

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

NATÁLIA SOUZA GIGOSKI

PLANO DE MARKETING PARA UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

PORTO ALEGRE

2022

NATÁLIA SOUZA GIGOSKI

PLANO DE MARKETING PARA UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Cleo Schmitt Silveira

PORTO ALEGRE

2022

NATÁLIA SOUZA GIGOSKI

PLANO DE MARKETING PARA UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Trabalho de conclusão de curso defendido
e aprovado em:

Porto Alegre, ____ de _____ de 2022.

Banca Examinadora:

Prof.^a Cleo Schmitt Silveira
Orientadora – UFRGS

Prof. Fernando Bins Luce
Banca Examinadora

Porto Alegre
2022

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de elaborar um plano de marketing para um escritório de contabilidade localizado na Zona Sul de Porto Alegre. A empresa está em funcionamento há cinco anos, e é gerida por dois sócios. O plano foi desenvolvido buscando substituir a forma intuitiva realizada pelos sócios nas ações de marketing, traçando objetivos e definindo as ações. Para isso, foram realizadas análises internas e externas da organização, por meio da coleta de dados, entrevista com os sócios, e visitas à empresa, com o intuito de identificar seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças presentes no mercado. A partir disso, estabeleceu-se uma matriz SWOT e, com base nesta, foram definidos os objetivos, relacionados ao investimento em mídias sociais, comunicação com futuros e atuais clientes e *networking* com outras empresas. Para alcançar estes objetivos, uma estratégia e planos de ação foram elaborados. O plano proposto foi projetado, definindo os custos e prazos de execução, e visa a direcionar a empresa no atingimento dos seus objetivos.

Palavras-chave: Plano de marketing. Análise SWOT. Estratégia. Plano de ação.

ABSTRACT

The present study has the objective of elaborating a marketing plan for an accounting firm located in the South Zone of Porto Alegre. The company has been in operation for five years and is managed by two partners. The plan was developed seeking to replace the intuitive way practiced by the partners in marketing actions, outlining goals and defining actions. For this, internal and external analyses of the organization were carried out, through data collection, interviews with the partners, and visits to the company, in order to identify its strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats present in the market. From this, a SWOT matrix was established and, based on it, objectives were defined, related to investment in social media, communication with future and current customers, and networking with other companies. To achieve these goals, a strategy and action plans were developed. The proposed plan was designed, defining the costs and execution deadlines, in order to direct the company to achieve its goals.

Keywords: Marketing plan. SWOT analysis. Strategy. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 – Clientes da Score.....	31
Quadro 1 – Participantes da etapa de entrevista em profundidade.....	25
Quadro 2 – Comparativo de concorrentes	30
Quadro 3 – Matriz SWOT	34
Quadro 4 – Aproveitamento das capacidades.....	36
Quadro 5 – Minimização das limitações.....	37
Quadro 6 – Conversão de desvantagens.....	38
Quadro 7 – Plano de Ação 1	39
Quadro 8 – Plano de Ação 2	40
Quadro 9 – Plano de Ação 3	42
Quadro 10 – Plano de Ação 4	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	12
3.2 MARKETING.....	13
3.3 PLANO DE MARKETING.....	14
3.3.1 Sumário executivo	16
3.3.2 Análise da situação	16
3.3.3 Análise SWOT	18
3.3.4 Metas e objetivos de marketing	19
3.3.5 Estratégia de marketing	20
3.3.6 Implementação de marketing	20
3.3.7 Avaliação e controle	20
3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS	21
4 OBJETIVOS	23
4.1 OBJETIVOS GERAIS	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
5.1 MÉTODO DE PESQUISA	24
5.2 COLETA DE DADOS	24
5.3 ANÁLISE DE DADOS	25
6 PLANO DE MARKETING	27
6.1 ANÁLISE SITUACIONAL	27
6.1.1 Ambiente interno	27
6.1.2 Ambiente externo	28
6.1.3 Ambiente do cliente	30
6.2 ANÁLISE SWOT	31
6.2.1 Forças	31
6.2.2 Fraquezas	32
6.2.3 Oportunidades	33
6.2.4 Ameaças	33
6.3 MATRIZ SWOT	34

6.4 OBJETIVOS DE MARKETING.....	34
6.4.1 Objetivos da organização	34
6.4.2 Objetivos de marketing	35
6.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	36
6.5.1 Estratégias de aproveitamento das capacidades	36
6.5.2 Estratégias de minimização das limitações	36
6.5.3 Estratégias de conversão das desvantagens	37
6.6 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	38
6.6.1 Objetivo 1	38
6.6.2 Objetivo 2	40
6.6.3 Objetivo 3	41
6.6.4 Objetivo 4	42
6.7 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING	43
7 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE I – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE – SÓCIOS DA EMPRESA	48

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam criar estratégias para diferenciar-se e atingir uma posição de vantagem em relação aos concorrentes. É necessário que elas se mantenham atualizadas, buscando meios para acompanhar o que acontece no mercado em que atuam e obter maiores informações possíveis sobre ele. Segundo o estudo *Sobrevivência das empresas no Brasil* realizado pelo Sebrae (2016), podem-se observar três motivos que levam ao fechamento das empresas: falta de planejamento, falta de experiência em gestão empresarial, e comportamento do empreendedor. Conforme informado, muitas empresas encerram suas atividades não somente por fatores externos, mas também por falta de conhecimento de quem as administra, ou por falta de planejamento. Através de ferramentas e estratégias, é possível preparar a empresa para possíveis mudanças, bem como para alcançar uma melhoria contínua de seus processos.

