



**Building a better  
working world**

## **DIAGNÓSTICO DE MARKETING**

UNIVERSIDADE DO MINHO

LICENCIATURA EM MARKETING (REGIME PÓS-LABORAL)

MARKETING DE SERVIÇOS E RELACIONAL

DIAGNÓSTICO DE MARKETING

2020/2021

### **GRUPO 2**

ANA FILIPA RIBEIRO AZEVEDO, A92350

ANA TERESA CARVALHO DA SILVA, A92327

HUGO MIGUEL CALDAS FREITAS, A92342

INÊS ARAÚJO GONÇALVES, A92359

MARCELO SEMEDO PIRES QUARESMA, A83450

MARIANA MARTINS MENDES, A87572

# SUMÁRIO EXECUTIVO

O mercado encontra-se, de uma forma geral, a integrar cada vez mais serviços em vez de produtos físicos, algo que é especialmente evidente em países desenvolvidos como a Noruega, Suíça ou Finlândia.

A pandemia de COVID-19 veio impulsionar ainda mais esta transição, obrigando muitas empresas a mudar ou reforçar a sua atividade *online*.

O Marketing de Serviços e Relacional está, desta forma, cada vez mais envolvido na área da economia e gestão, tendo um papel crucial no sucesso das empresas.

De forma a analisar como este é integrado numa empresa, escolhemos a Ernst & Young, uma das *Big Four*, ou seja, uma das 4 empresas de consultoria mais poderosas e influentes do mundo, para estudar e desenvolver o trabalho proposto na UC “Marketing de Serviços e Relacional”.

Começámos por apresentar um pouco a identidade desta empresa, justificando também a escolha da mesma para o presente trabalho. De seguida, realizámos uma análise interna e externa da empresa, a fim de perceber a sua atividade e a dos mercados onde opera. Depois, fizemos uma descrição do Marketing Mix da empresa, salientando os aspetos mais relevantes sobre cada um dos “7 P’s” (Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processo, Evidências Físicas) e apresentando ainda algumas sugestões, que, na nossa ótica, poderia melhorar a performance da EY enquanto prestadora de serviços.

Por último, realizámos uma pequena exposição sobre os Recursos Humanos da Ernst & Young que, segundo a nossa pesquisa, é crucial para a sua reputação e excelência, e razão pela qual é frequentemente apontada como uma das melhores empresas para trabalhar e construir carreira. Para isto, contamos com a ajuda de algumas colegas que já colaboraram ou colaboram com esta organização - *EY Ambassadors*.

Por último, apresentámos algumas conclusões sobre este trabalho, assim como a nossa perspetiva acerca da realização do mesmo.

**Palavras-chave:** Prestador De Serviços, Marketing Relacional, Marketing Mix, Consultoria, Excelência, Mercado, *Big Four*, Serviço

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	5
ERNST & YOUNG.....	6
Missão, Visão, Objetivos e Valores da EY.....	6
Porquê a EY?.....	6
ATUAL ESTRATÉGIA DE MARKETING DA EY.....	7
Análise Interna.....	7
Análise Externa.....	8
STP de Serviços da EY.....	11
MARKETING MIX DA EY.....	14
Produto.....	14
Preço.....	15
Distribuição.....	15
Promoção/Comunicação.....	16
Pessoas.....	21
Processos.....	22
Evidências Físicas.....	23
TÁTICAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E CRM.....	25
ANÁLISE CRÍTICA.....	26
Curiosidade: EY e os (Recursos) Humanos.....	27
EY Experience the Yellow.....	29
CONCLUSÃO.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	32

# ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Edifícios das empresas Big Four: Deloitte, pwc, EY e KPMG.....	13
Ilustração 2 - Print Screen do Website da Ernst & Young .....	16
Ilustração 3 - Ilustração de Artigo Sobre a EY na Forbes .....	17
Ilustração 4 - Print Screen de Notícia Relacionada com a EY no Jornal Britânico "The Guardian" .....	17
Ilustração 5 - Print Screen da Página de LinkdIn da EY .....	18
Ilustração 6 - Print Screen de uma Publicação na Página de LinkdIn da EY em Inglês	19
Ilustração 7- Print Screen de uma Publicação na Página de LinkdIn da EY em Português .....	19
Ilustração 8 - Print Screen da Conta de Instagram da EY Portugal.....	20
Ilustração 9 - Guy Villax, CEO da Hovione e Vencedor do Entrepreneur of the year 2021 Portugal.....	21
Ilustração 10 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 1) .....	24
Ilustração 11 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 2) .....	24
Ilustração 12 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 3) .....	24
Ilustração 13 – Foto da Campanha Publicitária "Experience The Yellow" .....	30

# INTRODUÇÃO

Enquanto alunos do segundo ano da Licenciatura em Marketing da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, realizámos um Diagnóstico de Marketing de uma empresa de serviços para a Unidade Curricular de Marketing de Serviços e Relacional.

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi a Ernst & Young, uma das *Big Four* no mundo dos serviços. Aplicámos os conhecimentos abordados em aula, compreendendo as diferenças de uma análise de *marketing* de um produto para uma análise de *marketing* de uma empresa de serviços.

# ERNST & YOUNG

## Missão, Visão, Objetivos e Valores da EY

Ernst & Young *Global Limited*, comumente conhecida como Ernst & Young ou EY, é uma empresa multinacional de serviços profissionais com sede em Londres. A EY é uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo no setor da contabilidade, juntamente com a Deloitte, KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC), sendo estas consideradas as *Big Four* empresas de contabilidade. Fornece serviços de Consultoria, Auditoria, Impostos e Transações para os setores financeiro, governamental, de entretenimento, tecnologia, telecomunicações, entre outros. A empresa atual foi formada em 1989 pela fusão de duas empresas de contabilidade, Ernst & Whinney e Arthur Young & Co, e opera como uma rede de firmas-membro que estão estruturadas como entidades legais separadas numa parceria, com mais de 270.000 funcionários espalhados por mais de 700 escritórios em 150 países em todo o mundo (*EY - Building a Better Working World*, 2021).

O conhecimento e os serviços de qualidade que oferecem ajudam a inspirar confiança nos mercados de capitais e em economias de todo o mundo.

## Porquê a EY?

Decidimos basear o nosso estudo nesta empresa dada a importância que atribuí ao serviço de qualidade que os caracteriza aliado aos ideais de confiança, segurança, ética e integridade. Consideramos que é uma empresa de sucesso principalmente pelas boas práticas de gestão organizacional que lhe está associada, focando-se no trabalho em equipa, boa integração de todos os seus trabalhadores, e qualidade dos mesmos.

