Retrieved June 1, 2016, from <https://www.noticiasominuto.com/lifestyle/598758/e-a-cor-mais-feia-do-mundo-e>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11(9), 43–66.
- Google. Mobile In-Store Research: how in-store shoppers are using mobile devices, Google shopper marketing council 37 (2013).
- Google. (2015). Google Analytics. Retrieved January 10, 2016, from <https://www.google.com/intl/pt-PT/analytics/features/index.html>
- Granconta. (2008). Granconta - Serviços de Contabilidade LDA. Retrieved May 21, 2015, from <http://www.granconta.pt/>
- Hei-Man, T. (2008). An Ethnography of Social Network in Cyberspace: The Facebook Phenomenon. *The Hong Kong Anthropologist*, 2, 53–77. Retrieved from http://www.cuhk.edu.hk/ant/hka/vol2/Chapter2_2008.pdf
- Hoffman, D., Novak, T., & Schlosser, A. (2000). Consumer control in online environments: An investigation into the psychology of consumer choice and its impact on media enjoyment, attitude and behavioral intention. *Elab. Vanderbilt. Edu*, 1–15.
- IAPMEI. (2007a). A análise SWOT. Retrieved November 15, 2015, from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>

- IAPMEI. (2007b). Desenvolver uma estratégia de Marketing. Retrieved November 15, 2015, from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2342>
- IAPMEI. (2007c). Fazer um plano de marketing. Retrieved November 15, 2015, from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343>
- Jamal, S. (2013). Introdução ao Google Adwords. Retrieved from <http://pt.eduke.me/course/curso-gratuito-introducao-ao-google-adwords/#>
- Kahtalian, M. (2002). Marketing De Serviços: a percepção dos consumidores em relação aos serviços. *Navus - Revista de Gestão E Tecnologia*, 3(1), 49–60.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B (business-to-business) marketplaces. *Harvard Business Review*, 78(3), 97–103, 214.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 139–155.
- Kotler, P. (2000). *KOTLER-Administração de marketing* (10ª, 7ª re). São Paulo.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition. Marketing Management* (Tenth Edit, Vol. 23). Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson custom publishing.
- Kotler, P., & Gary, A. (2011). *Principles of Marketing*. (P. Australia, Ed.) (9th ed.). Mishawaka: Better World Books. Retrieved from <http://usir.salford.ac.uk/20196/>
- Kotler, P., & Gary, A. (2014). *Principles of Marketing, 15th Edition*. (G. Edition, Ed.) (15th ed.).
- Lancaster, F. W. (1978). *Toward Paperless Information Systems*. Orlando, FL, USA: Academic Press, Inc.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth*. Google (Google Inc). Google Inc. All rights reserved.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing*.
- Lomax, W., Mador, M., & Fitzhenry, A. (2002). Corporate rebranding: learning from experience, (48). Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/6396/1/Lomax-W-6396.pdf>
- Lotz, A. (2014). *The Television Will Be Revolutionized* (2nd ed.). New York.
- Marktest, G. Os Portugueses e as Redes Sociais 2014 (2014).
- Moody, D., & Walsh, P. (1999). Measuring The Value Of Information - An Asset Valuation Approach. *Seventh European Conference on Information Systems (ECIS'99)*, 1–17.
- Morrison, D., & Wise, R. (2000). Beyond the exchange - The future of B2B. *Harvard Business Review*, (78(6)), 86–96. Retrieved from <http://europemc.org/abstract/med/11184979>

- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, Vol. 16 No., 16(2), 31–40.
- Naumann, E., Jackson, D. W., & Rosenbaum, M. S. (2001). How to implement a customer satisfaction program. *Business Horizons*, 44(1), 37–46.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital* (Vintage Bo). Toronto, Canada: Vintage books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Being-Digital-Nicholas-Negroponte/dp/0679762906>
- Neto, L., & Abrahão, S. (2007). O novo consumidor. *Farmácia Distribuição N.º 236*, 7(6).
- Nurchahyo, B., Kowanda, A., & Nur'ainy, R. (2009). Inside Facebook: a Prospective Marketing Channel. *The International Conference on Economics and Administration*, (November), 82–93.
- Obercom. A Internet em Portugal (2014).
- OCC, O. dos C. C. (2015). Ordem dos Contabilistas Certificados. Retrieved July 4, 2015, from <http://www.occ.pt/pt/>
- Paulo, D. N. A. (2009). *Empresas familiares em Portugal: “sucessão competente.”* Retrieved from <http://dited.bn.pt/31546/2533/3047.pdf> \n <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1619>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(April), 101–109. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2086/3623>
- Plot, C. A. Content Marketing (2012).
- Sculley, A., & Woods, W. (2001). *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*. HarperInformation ©2001. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=558425>
- Segura, C. M. (2009). *O estudo do marketing digital vs marketing tradicional + percepção dos consumidores no mercado virtual e tradicional*. Retrieved from <http://run.unl.pt/bitstream/10362/4036/1/TEGI0234.pdf>
- Toconline. (2016). Toconline - software integrado de contabilidade e salários. Retrieved March 3, 2016, from <https://www.toconline.pt/>
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência Da Informação*, 34(2), 93–104.
- Toque de Midas, E. (2015). Toque de Midas. Retrieved October 29, 2015, from <http://toquedemidas.pt/criacao-de-sites-para-empresas/>
- Treadaway, C., & Smith, M. (2010). *Facebook Marketing - An hour a day*. (L. Britten, Ed.) *Media* (1st ed.). indianapolis: Publishing Inc., Wiley. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Facebook+Marketing+?#0>

Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares - Entender a estrutura, valores e dinâmicas da empresa familiar*. (E. Silabo, Ed.) (04–2004th ed.).