Sendo assim, o plano de marketing é um importante instrumento a ser utilizado, pois permite, através dele, compreender o ambiente em que a empresa está inserida, além de possibilitar uma melhor visão sobre as ações que propiciem obter vantagem competitiva. De acordo com Ferrell et al. (2000), o processo de planejamento estratégico de marketing se propõe a analisar os ambientes interno, externo e dos consumidores, as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo criar um plano de marketing para a empresa Score Assessoria Contábil e Empresarial.

O trabalho inicia com a definição do tema em estudo, seguida da justificativa de sua escolha. Haverá, após, a revisão bibliográfica, a qual foi usada para a fundamentação teórica da pesquisa, que irá apresentar o planejamento e estratégias de marketing – definição e importância; marketing – suas definições e ferramentas; plano de marketing, ferramenta que possibilita à empresa um direcionamento mais assertivo, analisando seus ambientes interno e externo, definindo estratégias para alcançar os objetivos e metas traçados pela empresa; e as estratégias de marketing em escritórios contábeis, destacando a importância do marketing de serviços, sobretudo na área contábil. Logo, os objetivos gerais e específicos serão explicitados, e após, será explicada a metodologia utilizada na realização do presente estudo.

Na segunda etapa, inicia-se o desenvolvimento do plano de marketing, no qual são aplicadas as teorias desenvolvidas anteriormente. Para a sua realização, foi feita

uma análise situacional da empresa. No ambiente interno, foram expostos os recursos da empresa, enquanto, no ambiente externo, foram analisados os cenários, os clientes e os concorrentes. Após isso, foi possível elaborar sua matriz SWOT, baseando-se nas informações obtidas. Por fim, foram estabelecidos os seus objetivos e os de marketing, para, então, ser proposto um plano com ações a serem seguidas pela empresa, sendo definido o controle de ação.

Desta forma, a criação de um plano de marketing para a Score tem a função de fomentar o crescimento da empresa, compreendendo o ambiente no qual se insere e estabelecendo formas para alcançar seus objetivos, ou seja, aumentar seu faturamento e atingir um público maior. Além de destacar a importância do planejamento de marketing, é preciso salientar a necessidade do comprometimento e do alinhamento de todos os envolvidos na empresa para o sucesso na elaboração e execução do plano.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

A Score Assessoria Contábil é uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e consultoria empresarial de pequeno porte e familiar que, desde sua criação em 2017, vem crescendo e aumentando seu faturamento através do aproveitamento de oportunidades e do sistema de recomendação (publicidade boca a boca), sem nenhum plano efetivo de marketing. Contudo, nota-se que para manter seu crescimento e para a empresa expandir-se no mercado, é preciso desenvolver estratégias de marketing, compreender mais as condições do ramo de escritórios contábeis, dos seus concorrentes diretos e dos potenciais clientes para que possa atuar de forma mais direcionada e efetiva.

A empresa foi fundada por dois sócios, sogro e genro, que deixaram o emprego em empresas maiores, para abrir seu próprio negócio. Possuem formação em Administração e Contabilidade, e mais de 25 anos de experiência com empresas de pequeno, médio e grande porte dos ramos de indústria, comércio e serviços. Atualmente, a Score Assessoria Contábil conta com mais uma funcionária, que desenvolve a assessoria de recursos humanos para os clientes. Além disso, a empresa tem como foco pequenas e médias empresas que necessitem de suporte na gestão empresarial e na assessoria administrativa, fiscal e tributária.

Como diferencial, a empresa se apresenta como uma assessoria ativa, que proporciona soluções, informações e segurança aos clientes, além de prestar um serviço que atenda às necessidades dos negócios e não somente das legislações. Contudo, encontram empecilhos em elaborar estratégias de marketing para atrair clientes, além das dificuldades no aprimoramento dos serviços, e por consequência, satisfação dos clientes. Em razão disso, surge a necessidade de um plano de marketing elaborado para oportunizar uma modificação e um aprimoramento no modo de atuação e gestão da empresa, buscando a captação de clientes.

O mercado contábil por muitos anos foi visto como um ambiente burocrático e regido por costumes tradicionais. Para Vielle e Bianchi (2016), o contador é visto de maneira inadequada, como um profissional introspectivo e resistente às mudanças, contudo, devido à dinamicidade, a contabilidade exige que o contador tenha um perfil estudioso para se atualizar e se adaptar às frequentes alterações na norma ou na legislação. Os autores ressaltam ainda que as mudanças no perfil do contador são justificadas em virtude de a contabilidade acompanhar a evolução da sociedade,

incluindo-se aí os avanços tecnológicos na geração de informações que auxiliam em atividades gerenciais.

Assim como em outras áreas, devido ao alto nível de exigência dos clientes, os contadores e escritórios estão sendo estimulados a melhorar e qualificar seus serviços e investir em estratégias de marketing, buscando aproximar o relacionamento com seus públicos. Conforme defende Madruga (2004), o marketing de massa, muito utilizado no século passado, possui uma efetividade menor. Parte-se para o marketing de relacionamento que preza a interação com os clientes para oferecer a ele um conjunto de valores, levando-o assim à satisfação e fidelização no relacionamento com a empresa.

Atualmente, o relacionamento com os clientes é ponto fundamental para o sucesso de qualquer organização. Com base nisso, o prestígio e a notoriedade de um escritório de contabilidade não se fundamentam apenas nas qualidades técnicas e ferramentas específicas do serviço que ele presta. Por essa razão, a criação de um plano de marketing para a empresa se torna essencial para o crescimento e o atingimento dos objetivos estratégicos.

Para Kotler e Keller (2006), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços.