# ATUAL ESTRATÉGIA DE MARKETING DA EY

## Análise Interna

Para que seja possível delinear boas estratégias empresariais, a organização deve fazer uma análise à sua situação atual, a fim de conhecer os ambientes interno e externo. Para isto é necessário elaborar uma análise SWOT, que inclui Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (Kotler & Armstrong, 2017).

### S - Forças

- A EY investe enormes recursos na formação e desenvolvimento dos seus empregados, resultando numa força de trabalho não só altamente qualificada, como também motivada para alcançar mais;
- Estão presentes em mais de 150 países o que permite construir um novo fluxo de receitas e diversificar o risco de ciclo económico nos mercados em que opera;
- Aposta no investimento em tecnologia para desenvolver uma prestação serviços de auditoria com maior qualidade, em soluções tecnológicas, nos colaboradores e nas alianças estratégicas da EY;
- Em Portugal, a EY é a única *Big Four* presente no *ranking* “Best Workplaces” em 2019, ocupando o 23º lugar (*Melhores Lugares Para Trabalhar*, 2019).

### W - Fraquezas

- O investimento na área de investigação e desenvolvimento não acompanha o crescimento rápido observado pelos seus concorrentes;

- A empresa não tem sido capaz de enfrentar os desafios presentes pelos novos participantes no segmento e perdeu uma pequena quota de mercado nas categorias de nicho;
- Alguns serviços têm uma quota de mercado elevada, enquanto os restantes têm uma quota de mercado baixa. Esta dependência de alguns produtos torna a EY vulnerável a ameaças externas.

### **O - Oportunidades**

- Aproveitar o crescimento do digital, provocado pela pandemia da COVID-19, para atrair novos clientes através das plataformas *online*;
- A nova tecnologia proporciona uma oportunidade para a EY praticar uma estratégia de preços diferenciada no novo mercado.

### **T - Ameaças**

- As novas tecnologias desenvolvidas pelos concorrentes podem constituir uma séria ameaça para a indústria num futuro a médio e longo prazo;
- O aumento da concorrência pode reduzir a quota de mercado da Ernst & Young;
- A flutuação das moedas globais afeta as operações.

## **Análise Externa**

No sentido de mitigar o impacto que os fatores externos podem ter numa empresa, assim como explorar novas oportunidades para a sua atividade, é crucial realizar uma análise externa (também conhecida como análise do macro-ambiente). Para isto, é comum aplicar-se a análise PESTAL, que segundo Sammut-Bonnici e Galea se pode descrever como “a powerful and widely used tool for understanding strategic risk. It identifies the changes and the effects of the external macro environment on a firm's competitive position.” (Cooper, 2015). Aqui, e seguindo a ordem do acrónimo, são incluídos fatores

Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

### **Políticos**

O risco político global atingiu um novo máximo 2020 e deverá persistir durante 2021. A pandemia da COVID-19, as tensões comerciais, as alterações climáticas e uma série de outros fatores significa que a probabilidade de o desempenho das empresas, mercados ou economias ser afetado por decisões políticas é grande.

A pandemia tornou-se o maior evento de risco político à escala global, na medida em que para além de ser uma crise de saúde pública, envolve também questões como a segurança nacional, liderança global e cooperação internacional.

A entrada em países com um elevado nível de tributação influenciará diretamente a rentabilidade da EY. A elevada tributação afeta o comércio internacional e impede as exportações. A EY pode entrar em mercados com baixo nível de tributação e beneficiar de lucros elevados que podem ser investidos em atividades de investigação e desenvolvimento. Do mesmo modo, as elevadas restrições comerciais podem tornar o ambiente empresarial mais complexo, afetando as exportações e prejudicando as relações com os parceiros comerciais estrangeiros.

### **Económicos**

O desenvolvimento económico de um país influencia diretamente o desempenho organizacional. As economias em crescimento oferecem amplas oportunidades de crescimento para a EY.

A procura e a oferta de mão-de-obra determinam as taxas salariais e a oferta de mão-de-obra qualificada. A EY deve estudar e prever as condições do mercado de trabalho para compreender como pode atrair trabalhadores talentosos e alavancar as suas competências para melhorar o desempenho empresarial.

As estratégias de expansão global da EY são influenciadas pela eficiência do mercado financeiro, uma vez que operar em mercados financeiros altamente eficientes conduz a uma melhor posição de liquidez e a uma capacidade reforçada de entrar em novos mercados. A saúde e eficiência dos mercados financeiros determinará a capacidade da EY de angariar o capital a preços justos.

## **Social**

A cultura organizacional deriva uma forte influência das normas, valores e tendências da sociedade. A compreensão das tendências demográficas, estruturas de poder, padrões de despesa dos consumidores e crenças partilhadas pode ajudar a EY a conceber mensagens de *marketing* eficazes.

Mudanças nos padrões demográficos como o envelhecimento da população, tendências migratórias e variáveis socioeconómicas têm uma importância primordial para organizações empresariais internacionais como a EY. O estudo das características demográficas pode ajudar a EY na escolha do segmento/segmentos de mercado adequados com elevado potencial de crescimento.

Cada sociedade tem normas e valores distintos que desempenham um papel importante na formação do comportamento do consumidor. A EY deve desenvolver equipas locais e desenvolver parcerias locais para compreender as atitudes e normas da sociedade para adaptar as estratégias de *marketing* de acordo com um contexto cultural único. A observação da estratificação da classe social é também importante para a EY.

## **Tecnológico**

Uma análise detalhada do ambiente tecnológico pode ajudar a EY a identificar as tendências tecnológicas para alcançar vantagens comerciais, tais como, aumentar a rentabilidade, impulsionar o processo de inovação e melhorar a eficiência operacional.

O 5G, a mais recente geração de redes móveis, é o próximo passo evolutivo para a banda larga sem fio. O seu objetivo é elevar as potencialidades da rede atual, conhecida como 4G, alcançando uma banda larga móvel de altíssimos padrões de velocidade de conexão. Percebendo a importância do 5G, a EY formou uma aliança com a Nokia para ajudar as organizações a desbloquear o poder do 5G e acelerar a transformação digital nas suas operações.