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. Retrieved from <http://jsr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094670503262946>

8. ANEXOS

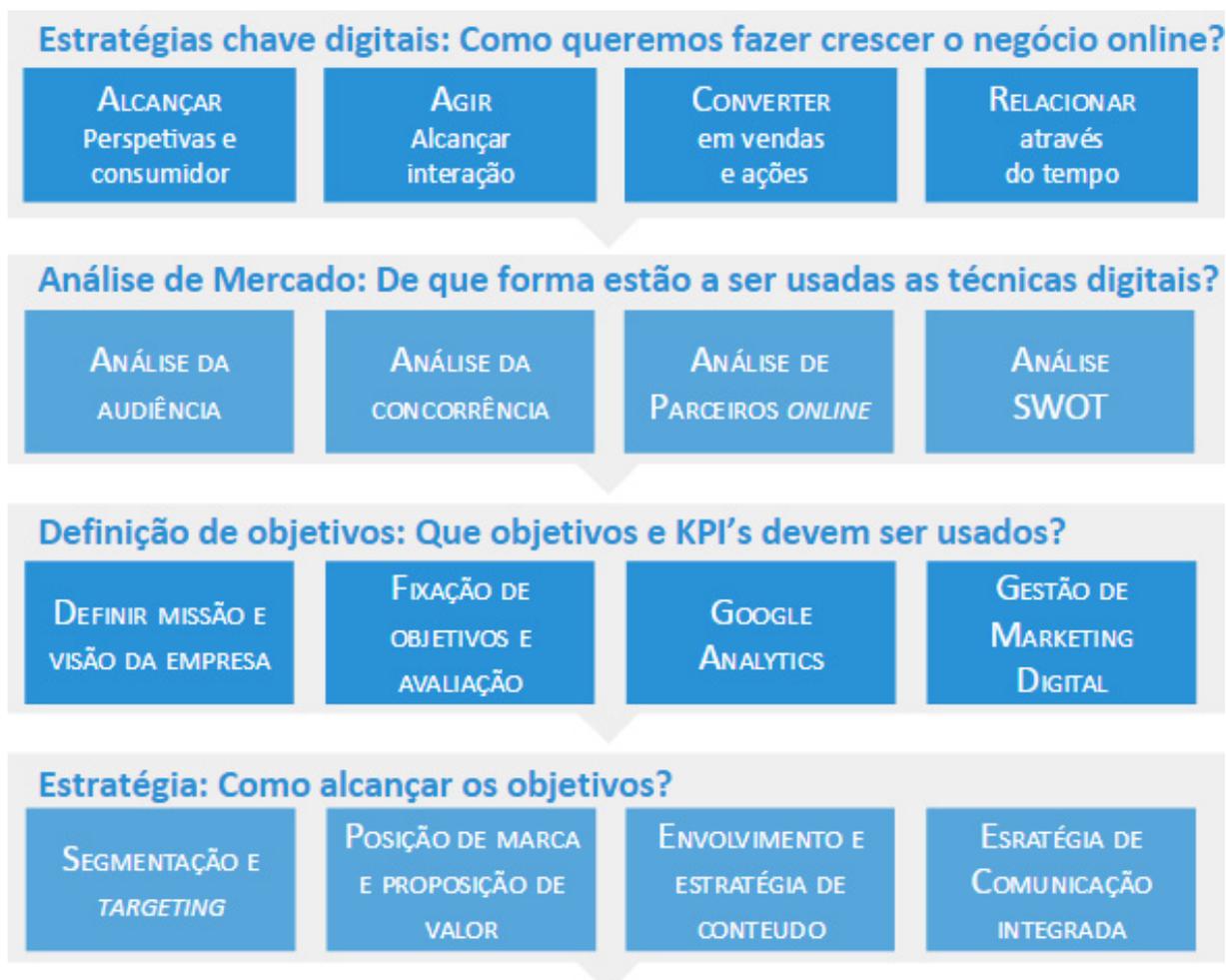


Figura 42 - Plano de Marketing Digital, proposto por Dave Chaffey

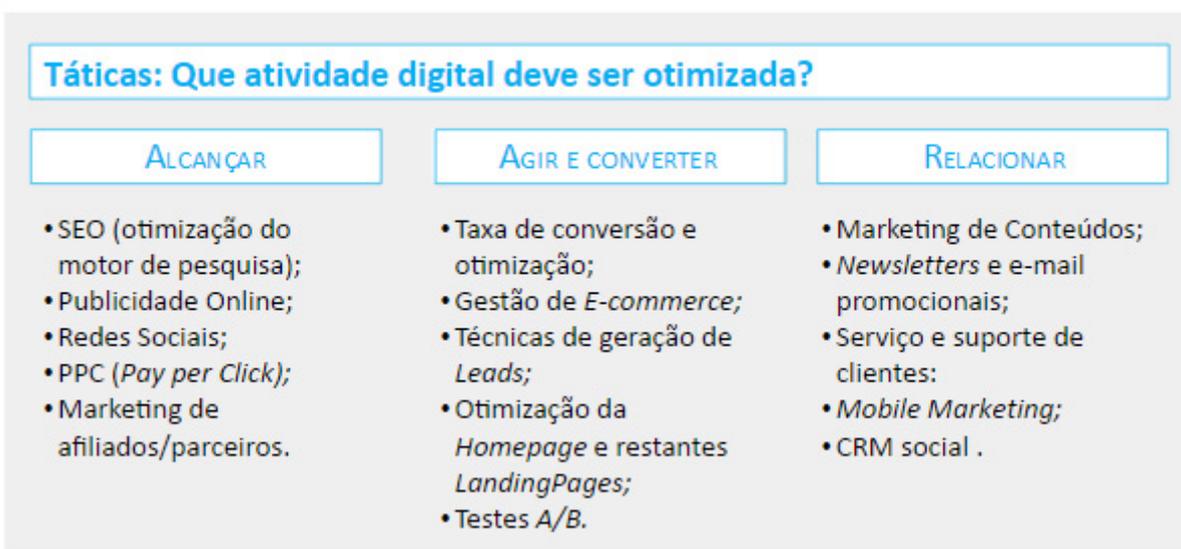


Figura 43 - Táticas de um plano de marketing digital, proposto por Dave Chaffey

INFORMAÇÃO SOBRE DADOS

Fonte Banco de Portugal, Serie longa do quadro do sector

Setor Contabilidade e Auditoria; Consultoria Fiscal

Site <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaeDoSetor.aspx>

Setor de Actividade Económica 692 - Actividades de Contabilidade e Auditoria; Consultoria Fiscal

Observações Dados em falta assinalados pelos campos amarelos

DIMENSÃO DO MERCADO		Número Empresas							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Médias			24	20	18	19	16	16	12
Pequenas		427	437	429	431	412	400	394	384
	PMEs			449	449	431	416	410	396
	Microempresas			8 501	8 503	8 879	8 956	9 131	8 920
	Grandes			5	4	4	4	4	4
	Todas				8 956	9 314	9 376	9 545	9 320

INDICADORES DE NEGÓCIO		Volume de Negócios (Média do Agregado)							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Médias		6 562 007	7 714 454	5 590 885	5 052 936	6 718 990	7 275 548	6 225 953	6 034 724
Médias - Taxa de Crescimento			0,18	-0,28	-0,05	0,33	0,08	-0,14	-0,03
Pequenas		536 486	552 250	589 528	559 788	558 836	558 008	501 605	537 590