Desse modo, a partir do contexto apresentado, a principal questão que este estudo irá abordar é a criação de um plano de marketing para a empresa Score Assessoria Contábil e Empresarial LTDA. Com isso, a pesquisa visa a impulsionar o crescimento da microempresa no mercado, possibilitando a percepção do ambiente no qual está inserida, para a eficaz definição das metas e objetivos, alinhando a sua visão estratégica em busca do sucesso e captação de clientes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção de referencial teórico tem como objetivo discutir os principais conceitos e ferramentas aplicados nos planos de marketing para empresas nos ramos contábil e administrativo.

3.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

O planejamento de marketing está inserido no planejamento estratégico corporativo, que visa a orientar todas as atividades da empresa. O planejamento de marketing busca atingir as metas relacionadas a linhas de produto ou marcas e é de suma importância que esteja conectado com as estratégias da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

McDonald (2008) define o planejamento de marketing como uma aplicação organizada de recursos de marketing a fim de atingir os objetivos de marketing. Os objetivos de marketing devem ter a vantagem competitiva como norteadora, seja para estabelecer, seja para manter, construir ou defender esta vantagem.

Ferrell e Hartline (2005, p. 26) consideram que “o processo de planejamento começa com uma análise profunda dos ambientes interno e externo da organização”, chamada, por vezes, de análise da situação. Segundo os autores, “essa análise tem como foco os recursos, as forças e as capacidades da empresa em relação a questões relativas à concorrência, consumidores e ambiente”. A empresa, ao examinar essas questões ambientais, estabelece sua missão, metas e objetivos, além da sua estratégia e dos planos funcionais.

Pride e Ferrell (2001) afirmam que é através do processo de planejamento estratégico que uma empresa estabelece sua missão e metas organizacionais, estratégia corporativa, objetivos de marketing, estratégia de marketing e, então, um plano de marketing. Dessa forma, os autores concluem que para que a empresa possa atingir seus objetivos de marketing, precisa desenvolver primeiramente uma estratégia de marketing, que, por sua vez, resulta do planejamento estratégico.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), as pequenas empresas são as que mais precisam de planejamento estratégico, dado que seus recursos efetivos (humanos, financeiros, mercadológicos) são escassos. Qualquer erro cometido (estratégico ou

operacional) pode se tornar prejudicial para a existência da empresa, se ela não tiver condições de recuperação.

Embora saibam da necessidade de um planejamento estratégico para a empresa, os gestores acabam envolvidos – na maior parte do tempo – com atividades operacionais, e além de não elaborarem o plano, não realizam uma análise contínua de mercado (dos concorrentes ou da própria organização interna). O excesso de centralização das tarefas pode inviabilizar o crescimento da empresa de forma sustentável e organizada.

Em relação aos motivos do fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, Tiffany e Peterson (1998) relatam como principais:

- a) falta de visão de longo prazo;
- b) incapacidade de definição de objetivos e metas claros;
- c) incapacidade de compreender as necessidades e os desejos dos clientes;
- d) falta de visão acerca da concorrência;
- e) planejamento financeiro inadequado;
- f) falta de liderança forte;
- g) procedimentos e sistemas ineficazes;
- h) incapacidade de mudança;
- i) ausência de habilidades críticas;
- j) incapacidade de comunicação do plano para o restante dos membros da organização.

3.2 MARKETING

Para a American Marketing Association – AMA (2007), marketing se apresenta como sendo “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Apesar da abrangência da concepção de marketing, essa definição dá foco ao cliente.

Kotler (2006) definiu “marketing” como a chave para atingir metas organizacionais. Em sua definição, ainda elencou quatro pontos fundamentais para uma perspectiva efetiva: mercado bem definido, identificação da necessidade dos consumidores, coordenação das atividades para atingir os consumidores e produção de lucros através da satisfação dos clientes.

Westwood (1996) diz que marketing envolve identificar o que o cliente quer e adaptar produtos e serviços para que atendam a essas necessidades. Portanto, considera-se marketing toda a ação que se realiza, nas organizações, com o objetivo de facilitar o processo de troca e de satisfazer metas individuais e organizacionais.

Em concordância com o conceito apresentado por Westwood (1996), a empresa analisada, ao realizar uma consultoria personalizada para seus clientes, já está utilizando o marketing na sua rotina. Através do plano de marketing, espera-se definir pontos fundamentais para atingir os objetivos da empresa, desenvolvendo as ações de marketing com mais eficiência.

3.3 PLANO DE MARKETING

Kotler e Keller (2006, p. 58) definem que “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. Apresentam ainda alguns critérios para que seja possível realizar um plano de marketing bem-sucedido. Sugerem que os planos devem ser:

- a) simples: comunicam o conteúdo com facilidade;
- b) específicos: possuem objetivos concretos e mensuráveis;
- c) realistas: elementos como vendas, metas ou despesas devem estar adequados à realidade da empresa;
- d) completos: dispõem das informações e elementos necessários.

Ainda a respeito do plano de marketing, Toledo, Prado e Petraglia (2007, p. 14) afirmam que:

[...] é um documento formal que direciona e agrega todas as informações referentes às tomadas de decisões de marketing. Ele serve como um guia sendo um parâmetro do previsto com o realizado. As organizações, ao fazerem um plano de marketing, tentam trazer resultado para a empresa e agregar mais valor ao cliente.

Segundo Anjos (2007), todas as empresas deveriam contar com um plano de marketing, inclusive microempresas. Empresas de pequeno porte estão fadadas a sobreviver ao mercado e não observam o mercado externo e análise interna. Como uma das causas da falta de sucesso dessas empresas, a autora destaca as dificuldades relacionadas às vendas/marketing e os aspectos do mercado como

desconhecimento de normas básicas do marketing, falta de orientação para o mercado, ausência de níveis competitivos do mercado – pela falta de análise externa –, entre outros.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que no plano de marketing se desenvolvem os objetivos de marketing, assim como as ações necessárias para alcançá-los, baseados em uma análise interna e externa da empresa. Complementam que “planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 36).