## **Ambiental**

As normas, leis e regulamentos ambientais variam consoante os diferentes mercados. A presença internacional do EY exige que a organização considere estas diferenças para evitar circunstâncias indesejáveis. A análise ambiental detalhada é

imperativa antes de decidir entrar num novo mercado. É necessário para a EY considerar fatores ambientais como as mudanças nas condições climáticas, uma vez que podem influenciar a eficiência empresarial. Por exemplo, condições meteorológicas extremas podem aumentar o custo das operações e obrigar a EY a tornar a cadeia de valor mais flexível. Tais mudanças podem também influenciar os padrões de despesa dos consumidores, levando a organização a rever o seu produto e estratégias de *marketing*.

Outro fator a ter em conta é o aumento do uso de tecnologias renováveis. A EY pode beneficiar e investir mais nesta área para assegurar a sustentabilidade a longo prazo. Este investimento irá também aumentar a satisfação das partes interessadas e expandir a base de clientes devido a uma imagem de marca melhorada.

## **Legal**

A Ernst & Young não pode entrar num novo mercado sem estudar em detalhe o seu ambiente legal e a estrutura reguladora de consumo. É necessária uma avaliação cuidadosa destes aspetos legais para evitar problemas graves. A ignorância a este respeito pode causar circunstâncias indesejáveis para a EY, tais como, prejudicar a vantagem competitiva como resultado da violação dos direitos de propriedade intelectual e prejudicar a imagem organizacional devido à violação das normas de proteção do consumidor/empregado/ambiente.

## **STP de Serviços da EY**

### **Segmentação**

A segmentação consiste na divisão do mercado em pequenos grupos de clientes que partilham necessidades, comportamentos de compra, características, e/ou padrões de consumo comuns.

No caso da EY, a sua estratégia é de foco em serviço uma vez que só fornecem quatro serviços principais (consultoria, auditoria, impostos e transações) a um mercado bastante amplo (desde *start-ups* a multinacionais de todos os setores). Este tipo de estratégia obriga o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para servir bem cada

segmento, envolvendo um maior investimento em força de vendas e comunicação de *marketing*.

### **Targeting**

Depois dos clientes de uma empresa serem segmentados, a empresa avalia a atratividade de cada segmento e decidir quais os mais prováveis interessados nos seus serviços, e concentrar-se em servi-los bem (Lovelock & Wirtz, 2016).

Segundo o *Country Managing Partner* da EY em Angola, João Alves, “ajudamos os pioneiros digitais a combater a pirataria de informação; guiamos governos em crises de cash-flow; desbloqueamos novos tratamentos médicos com data analytics; e procuramos auditorias de alta qualidade para criar confiança nos mercados financeiros e nos negócios. Por outras palavras, trabalhamos com empresários, empresas e países inteiros para resolver os seus desafios mais complexos.” (Alves, 2021).

### **Posicionamento**

O posicionamento é o espaço que um determinado serviço ocupa na mente do consumidor num determinado mercado. Por isso, é essencial estabelecer e manter uma posição distintiva na mente do mesmo, comunicando uma mensagem simples e consistente, diferenciando-se da concorrência. “A estratégia de posicionamento preocupa-se em criar, comunicar, e manter diferenças distintas que serão notadas e valorizadas pelos clientes com quem a empresa mais gostaria de desenvolver uma relação a longo prazo.” (Lovelock & Wirtz, 2016).

A EY posiciona-se na mente dos seus consumidores como fornecedora de serviços e soluções de qualidade e de excelência, comprometida com os seus valores e com os seus clientes.

Os seus principais concorrentes são a Deloitte, a KPMG e a PricewaterhouseCoopers (PwC), três empresas que fazem parte das *Big Four*, juntamente com a EY, termo que distingue as quatro grandes corporações de auditoria e consultoria com atuação internacional.

Ilustração 1 - Edifícios das empresas Big Four: Deloitte, pwc, EY e KPMG



Disponível em: <https://analyticsindiamag.com/why-the-big-four-audit-firms-pwc-ey-deloitte-kpmg-are-investing-heavily-in-artificial-intelligenc/>

# MARKETING MIX DA EY

## Produto

Os produtos da EY são, na verdade, serviços, ou seja, algo intangível e não palpável. Os seus serviços incluem *assurance*, tributário, assessoria, transações e serviços de consultoria.

O serviço de *assurance* inclui contabilidade financeira, investigação de fraude e serviços de disputa e é uma das fatias maiores para empresa, contribuindo com cerca de 38% da faturação da mesma. Os **serviços tributários** consistem em preços de transferência, fiscais internacionais, conformidade tributária comercial, capital humano, imposto global e direto, pertencendo esta área a 26% dos *incomes* da EY. Com a **assessoria**, a EY fornece ajuda a nível de desempenho e risco.

Estes serviços são personalizados para cada cliente, dependendo da indústria, geografia e até soluções e análises preferidas do cliente em questão. Assim, a EY ajuda as organizações a cumprir requisitos regulamentares, a manter os investidores informados e a satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Desta forma, as empresas serão mais eficientes e terão um maior crescimento a longo prazo.

Podemos considerar que os serviços da EY são de baixo contacto, uma vez, que se caracterizam por ser “chave na mão” (são entregues programas), havendo pouca interação entre os intervenientes (comprador e vendedor) na compra. Contudo, estes serviços possuem alta qualidade, inovação e são realizados com excelência por parte dos colaboradores da empresa. Para isto, a EY utiliza a ajuda dos seus *stakeholders*, para que juntos criem mudanças positivas.

Dado que os serviços da EY são intangíveis e de baixo contacto, são poucos ou quase inexistentes os serviços suplementares. De entre os existentes temos a informação, característica bastante valorizada pelos colaboradores da empresa, dado que esta se encontra explicada da maneira mais pormenorizada e clara possível no *website* da Ernst & Young. A hospitalidade é também um serviço que ressalta o serviço central e lhe acrescenta tanta qualidade, uma vez que os clientes são tratados com cortesia e cuidado por parte da empresa. Este fator é determinante na satisfação dos clientes.

## Preço

O preço da EY não é constante, dada a vasta oferta de serviços, variando consoante o serviço prestado que a empresa oferece.

Contudo, a EY tem implementada uma política de preços *premium*, uma vez que é considerada uma das *Big Four*, mas tem como missão, garantir sempre uma boa relação qualidade-preço, com a existência de alguns descontos.

## Distribuição

A distribuição é a variável mais relevante para satisfazer as necessidades do mercado, visto que é através da mesma que a empresa pode falar diretamente com o seu consumidor e fortalecer a sua imagem.

Na EY os seus serviços são distribuídos através do seu *website*, principalmente, mas também através da presença em feiras internacionais.