Pequenas - Taxa de Crescimento			0,03	0,07	-0,05	0,00	0,00	-0,10	0,07
	PMEs			812 306	739 914	830 397	816 375	724 994	704 170
- Média ponderada da taxa de crescimento					-0,09	0,12	-0,02	-0,11	-0,03
	Todas				119 870	119 795	116 118	105 942	99 140
Total Volume de Negócio - Pequenas			241 333 250	252 907 512	241 268 628	230 240 432	223 203 200	197 632 370	206 434 560
Total Volume de Negócio - Medias			185 146 896	111 817 700	90 952 848	127 660 810	116 408 768	99 615 248	72 416 682

INDICADORES DE NEGÓCIO		Resultado Líquido (Média do Agregado)							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Médias		811 932	1 050 065	615 186	0	1 082 802	1 025 873	-12 748 961	0
Médias - Taxa de Crescimento			0,29	-0,41	-0,06	NA	-0,05	-13,43	-6,74
Pequenas			109 938	54 722	53 331	51 700	-208 342	32 519	8 454
Pequenas - Taxa de Crescimento				NA	-0,5149	-0,0306	-5,0298	-1,1561	-0,7400
	PMEs				22 985 661	41 873 638	-66 922 832	-191 170 890	3 246 336
- Média ponderada da taxa de crescimento				NA	NA	0,82	-2,60	1,86	0,03
	Todas				10 074	5 963	-1 988	-17 558	5 034

INDICADORES DE NEGÓCIO		Margem Líquida							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Médias		12,4%	13,6%	11,0%	0,0%	16,1%	14,1%	-204,8%	0,0%
Pequenas		0,0%	19,9%	9,3%	9,5%	9,3%	-37,3%	6,5%	1,6%

Figura 44 - Folha de Excel, dados relativos à análise do ambiente externo, estatísticas relevantes



Figura 45 - Novo logotipo institucional da Granconta