Quanto à sua estrutura, o plano de marketing pode ser demonstrado da seguinte forma:

- a) Sumário executivo:
 - Sinopse;
 - Principais aspectos do plano de marketing;
- b) Análise da situação:
 - Análise do ambiente interno;
 - Análise do ambiente do consumidor;
 - Análise do ambiente externo;
- c) Análise SWOT:
 - Forças;
 - Fraquezas;
 - Oportunidades;
 - Ameaças;
 - Análise da matriz SWOT;
 - Estabelecimento de um foco estratégico;
- d) Metas e objetivos de marketing:
 - Metas de marketing;
 - Objetivos de marketing;
- e) Estratégia de marketing:
 - Mercado-alvo primário e composto de marketing;
 - Mercado-alvo secundário e composto de marketing;
- f) Implementação de marketing:
 - Questões estruturais;
 - Atividades de marketing tático;

- g) Avaliação e controle:
- Controle formal de marketing;
 - Controle informal de marketing;
 - Avaliações financeiras.

Abaixo, serão detalhados os elementos que compõem a estrutura do plano de marketing proposto por Ferrell e Hartline (2005).

3.3.1 Sumário executivo

O sumário executivo destina-se à apresentação das ideias mais importantes do plano, de modo que seja compreendido como um todo, ainda que de forma breve. Também aponta para os principais pontos da estratégia de marketing e como será executada (FERRELL; HARTLINE, 2005).

3.3.2 Análise da situação

A busca de informações referentes ao ambiente interno e externo à empresa é de extrema relevância para que se compreendam questões a serem melhoradas, vantagens competitivas, ameaças e oportunidades futuras. Também é necessário que se busque compreender o ambiente do cliente, para uma análise situacional mais aprofundada.

A análise do ambiente externo corresponde a investigar o meio no qual a organização está inserida, e que pode apontar oportunidades e ameaças para a empresa. O ambiente de marketing consiste em fatores e forças externas que influenciam positiva ou negativamente a administração de marketing em seu relacionamento com os clientes-alvo. As empresas bem-sucedidas sabem a importância da constante observação e adaptação às mudanças do ambiente, pois ele pode oferecer tanto as oportunidades quanto as ameaças (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Podem-se citar os ambientes político-legal, econômico, sociocultural, tecnológico, competitivo etc. Assim sendo:

- a) Ambiente econômico: os fatores que alteram o ambiente econômico dependem do momento da economia (depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), das tendências nos preços de bens e serviços (inflação

ou deflação), das políticas monetárias e fiscais etc. Cada uma dessas facetas da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua estratégia (CHIAVENATO, 2007). Para alcançarem seus objetivos, faz-se necessário que as organizações baseiem-se em dados e informações econômicas que auxiliem a melhor perceber a realidade em que se inserem.

- b) Ambiente político-legal: são elementos pertencentes à política ou ao governo, e que exercem influências consideráveis no plano da organização. Neste sentido, podem ser elencados fatores como leis, regulamentações, projetos, órgãos governamentais e grupos de interesse, que influenciam a sociedade (FERRELL; HARTLINE, 2005).
- c) Ambiente sociocultural: integram as crenças, valores e normas da sociedade, uma vez que tais elementos influenciam o processo de compra dos consumidores. Para Ferrell e Hartline (2005), diz respeito à forma como as pessoas vivem e os fatores que as afetam como valores, percepções, preferências e outros. Analisar o público-alvo e estar atento às mudanças culturais é fundamental para a sobrevivência das organizações.
- d) Ambiente tecnológico: de acordo com Las Casas (2002), as variáveis mais importantes a serem consideradas são as tecnológicas, uma vez que possuem grande impacto. Além da revolução ocasionada pela internet, o autor também destaca como variável tecnológica o conhecimento e o avanço científico existentes. As organizações devem levar em conta as inovações tecnológicas e a maneira como elas afetam o comportamento dos consumidores, o que leva as empresas a realizar orçamentos para, possivelmente, adotar novas tecnologias.
- e) Ambiente competitivo: identificar se a concorrência influencia diretamente as estratégias adotadas pela organização junto ao mercado em que atua. Deste modo, convém identificar e definir os atuais e futuros concorrentes, sabendo que os quatro tipos de concorrência estabelecidos por Ferrell e Hartline (2005) são:
 - marca: produtos com características e benefícios semelhantes no mesmo mercado;
 - produto: a competição se dá na mesma categoria de produto, ainda que as características e benefícios dos produtos sejam diferentes;

- genérica: produtos diferentes, que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores;
 - orçamento total: luta-se pelos recursos financeiros dos mesmos consumidores.
- f) Análise do ambiente do consumidor: para Ferrell e Hartline (2005), é preciso identificar consumidores atuais e futuros, compreender suas necessidades e possíveis transformações, bem como o quanto a organização é capaz de corresponder a estas necessidades.

Em relação à análise do ambiente interno da empresa, de acordo com Ferrell e Hartline (2005, p. 39), consideram-se “questões como a disponibilidade e a distribuição de recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa”. Ademais, resumem os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

3.3.3 Análise SWOT

A sigla SWOT é originária da língua inglesa e refere-se às palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, cuja tradução significa: “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”. Para Ferrell e Hartline (2005, p. 82), “a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis”. Os autores ainda destacam que “O papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças)” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 89).

Sendo assim, o objetivo da análise SWOT é permitir que a organização observe suas características internas, bem como as oportunidades e ameaças externas ao negócio.