Neste caso, os clientes é que vão ao provedor de serviços. A EY está presente em mais de 150 países e apresenta mais de 700 escritórios, sendo que a sede da empresa está localizada em Londres. A sua estrutura está dividida em duas fações: a primeira, Executivos, é responsável pela liderança global e supervisão da marca, investimentos, prioridades, etc; a segunda caracteriza-se por Regiões, 28 ao todo, agrupadas por área geográfica (Américas; Europa, Oriente Médio, Índia e África (EMEIA); Ásia-Pacífico e Japão). Em Portugal estão localizados em Lisboa e no Porto, na Avenida da República e na Avenida da Boavista, respetivamente.

Ilustração 2 - Print Screen do Website da Ernst & Young



Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_pt](https://www.ey.com/pt_pt)

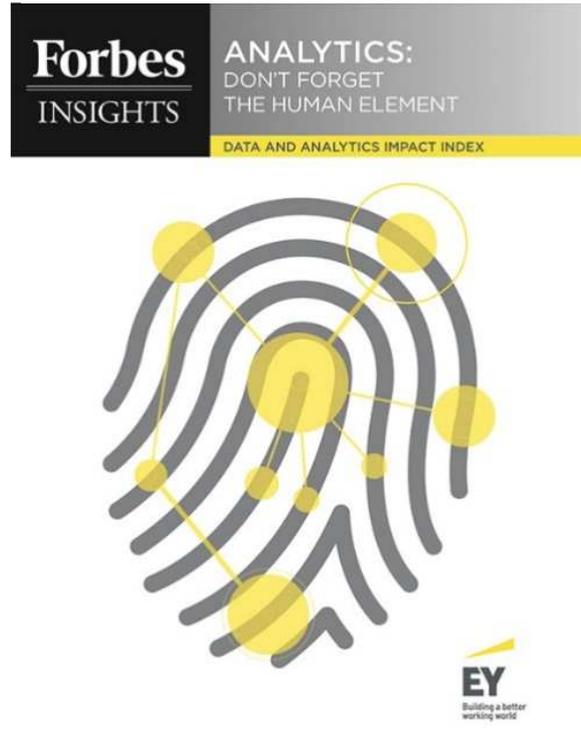
## Promoção/Comunicação

A comunicação de *marketing* de uma empresa é composta por complexas medidas, técnicas e métodos pelos quais a informação sobre a marca, produtos ou serviços da empresa chega aos consumidores. O mix de comunicação faz parte da “Promoção”, que integra os tão famosos e importantes 4 P’s do Marketing.

As **ferramentas da promoção** são:

- A **publicidade** que, segundo Kotler e Armstrong, significa “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2017). No caso da EY, esta faz anúncios de televisão apelando ao lado emocional dos clientes e destacando os benefícios dos seus serviços. Promove-se também em revistas e jornais como o *New York Times*, *Forbes* e *The Guardian*.

Ilustração 3 - Ilustração de Artigo Sobre a EY na Forbes



Disponível em: [https://www.forbes.com/forbesinsights/ey\\_data\\_analytics\\_2015/index.html](https://www.forbes.com/forbesinsights/ey_data_analytics_2015/index.html)

Ilustração 4 - Print Screen de Notícia Relacionada com a EY no Jornal Britânico "The Guardian"

This is a screenshot of a news article on The Guardian website. The top navigation bar is dark blue with 'Support the Guardian' on the left, 'Search jobs', 'Sign in', and 'Search' in the middle, and 'International edition' on the right. Below this is a secondary navigation bar with 'News', 'Opinion', 'Sport', 'Culture', 'Lifestyle', and 'More'. The main content area features a headline 'UK economy predicted to grow at fastest rate since second world war' under the sub-header 'Economic growth (GDP)'. A sub-headline reads 'EY Item Club upgrades forecasts for 2021 after businesses adapted better to Covid controls', with a link to 'See all our coronavirus coverage'. The author is identified as 'Richard Partington, Economics correspondent'. The article is dated 'Mon 26 Apr 2021 00:01 BST' and has 107 views. A photograph at the bottom shows several brown paper shopping bags hanging from a rack.

Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2021/apr/26/uk-economy-predicted-to-grow-at-fastest-rate-since-second-world-war-covid>

- O **marketing direto e digital** define-se em a marca/empresa se envolver diretamente com os consumidores e comunidades de clientes criteriosamente escolhidos com o fim de contruir relações duradouras com os clientes e obter uma resposta imediata. O principal meio utilizado pela EY para este fim é o seu *website*, onde contém informação sobre a empresa, os seus serviços e campanhas e promoções decorrentes. Outra forma de construir relações sólidas com os clientes e obter uma resposta imediata são as redes sociais. A EY está presente no *LinkedIn*, *Facebook*, *Youtube* e *Instagram* onde tem uma presença ativa e interage diretamente com os consumidores, o que lhe permite perceber melhor as suas necessidades. Curiosidade: enquanto que no *Facebook* e *Instagram* cada país tem a sua própria página, no *LinkedIn* existe apenas um perfil da EY, onde fazem publicações em línguas diferentes de modo a demonstrar proximidade com todos os países onde a EY está presente.

Ilustração 5 - Print Screen da Página de LinkedIn da EY

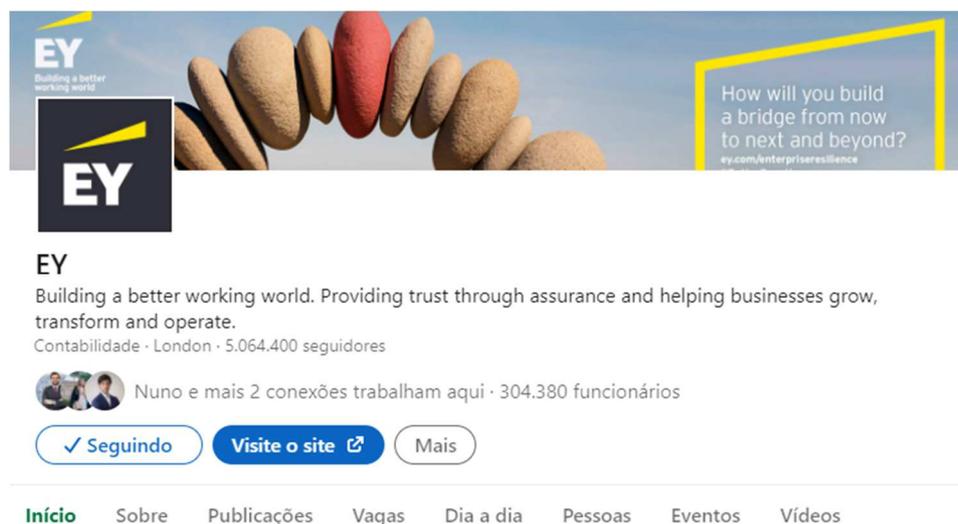


Ilustração 6 - Print Screen de uma Publicação na Página de LinkedIn da EY em Inglês