3.3.3.1 Forças e fraquezas

As forças são fatores internos organizacionais que podem ser definidos como vantagens competitivas em relação à concorrência ou que colaboram para o alcance de objetivos. Por outro lado, fraquezas são fatores da organização que a colocam em

desvantagem diante de seus concorrentes ou que dificultam o alcance dos objetivos. Kotler e Keller (2006) falam da necessidade de avaliação das forças e fraquezas e questionam se, perante melhores e maiores oportunidades, seria necessário ganhar novas forças ou desenvolver as que o negócio já possui.

3.3.3.2 Oportunidades e ameaças

No que se refere às oportunidades, Kotler (2000, p. 98) diz que “As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso”. O autor também aponta que reconhecer novas oportunidades é um objetivo muito importante ao se efetuar a avaliação do ambiente externo. Westwood (2007) chama atenção para o fato de que uma oportunidade pode surgir em razão de uma força da organização ou de uma fraqueza da concorrência que pode ser explorada.

Em relação às ameaças, Kotler (2000, p. 99) explica que as ameaças são oriundas de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável e que, caso não sejam confrontadas com uma ação defensiva de marketing, causam prejuízos nas vendas ou nos lucros. Para Kotler (2000), após a avaliação de ameaças e oportunidades, surgem quatro diferentes resultados, a saber: negócio maduro (poucas oportunidades e poucas ameaças), negócio ideal (muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes), negócio especulativo (grandes oportunidades e ameaças importantes) e negócio com problemas (poucas oportunidades e muitas ameaças).

3.3.4 Metas e objetivos de marketing

Com a análise SWOT finalizada, é possível estabelecer as metas e os objetivos de marketing a serem elaborados pela organização. Enquanto metas são definições amplas sobre o que se deseja atingir, objetivos são mais específicos e devem ser estabelecidos de forma quantitativa, sempre que possível (FERRELL; HARTLINE, 2005). Os autores complementam que as metas e objetivos de marketing são baseados no estudo da análise SWOT e devem estar voltados para a associação de pontos fortes com as oportunidades e com a transformação de ameaças e fraquezas.

3.3.5 Estratégia de marketing

Após a definição dos objetivos da organização, é necessário criar uma estratégia para atingi-los. Cabe ressaltar que objetivos e estratégias são duas coisas diferentes, sendo que estratégias são orientadas para a execução de objetivos e, para tal, fazem uso de técnicas, campanhas e/ou ações. Kotler e Keller (2006) enfatizam a necessidade de clareza e especificidade quando da formulação de estratégias e que a missão e os objetivos da empresa são definidos na estratégia.

Os autores Ferrell e Hartline (2005) consideram que, de forma mais abrangente, a estratégia de marketing se refere à maneira como a empresa irá administrar seu relacionamento com os consumidores, visando a obter vantagens competitivas. Destacam, também, que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing é a parte mais relevante de um plano de marketing.

3.3.6 Implementação de marketing

A implementação de marketing refere-se a como o plano será executado, através da devida utilização e concretização das estratégias. A elaboração de planos de ação é essencial para que as estratégias sejam executadas e para que os objetivos sejam alcançados.

Dessa forma, de acordo com Ferrell e Hartline (2005), são descritos(as) nesta etapa:

- a) as atividades específicas de marketing que serão assumidas;
- b) a forma como cada atividade será realizada;
- c) o momento em que essas atividades serão desempenhadas;
- d) os responsáveis pela execução dessas atividades;
- e) os custos que envolvem cada atividade.

3.3.7 Avaliação e controle

Conforme Ferrell e Hartline (2005), esta última etapa detalha como serão avaliados e controlados os resultados obtidos com a realização das estratégias e atividades previstas no plano de marketing.

Tal avaliação é de extrema importância, visto que permite apurar se as ações previstas estão sendo cumpridas e se ajustes no plano serão necessários. Kotler (2000, p. 724) fala que:

De tempos em tempos as empresas precisam empreender uma análise crítica das metas globais e da eficácia de marketing. Cada empresa deveria periodicamente reavaliar sua abordagem estratégica para o mercado com análise de eficácia e auditorias de marketing.

3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

O marketing de serviços propõe estratégias voltadas ao seu segmento de mercado, propondo diferentes ideias para atender às especificidades do setor de serviços, dentre os quais está a contabilidade. Segundo Peleias et al. (2007), o contador ou administrador da empresa contábil precisa elaborar e oferecer produtos e serviços diferenciados, identificar e entender as necessidades dos clientes, e estar atualizado com as perspectivas e tendências do mercado em que o cliente atua.

O marketing nos serviços contábeis, embora sutil, está conseguindo alterar a percepção que os clientes têm de que a profissão contábil se restringe ao atendimento à legislação, demonstrando que através de um relacionamento baseado em reciprocidade entre a organização contábil e o cliente, essa relação pode trazer resultados satisfatórios (FORTES; MARCUSSO, 2010).

Dias e Santos (2013, p. 23) apresentam os resultados que obtiveram em sua pesquisa em relação ao uso de ferramentas de marketing de serviços na contabilidade.

As ferramentas de marketing de serviços contribuem para a gestão e para o sucesso dos escritórios de contabilidade, principalmente, nos seguintes aspectos: aumento da satisfação dos clientes; melhoria na qualidade dos serviços prestados; maiores possibilidades de captação de novos clientes, retenção e fidelização dos já existentes; criação de uma imagem mais atrativa do profissional e do próprio escritório; diferencial de mercado e provável crescimento da lucratividade com aumento do faturamento.

A grande concorrência de mercado na contabilidade faz com que os escritórios procurem alternativas para a retenção e a fidelização de clientes. O marketing é utilizado como alternativa de aperfeiçoamento organizacional, de interação entre clientes e prestadores de serviço e para maximizar o desempenho das organizações na oferta dos serviços. Ao aderirem ao marketing como ferramenta estratégica, as

instituições contábeis conseguem visualizar melhor as necessidades dos clientes e do mercado, buscando soluções adequadas para satisfazê-las.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GERAIS

Desenvolver um plano de marketing para a empresa Score Assessoria Contábil e Empresarial LTDA.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o ambiente situacional da empresa;
- b) identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;
- c) estabelecer objetivos e estratégias de marketing;
- d) desenvolver os planos de ação para atingir os objetivos de marketing.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos seguidos e utilizados na construção do plano de marketing da Score Assessoria Contábil. Dessa forma, são descritos os instrumentos de coleta de informações, bem como as respectivas etapas e atividades.

5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Fachin (2002) afirma que o método de pesquisa é a escolha de alguns procedimentos para aplicação e descrição de um estudo. Segundo o autor, a utilização de uma metodologia é fundamental para a pesquisa, pois facilita o planejamento, a investigação e a interpretação dos resultados.

Procurando investigar os setores da organização, a sua concorrência e o mercado no qual está inserida, a metodologia de pesquisa escolhida para a elaboração do plano de marketing foi a pesquisa exploratória, que tem como principal objetivo tornar o tema mais familiar e, portanto, mais explícito para o pesquisador (GIL, 2008).

Malhotra (2006) define que a pesquisa exploratória consiste em examinar uma situação ou um problema para proporcionar conhecimento, compreensão, descoberta de ideias e esclarecimentos. Para os autores, a pesquisa exploratória impulsiona a busca por um melhor entendimento do problema enfrentado, compreendendo quais são os próximos passos a serem dados.

5.2 COLETA DE DADOS

A fim de realizar o plano de marketing, foram utilizadas técnicas de coletas de dados, que serviram como referência para que os objetivos sugeridos fossem atingidos. Os recursos utilizados foram: análise da empresa, visitas à sede – com o intuito de conhecer mais sobre suas características físicas e seu funcionamento; e entrevistas semiestruturadas em profundidade com os sócios (Apêndice I). Conforme lembra Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses relacionadas à pesquisa. Esses questionamentos, por sua vez, originam novas perguntas e

hipóteses, que enriquecem a entrevista e estimulam a descrição, explicação e compreensão dos fenômenos. Segundo o autor, esse modelo mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Tal entrevista apresenta caráter qualitativo, para aumentar a compreensão a respeito do que os sócios conhecem do mercado consumidor, entendimentos sobre estratégias de marketing e quais estratégias já foram propostas para a empresa. A pesquisa qualitativa é a análise mais adequada para compreender o comportamento, as motivações e as opiniões dos sócios em relação à empresa. Em um primeiro momento, foram realizadas entrevistas de forma individual e presencial (dois sócios, de forma separada), com duração média de uma hora cada, com a finalidade de identificar as divergências e concordâncias dos conhecimentos sobre as estratégias aplicadas aos dois sócios. Conforme a elaboração do plano foi avançando, foram realizadas outras reuniões e conversas com os sócios, de maneira informal e conjunta, para discussão de ideias e coleta de informações adicionais.

Abaixo, seguem informações sobre os participantes das entrevistas:

Quadro 1 – Participantes da etapa de entrevista em profundidade

Nome	Idade	Escolaridade	Profissão
Sócio 1	51	Superior completo	Administrador
Sócio 2	30	Superior completo	Contador

Fonte: Elaborado pela autora.

Além do que foi exposto, foram realizadas pesquisas para coletar dados referentes às empresas concorrentes. As pesquisas foram realizadas na internet, em sites e redes sociais. A observação presencial também foi utilizada, buscando extrair dados referentes às condições da empresa. Para complementar, foram obtidos dados através de pesquisas em livros, sites, artigos, revistas e dados fornecidos pela própria empresa.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas em profundidade e da análise de documentos foram analisados, explorados e interpretados. Segundo Malhotra (2006), a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em

que apenas um respondente por vez é entrevistado por alguém altamente qualificado, objetivando descobrir motivações, crenças, atitudes, sentimentos e percepções sobre determinado assunto.

A pesquisa de marketing busca desvendar os pensamentos e as motivações e identificar desejos e necessidades do público-alvo, a fim de munir o gestor de marketing de informações relevantes e confiáveis, para que, assim, este possa tomar decisões estratégicas visando ao crescimento e fortalecimento da organização (ZIKMUND, 2006).

Para a realização do plano de marketing, foi tomado como referência o modelo de Ferrell e Hartline (2005), que consiste nas seguintes etapas: análise situacional, elaboração da matriz SWOT, formulação de objetivos (organizacionais e de marketing), planos de ação e controle e avaliação destes.

6 PLANO DE MARKETING

6.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Para completa compreensão da empresa Score Assessoria Contábil e Empresarial, é necessário entender os elementos que compõem os ambientes internos e externos ao negócio. A partir daí foram definidos os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças que envolvem o escritório.

6.1.1 Ambiente interno

A partir das entrevistas realizadas com os sócios, é possível compreender maiores detalhes referentes aos processos, estrutura e tomadas de decisão referentes às estratégias utilizadas na empresa. E através das visitas, foi possível analisar a região em que a empresa está inserida e os recursos de que dispõe.

A empresa atua há cinco anos e está situada na Zona Sul de Porto Alegre. O espaço físico é uma sala comercial alugada, que conta com um ambiente para as mesas dos sócios, além de uma sala individual para reuniões que necessitem de maior privacidade. O escritório está localizado em um prédio comercial, em cima de uma agência bancária, além de ser em uma avenida movimentada, perto de várias lojas e pontos comerciais da região.