Ilustração 7- Print Screen de uma Publicação na Página de LinkedIn da EY em Português



Ilustrações 5, 6 e 7 disponíveis em: Página de LinkedIn da Ernst & Young

Ilustração 8 - Print Screen da Conta de Instagram da EY Portugal



Disponível em: Página de Instagram da Ernst & Young Portugal

- Em **relações públicas** é essencial “construir boas relações com os vários públicos da empresa, obtendo publicidade favorável, construindo uma boa imagem corporativa, e tratando ou encabeçando rumores, histórias, e eventos desfavoráveis” (Kotler & Armstrong, 2017). A Ernst & Young desenvolve uma estratégia de relações públicas extremamente extensa, composta principalmente pelo patrocínio de grandes eventos na área do desporto e da arte como, por exemplo, as Olimpíadas de Verão no Brasil e exposições de Bonnard e Picasso. Para além disso, possui uma fundação, cujo principal objetivo é apoiar jovens empreendedores. Uma das iniciativas de promoção mais importantes é o Prémio Empreendedor Mundial do Ano, que é atribuído anualmente a um/a empreendedor/a de qualquer país que se destaque na área. O painel de jurados é independente e composto por empresários de sucesso e antigos galeardoados. Este prémio garante aos vencedores um lugar no *EY World Entrepreneur of the Year Hall of Fame*.

Ilustração 9 - Guy Villax, CEO da Hovione e Vencedor do Entrepreneur of the year 2021 Portugal



Disponível em: <https://www.hovione.pt/noticias/news/guy-villax-vence-o-premio-ey-entrepreneur-year>

- Nas **vendas pessoais** são valorizadas as interações pessoais entre os clientes e a força de vendas da empresa de modo a atrair clientes e contruir relações com os mesmos, e vender os nossos produtos e serviços. Na multinacional estas decorrem através da presença em feiras internacionais, do uso de *influencers* e de iniciativas como “EY Experience the Yellow” onde é possível dar a conhecer a mensagem da empresa e todas as suas mais-valias a possíveis consumidores com a criação dos programas Embaixadores EY, *EY Open Door*, *Mentoring*, entre outros (mais focados na comunidade académica).
- Por fim, na **promoção de vendas** são criados “incentivos a curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço” (Kotler & Armstrong, 2017), em que a EY pratica com a sua política de preços *premium*.

## Pessoas

As pessoas são de grande importância no Marketing Mix, pois são elas que prestam o serviço e são outras que o recebem, ou seja, efetiva-se uma relação longa e formal entre elas, principalmente no contexto dos serviços. Neste sentido, o impacto das pessoas no

Marketing não pode ser subestimado. A organização terá de ter em consideração o conhecimento e as capacidades da sua equipa, a sua motivação e o seu investimento no apoio à sua marca. Todos os elementos do Marketing Mix têm a sua importância, contudo as pessoas são um elemento em que se torna claro que se deve considerar o Marketing como uma parte integrante na forma de efetuar os negócios de forma eficiente.

No caso da EY, esta foca-se essencialmente no desenvolvimento e educação das pessoas, uma vez que a mesma reconhece a importância dos funcionários na construção de relacionamentos consistentes com os clientes. Por este motivo, a empresa garante que todos os funcionários fazem formações regularmente, não só na área em que estão inseridos, mas também em competências de gestão e organização. Estas formações e atividades também vão de encontro das necessidades de progressão e crescimento do funcionário, assim como as metas e objetivos tanto da empresa, como dos colaboradores.

São estes sistemas de progressão de carreira que permitiram à EY manter os seus funcionários motivados e felizes, refletindo-se em clientes satisfeitos.

Por todos estes motivos, a EY encontra-se em 25º lugar ranking “100 Best Companies to Work For” realizado pela revista *Fortune* em 2020. (*Ranking per Brand*, n.d.)

## Processos

Em relação ao processo, podemos descrever como sendo os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades através dos quais os serviços são executados e que são essenciais à estratégia de *marketing*. Os processos são igualmente importantes para estabelecer uma cultura organizacional que permeia toda a organização, do topo para a base, fazendo com que exista um bom ambiente e boas relações não só entre os membros da organização e os clientes, mas também entre os próprios funcionários.

A EY possui diversos processos de negócios para se destacar no domínio da consultoria. Na empresa, os processos operacionais são verificados múltiplas vezes através de um sistema interno da organização para fins de supervisão, garantindo que os seus serviços são prestados com a melhor qualidade. Existem também processos claros para a gestão de pessoas e a fomentação de um ambiente de confiança, pois estes

processos relacionados com as mesmas não são apenas comunicados aos gestores e supervisores, mas também aos funcionários.

## Evidências Físicas

As evidências físicas, ou ambiente físico, é tudo o que o cliente assimila da empresa a partir do momento em que entra em contacto com ela. A percepção que o cliente tem de um determinado produto e a forma como se destaca da concorrência é influenciado por vários fatores, tais como o atendimento, a decoração do espaço, a forma como os seus colaboradores se apresentam e, por fim, o *website* da empresa.

Os escritórios da EY destacam-se pelo seu *design* minimalista e moderno, onde reinam as cores da empresa: o cinzento, o preto e o amarelo, sendo que esta última dá uma tonalidade vibrante e jovem aos mesmos. Os espaços da sede espelham também os valores de trabalho e excelência da EY, “assegurando não apenas comodidade e funcionalidade, mas potenciando a identidade corporativa que é a sua marca” (*Sede Portuguesa Da EY*, n.d.).