O trabalho realizado no dia a dia da empresa é basicamente dividido entre os sócios. O Sócio 1 fica responsável pela área de assessoria administrativa e financeira, além de realizar a parte comercial. O contato com os clientes, além das visitas e reuniões, é feito por ele.

Em relação à área contábil, o Sócio 2 fica responsável pela emissão de guias, boletos e notas fiscais. Além disso, é encarregado da execução dos balanços, relatórios e demonstrativos dos clientes. Com o aumento na demanda de trabalho, devido à captação de novos clientes no último ano, foi necessário terceirizar a área de recursos humanos. Com isso, as demandas dessa área são efetuadas por uma profissional terceirizada do escritório.

Quanto às relações conservadas pela empresa, além dos clientes, a empresa mantém contato com diferentes advogados – os quais indicam serviços e clientes. Além disso, prestam serviços pontuais, principalmente de assessoria, para mercados

localizados na Zona Sul. Na época de declaração do Imposto de Renda, há um aumento considerável de novos clientes, a maioria consequente de indicações.

Em relação aos recursos financeiros, a Score teve retorno do valor investido para a abertura da empresa em dois anos, como informam os sócios. A partir disso, a empresa tem crescido consideravelmente em relação ao lucro, em consequência do aumento da carga de trabalho.

É importante destacar que não foi citado por nenhum dos sócios, no momento da conversa, quem é responsável pelas atividades relacionadas a estratégias de marketing e divulgações da empresa. Isso indica que, no momento, não estão sendo realizadas ações de marketing pela empresa.

6.1.2 Ambiente externo

A fim de conhecer o atual cenário externo com o qual a Score relaciona-se e o que se pode esperar posteriormente deste ambiente, foram buscadas informações junto ao Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS). Além disso, foi realizado um mapeamento de escritórios que prestam os mesmos serviços na região onde está localizada a empresa.

Conforme informado pelo CRCRS, até a presente data da solicitação (16 de agosto de 2022), existem 1.409 registros de organizações contábeis ativas na cidade de Porto Alegre/RS. Todavia, foi comunicado que o conselho não dispõe de um controle de registros por zona da cidade ou por tamanho das organizações. Esse número demonstra a grande concorrência que os escritórios de contabilidade enfrentam.

De acordo com o mapeamento realizado na avenida em que a Score está localizada, na Zona Sul de Porto Alegre, constataram-se 15 escritórios contábeis ativos. Dentre essas empresas, não foi localizado o site de sete delas. Através da busca nos sites e redes sociais das oito empresas restantes, foi realizada a análise descrita abaixo.

Duas empresas analisadas oferecem um serviço contábil de forma 100% digital, com plataformas de aplicativos e com uma proposta de sustentabilidade e não utilização de papéis. Os sites são modernos e informativos, contendo até mesmo o valor cobrado pelos serviços – valor abaixo do que é cobrado pela Score. Apesar

disso, essas empresas oferecem outra proposta de serviços, e não seriam concorrentes diretos da Score.

A Detalhe Contabilidade oferece serviços contábeis e de recursos humanos, não disponibiliza assessoria administrativa e financeira como a Score. A empresa possui um site com informações dos serviços prestados, que conta com links úteis da área contábil, porém há ferramentas que não estão funcionando. Além disso, dispõe de rede social, contudo não é atualizada há dois meses.

A empresa Pauleski oferece serviços de gestão e contabilidade, e está há 37 anos atuando na área. Possui um site acessível, que detalha os serviços prestados e expõe os benefícios que a empresa oferece. Ademais, conta com uma rede social, porém está desatualizada há três anos.

A Conjur atua há 20 anos e oferece serviço contábil, tributário, de gestão de pessoas e assessoria. No site da empresa é possível visualizar quem compõe a equipe de trabalho, e ter acesso à proposta de serviço oferecido. Porém, o site é simples e está desatualizado. Além disso, a empresa não possui redes sociais para interação com os clientes.

A Mitra Inteligência Contábil oferece serviços limitados à gestão financeira, e não dispõe das outras áreas ofertadas pela Score. Apesar disso, é importante destacar os recursos utilizados pela Mitra. A empresa possui um site atrativo, com notícias atualizadas da área, além de um acervo de links variados de utilidade contábil. Além disso, possui “área do cliente” no site, promovendo uma estrutura on-line individualizada para os clientes. Dispõe de conta em uma rede social que é atualizada toda semana com conteúdos informativos e de interesse dos clientes.

E, por fim, a RMM Escritório Contábil presta serviços contábeis, fiscais, de pessoal e societário. A empresa possui um site pouco atrativo, com informações básicas, e não possui redes sociais.

Conforme a entrevista realizada com os sócios, foi questionado sobre a utilização de estratégias de marketing em outros escritórios contábeis. O Sócio 1 relatou que observa pouco marketing nas empresas da área, e que está limitado aos grandes escritórios que atuam com vários perfis de clientes. O Sócio 2 disse observar bastante marketing, mas que isso se limita a poucas empresas – geralmente as que possuem vários funcionários.

A seguir, foi elaborada uma tabela comparativa com as características das empresas concorrentes:

Quadro 2 – Comparativo de concorrentes

Concorrentes	Detalhe	Pauleski	Conjur	Mitra	RMM
Serviços	Contabilidade + Recursos humanos	Gestão + Contabilidade	Contabilidade + Tributário + Gestão de pessoas + Assessoria	Gestão financeira	Serviço contábil + Fiscal + Pessoal + Societário
Site	Possui informativo	Possui site atualizado e acessível	Possui site desatualizado	Possui site atrativo, informativo, com área do cliente	Possui site pouco atrativo
Redes sociais	Possui, porém não é atualizada	Possui, porém não é atualizada	Não possui	Possui, atualizada e informativa	Não possui
Tempo de serviço	Não informado	37 anos	20 anos	Não informado	Não informado

Fonte: Elaborado pela autora.