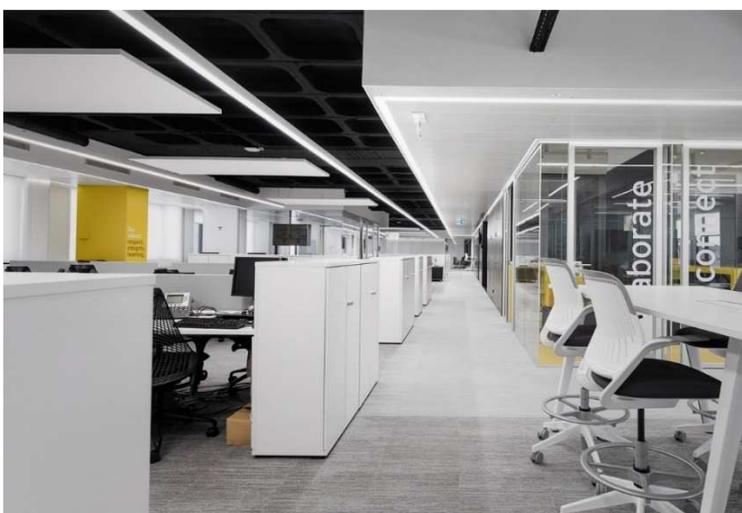
Os seus colaboradores apresentam-se com um *dress code* formal e bem cuidado, disponíveis e acessíveis para ajudar e acompanhar os clientes, sem nunca descurar da simpatia. Comunicam com os clientes de forma descontraída, uma vez que dão muito mais valor à relação mais próxima com o cliente e, de certa forma, “informal”.

O seu *website* é bastante completo e interativo, com um *design* em concordância com os escritórios, desde a sua paleta cromática ao seu estilo simplista. Este é o primeiro contacto que o cliente tem com a empresa onde é importante realçar a intuição e a facilidade do mesmo.

*Ilustração 10 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 1)*



*Ilustração 11 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 2)*



*Ilustração 12 - Foto dos Escritórios da EY em Portugal (Parte 3)*



*Ilustrações 10, 11 e 12 disponíveis em: <https://www.saraivaeassociados.com/pt-pt/project/sede-portuguesa-ey/>*

# TÁTICAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E CRM

Alguns autores acreditam que os programas de fidelidade do cliente vão além de influenciar os hábitos de consumo e aumentar os gastos de clientes ou incentivar a compras adicionais, os mesmo acredita que existem muitas razões para as empresas adotarem esses mesmos programas, principalmente pelo facto dos mesmos programas encorajarem os consumidores a direcionar mais de suas compras para uma empresa e menos para os concorrentes. O uso do CRM tem facilitado muito as empresas a determinar em quais clientes concentrar os recursos de *marketing* para maximizar os retornos e também a recolher dados dos clientes para rastrear os comportamentos dos mesmos. Os programas de fidelidade ajudam a criar lealdade extra, além da qual é derivada do valor relativo do produto ou serviço as estratégias do programa de fidelidade criam e apresentam muito valor para os clientes, os programas de fidelidade da coalizão funcionam melhor, pois apresentam mais flexibilidade em projetos de oportunidades de retorno e inovações para as empresas.

A EY também utiliza os programas de fidelidade e para isso utilizam um cartão (*EY Alumni Club*) que oferece serviços e descontos fornecidos pelas empresas que têm parceria do mesmo programa com a EY. Os consumidores que aderem ao mesmo programa na EY, têm que concordar com algumas condições que, ao aceitar a aderência do cartão automaticamente concorda com elas, se quiserem aproveitar e usufruir dos mesmos serviços e descontos. Esses serviços geralmente são oferecidos por terceiros, entretanto a EY não responde pelas mesmas empresas e não se responsabiliza pela confiabilidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Dentre essas empresas temos a *Donstroy Company* que oferece descontos e algumas ofertas para os membros da *EY Alumni Club*.

# ANÁLISE CRÍTICA

É importante saber gerir corretamente a prestação de um serviço, assim como compreender as suas características. Esta gestão é fulcral na consideração de um novo projeto ou até no desenvolvimento de um serviço já existente. As campanhas de *marketing* são também influenciadas por esta gestão.

Segundo Kotler (Kotler & Armstrong, 2017), os serviços têm 4 características inerentes: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade/heterogeneidade e perecibilidade.

No que toca à **intangibilidade** dos seus serviços, percebemos que a EY utiliza certas técnicas para amenizar estes impactos negativos. Assim sendo, são exemplos disso o site bem estruturado e *clean*, dando destaque às principais informações e os mais de 700 escritórios com ambiente físico idêntico (mesma paleta de cores, mesma organização, mesmos materiais utilizados, etc); a área pessoal *My EY*, que é uma fonte exclusiva personalizada da EY para o cliente que lhe oferece acesso a tecnologias da EY, *insights*, pessoas, eventos e outras oportunidades adaptadas e a *newsletter* (onde são comunicadas as notícias sobre a EY e são publicados artigos relevantes, que de certa forma informam o cliente e aproximam-no do serviço da EY).

Normalmente na **inseparabilidade** os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não é possível estabelecer uma separação entre a produção e o consumo dos serviços, como se faz com produtos físicos que são produzidos, armazenados, transportados e posteriormente adquiridos e consumidos. Aqui os clientes assumem um papel mais preponderante e influenciador na produção, afetando assim o seu resultado.

Ao considerarmos os serviços da EY como serviços de baixo contacto, percebemos que a influência dos clientes durante o processo é quase nula. Este facto pode ter um impacto negativo na empresa, uma vez que existem clientes que preferem envolver-se no procedimento para o qual contrataram a EY, podendo, assim, afetar o resultado final do serviço.

Para reduzir este afastamento entre cliente e empresa, a Ernst & Young, recentemente, lançou o Portal do Cliente EY *Canvas*. Este consiste numa plataforma

*online* alojado com uma nuvem privada da EY que liga a equipa de auditoria aos seus clientes. Esta nova ferramenta permite o acompanhamento em tempo real, simplifica as comunicações entre ambos e reduz o risco de duplicação de pedidos através de um canal direto no *EY Canvas*.

Tal como a intangibilidade e a inseparabilidade, mencionadas anteriormente, a **heterogeneidade** é também uma característica de muitos serviços, sendo que na sua esmagadora maioria, a qualidade e resultados dos serviços depende de quem, como, onde e quando o mesmo é preparado e entregue. Quando os serviços não são consistentes, a satisfação dos clientes pode ficar comprometida, não trazendo benefícios para as empresas.

De forma a combater este obstáculo, a EY investe na formação e qualificação dos seus colaboradores, para que todos tenham um desempenho constante e igualitário e, assim, resultar num serviço mais coeso e consistente. Exemplo disto é o programa virtual *MBA EY Tech*, na *Hult International Business School*, oferecido aos trabalhadores da EY, independentemente das suas qualificações, país ou *rank*.

Segundo K. Douglas Hoffman e John E. G. Bateson (Hoffman & Bateson, 2010), a **percebibilidade** é “uma característica distintiva dos serviços em que não podem ser salvos, a sua capacidade não utilizada não pode ser reservada, e não podem ser inventariados.”

Estes aspetos podem levar a que haja um desequilíbrio entre a procura (clientes que procuram usufruir de determinado serviço) e oferta (prestadores de serviços disponíveis para tal), de forma a que seja necessário criar melhores práticas para responder aos desafios colocados por este atributo.

No caso da EY, esta pode adotar um melhor sistema de reservas dos seus serviços, aumentar a participação do cliente na prestação do serviço e utilização de funcionários a *part-time* nos períodos de maior procura.

## **Curiosidade: EY e os (Recursos) Humanos**

Como já foi mencionado anteriormente, as Pessoas são uma parte integrante e crucial do Marketing de Serviços. Quanto maior a empresa, maior é a complexidade do

trabalho dos Recursos Humanos, cuja função, de forma algo figurativa, é fazer com que todos os colaboradores “remem na mesma direção”.

Numa organização à escala da Ernst & Young, é imperativo que seja atingida a excelência na gestão das pessoas, algo pelo qual a empresa que escolhemos é conhecida. Segundo a plataforma australiana *Consultancy.com.au*, por exemplo, “global business network platform LinkedIn has unveiled its Top Companies List for 2021, showcasing the country’s top 25 employers for career growth. Consulting giant EY tops the list, with McKinsey & Company and Deloitte also landing a spot in the illustrious ranking.” (*LinkedIn Names EY, McKinsey and Deloitte Top ANZ Employers, 2021*).

No sentido de desenvolver mais este tópico e perceber o impacto dos RH na alta performance e reputação desta empresa, realizamos uma pequena pesquisa (também junto das pessoas que entrevistamos e que colaboram ou colaboraram com a EY) que agora apresentamos de forma sucinta.

A primeira característica enunciada foi o bom ambiente organizacional, o que se reflete em relações saudáveis quer profissional quer pessoalmente. Para isto, a EY aposta na diversidade e igualdade de género. Os próprios afirmam que “diversity and inclusiveness are core to who we are and how we work. We hold a collective commitment to foster an environment where all differences are valued, practices are equitable and everyone experiences a sense of belonging — where people are inspired to team and lead inclusively in their interactions every day.” Este *mindset* é especialmente importante se tivermos em consideração que esta empresa opera a nível global, tendo diariamente que interagir com trabalhadores e clientes de todo o mundo. O *Global Executive Diversity and Inclusion Statement* frisa bem o facto de que “including varying points of view in our decision-making, operations and actions is fundamental to establishing long-term value for EY people, as well as long-term client, social and financial value. This helps us to fulfill the EY purpose of Building a Better Working World” (*Diversity and Inclusiveness, n.d.*).

Por outro lado, a EY aposta na formação contínua dos seus trabalhadores, disponibilizando os recursos necessários de forma a “[to] help employees build a professional foundation that sets them up for success both at the company and beyond” (Mendoza, 2021). É comum esta empresa contratar trabalhadores jovens a quem, mesmo não tendo muita experiência na área, é proporcionada a oportunidade de desenvolverem as suas *skills*, trabalhando diretamente e, tal como a EY defende, próximo do cliente. A

empresa beneficia destes colaboradores, uma vez que contribuem constantemente para a dinâmica da EY com novas ideias, alta motivação e espírito crítico. Para além disto, e como já foi referido, têm também a oportunidade de formar uma carreira na EY, uma das melhores empresas para fazê-lo, segundo a *LinkedIn*, que analisou e incluiu esta empresa no “top”, de acordo com “seven key pillars, each revealing an important element of career progression: ability to advance, skills growth, company stability, external opportunity, company affinity, gender diversity and educational background” (*LinkedIn Names EY, McKinsey and Deloitte Top ANZ Employers, 2021*).

No fundo, a Ernst & Young é extremamente dedicada ao seu ambiente intra organizacional, o que, na nossa opinião, transparece e influencia a forma como esta realiza a sua atividade - baseada numa relação próxima, profissional e competente. A satisfação dos trabalhadores resulta num maior nível de motivação e, conseqüentemente, dedicação e entrega, imprescindível quando realizamos uma atividade “de pessoas para pessoas”.

## EY Experience the Yellow

*“Todas as grandes consultoras são excelentes empresas, mas a nossa tem algo muito especial”*

A EY destaca-se em muitos temas citados em Marketing de Serviços e Relacional, por ser uma empresa muito forte em matérias de recursos humanos, desenvolvimento pessoal da sua equipa e Marketing de Serviços e Relacional. A EY tenta estar mais perto dos seus clientes, e principalmente facilitar a integração dos novos membros na equipa, por ser uma empresa situada em vários países a EY é muito rico em culturas. Há várias dimensões, citadas pela EY, que podem nos ajudar a entender o prestígio da EY na área de Marketing de Serviços e Relacional:

- **Prestígio e Valores** – “As coisas certas, pelos motivos certos, *Building a Better Working World.*”
- **Flexibilidade na EY** – Autonomia e a liberdade muito valorizada na empresa, onde a conjugação da vida pessoal e profissional não é um problema.

- **Ambiente no Trabalho** – Uma empresa pessoal e humana, onde todos se tratam por “tu”, informais e responsáveis no caráter e na entrega;
- **Atitude EY** – Promoção da independência e a responsabilidade;
- **Desenvolvimento de competências** – Desenvolvimento de carreira como prioridade;
- **Network EY** – Facilidade de trabalhar com membros de vários países e culturas diferentes;
- **Well-being EY** – “We are EY”;
- **E Mobilidade EY** – A EY facilita muito nos percursos funcionais da sua equipa, o *know-how* e o capital intelectual da equipa, é o maior ativo da empresa.

*Ilustração 13 – Foto da Campanha Publicitária "Experience The Yellow"*



Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2020/03/02/ey-quer-recrutar-200-pessoas-ate-ao-final-do-ano/>

# CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho pudemos aprofundar os nossos conhecimentos da Unidade Curricular de Marketing de Serviços e Relacional e aplicá-los a uma empresa real, neste caso uma das multinacionais prestadoras de serviços de consultoria mais influentes - a Ernst & Young.

Através da identificação do Marketing Mix da EY, analisámos como esta responde aos desafios das principais características de um serviço (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade).

Permitiu-nos também compreender melhor o mundo dos serviços, desde a forma como este opera à sua cultura organizacional. No que diz respeito à EY, percebemos que a relação profissional entre os trabalhadores é informal e acessível fomentando um bom ambiente dentro da empresa onde todos trabalham no sentido de “building a better working world”.

Para a execução deste relatório, e no sentido de combater a falta de certas informações online com que nos deparámos, contactamos alguns “EY Ambassadors” que nos esclareceram acerca de determinados temas e aspetos que incluímos neste trabalho.

É de salientar que, para além de nos ajudar a perceber melhor os conteúdos da UC, pelo facto de os relacionarmos com uma empresa real, este projeto permitiu-nos obter um conhecimento mais aprofundado sobre o que é, de facto, o Marketing de Serviços e Relacional, assim como constatar a sua extrema importância nos negócios de hoje em dia.

# BIBLIOGRAFIA

Affonso, A. (2019, October 1). *Características diferenciadoras das operações de serviços*. ProfessorAnnibal. <https://professorannibal.com.br/2019/10/01/caracteristicas-diferenciadoras-das-operacoes-de-servicos/>

Alves, J. (2021). *Quem Somos*. EY. [https://www.ey.com/pt\\_pt/who-we-are](https://www.ey.com/pt_pt/who-we-are)

Brito, F. (2020). ENTREVISTA: Teresa de Freitas, DRH da EY Portugal. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/teresa-de-freitas-drh-da-ey-portugal/>

*Carreiras na EY*. (n.d.). EY. Retrieved May 9, 2021, from [https://www.ey.com/pt\\_pt/careers](https://www.ey.com/pt_pt/careers)

Cooper, C. L. (Ed.). (2015). *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317>

Cosgrove, A. (2017, September 1). *Buy loyalty? Build loyalty?* EY. [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/buy-loyalty-build-loyalty](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/buy-loyalty-build-loyalty)

*Diversity and inclusiveness*. (n.d.). EY. Retrieved May 9, 2021, from [https://www.ey.com/en\\_gl/diversity-inclusiveness](https://www.ey.com/en_gl/diversity-inclusiveness)

*Ernst and Young SWOT Analysis, Competitors, STP & USP*. (2020, April 12). MBA School Team. [https://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4355-ernst-and-young.html?fbclid=IwAR3D9QMPMRN1XOcbh\\_ZhGtDe-o-jPuYB-zr\\_70w4eeUqbC-D8pjVDe5ymY](https://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4355-ernst-and-young.html?fbclid=IwAR3D9QMPMRN1XOcbh_ZhGtDe-o-jPuYB-zr_70w4eeUqbC-D8pjVDe5ymY)

*EY - Building a better working world*. (2021). [https://www.ey.com/pt\\_pt](https://www.ey.com/pt_pt)

*EY Canvas*. (n.d.). EY. Retrieved May 9, 2021, from [https://www.ey.com/pt\\_pt/audit/technology/canvas](https://www.ey.com/pt_pt/audit/technology/canvas)

*EY Experience the Yellow*. (n.d.). EY. Retrieved May 9, 2021, from [https://www.ey.com/pt\\_pt/careers/experiencetheyellow](https://www.ey.com/pt_pt/careers/experiencetheyellow)

*Global trade operations*. (n.d.). EY. Retrieved May 5, 2021, from [https://www.ey.com/en\\_gl/tax/global-trade-operations](https://www.ey.com/en_gl/tax/global-trade-operations)

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2010). *Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases* (Fourth Edition). South-Western Cengage Learning.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.

*Las 25 mejores empresas en las que trabajar en España.* (2021, April 29). ElEconomista.Es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11187039/04/21/Las-25-mejores-empresas-en-las-que-trabajar-en-Espana.html>

*LinkedIn names EY, McKinsey and Deloitte top ANZ employers.* (2021, April 30). Consultancy.Com.Au. <https://www.consultancy.com.au/news/3345/linkedin-names-ey-mckinsey-and-deloitte-top-anz-employers>

Loozen, T., & Baschnonga, A. (2020, July 30). *How can 5G providers help industries become more resilient?* EY. [https://www.ey.com/en\\_gl/tmt/how-can-5g-providers-help-industries-become-more-resilient](https://www.ey.com/en_gl/tmt/how-can-5g-providers-help-industries-become-more-resilient)

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing : people, technology, strategy* (Eighth edition). World Scientific Publishing Co. Inc.

*Loyalty program.* (n.d.). EY. Retrieved May 5, 2021, from [https://www.ey.com/en\\_ru/alumni/loyalty-program](https://www.ey.com/en_ru/alumni/loyalty-program)

*Marketing mix a importancia dos canais de distribuicao.* (2018, February 19). Trend2B. <https://trend2b.com/pt-BR/blog/marketing-mix-a-importancia-dos-canais-de-distribuicao>

McCaffrey, C., Shames, J., & Cline, M. (2020, December 9). *What elevated levels of political risk mean for business in 2021.* EY. [https://www.ey.com/en\\_gl/geostrategy/what-elevated-levels-of-political-risk-mean-for-business-in-2021](https://www.ey.com/en_gl/geostrategy/what-elevated-levels-of-political-risk-mean-for-business-in-2021)

*Melhores Lugares para Trabalhar.* (2019). <https://www.greatplacetowork.pt/best-workplaces-topic/rankings-empresas?view=article&id=483:lista-melhores-lugares-para-trabalhar-portugal-ranking-25-empresas&catid=2>

Mendoza, N. F. (2021, April 29). *LinkedIn: 50 best companies for career growth in the US.* TechRepublic. <https://www.techrepublic.com/article/now-hiring-job-openings-at-the-top-ranked-linkedin-companies/>

Partington, R. (2021). UK economy predicted to grow at fastest rate since second world war. *The Guardian.* <https://www.theguardian.com/business/2021/apr/26/uk-economy->

[predicted-to-grow-at-fastest-rate-since-second-world-war-covid](#)

*Ranking per Brand.* (n.d.). Ranking the Brands. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=1602>

*Sede Portuguesa da EY.* (n.d.). Saraiva e Associados. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.saraivaeassociados.com/pt-pt/project/sede-portuguesa-ey/>

Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal of Science*, 13(Suppl.1). <https://doi.org/10.15547/tjs.2015.s.01.063>

Wilson, G. (2021). EY and Nokia form alliance to unlock the power 5G. *Manufacturing*. <https://www.manufacturingglobal.com/technology/ey-and-nokia-form-alliance-unlock-power-5g>