6.1.3 Ambiente do cliente

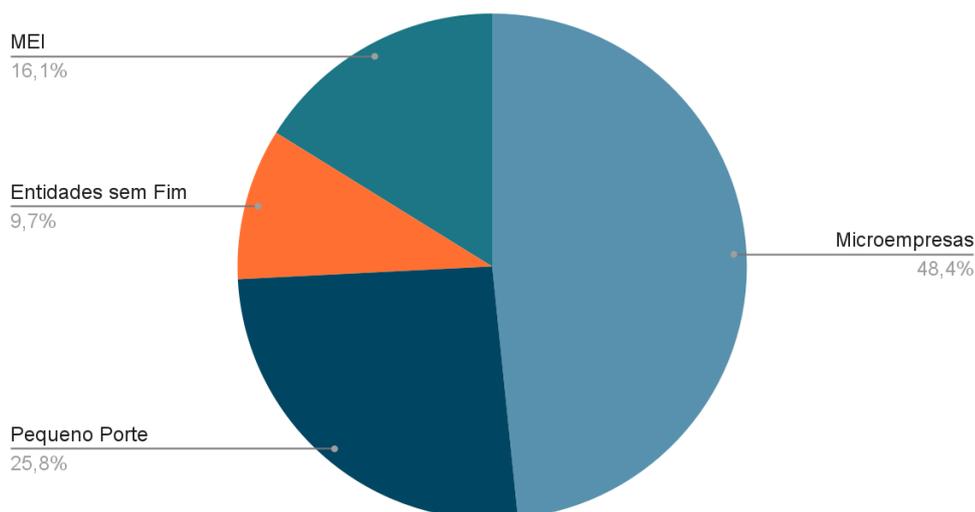
O público-alvo da Score é composto, de uma forma geral, por micro e pequenas empresas. Conforme relatado por um dos sócios, há uma parcela de clientes composta por microempresários que faz muito esforço para manter o seu pequeno negócio, e que preza mais pelo preço do que pela qualidade dos serviços. Com isso, exigem o mínimo para que sua empresa se mantenha formalizada em relação a funcionários e impostos.

Por outro lado, há a parcela de clientes que prezam pela estrutura do seu negócio, e além de manter a parte formal em dia e de acordo com as regras impostas pela legislação brasileira, ainda utilizam estratégias para buscar o crescimento. São consideradas empresas de pequeno porte as que possuem faturamento acima de 360 mil por ano.

Além disso, atualmente, o escritório presta serviços para três entidades sem fins lucrativos, além de cinco clientes que são MEI (microempreendedor individual). Ademais, há os clientes não fixos, que necessitam somente de serviços pontuais, como é o caso das Declarações de Imposto de Renda.

Abaixo, é possível analisar a quantidade de clientes da Score, classificados por porte:

Gráfico 1 – Clientes da Score



Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 ANÁLISE SWOT

Segundo Pride e Ferrell (2001), a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) avalia os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, levando em conta os ambientes interno e externo à empresa. Com isso, estruturar uma análise SWOT faz com que seja possível verificar os pontos positivos e negativos da organização, considerando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise contribui na tomada de decisão.

A avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa foi considerada por meio do ponto de vista dos sócios. A avaliação do ambiente externo se deu pela pesquisa junto ao Conselho de Contabilidade do Rio Grande do Sul, e pela pesquisa na internet dos concorrentes localizados próximo ao escritório da Score.

Os tópicos específicos para a construção da análise SWOT estão listados abaixo e serão apresentados na Matriz SWOT (Figura 4).

6.2.1 Forças

- a) **Serviço personalizado:** a Score preza pelas particularidades de cada cliente, oferecendo um serviço personalizado de acordo com as necessidades das empresas. É disponibilizada, além dos serviços de

contabilidade, uma assessoria personalizada, que os sócios relatam ser de muita necessidade para os pequenos negócios.

- b) Confiança dos clientes:** todos os clientes do escritório chegaram através de indicação de antigos clientes ou de pessoas próximas. Isso gera uma proximidade da empresa com os clientes, além de um sentimento de confiança no trabalho prestado – como explicam os sócios.
- c) Profissionais experientes e qualificados:** os profissionais que trabalham no escritório possuem qualificações e anos de experiência em empresas de pequeno e médio porte, com potencial para auxiliar e prestar um trabalho de qualidade.
- d) Localização:** a empresa está localizada em uma avenida movimentada e com variedade de comércio na Zona Sul de Porto Alegre. Uma parcela significativa de clientes atuais do escritório é de comércios localizados na mesma rua.
- e) Parceria com empresas:** o trabalho contábil muitas vezes necessita de suporte de outras áreas, como o direito. Com isso, a Score se relaciona com escritórios de advocacia, havendo a indicação de clientes, reciprocamente, e *networking*.

6.2.2 Fraquezas

- a) Empresa pouco conhecida:** como relatado pelos sócios, a divulgação do escritório se faz por meio de indicações dos próprios clientes, não havendo canais de comunicação e propaganda para promover a empresa.
- b) Pouca atratividade nos canais de comunicação:** atualmente, a empresa conta com os seguintes canais de comunicação e divulgação junto ao público: e-mail, telefone, página no Facebook e site. Vale destacar que o site da Score carece de algumas atualizações e melhor disposição de informações e layout.
- c) Baixo investimento em mídias sociais:** em se tratando de redes sociais, o escritório faz uso de uma página no Facebook. As postagens não são regulares e pecam ao não oferecer conteúdos digitais de qualidade. Inexiste a representação da empresa em outras mídias sociais de grande relevância, como Instagram e WhatsApp Business. A falta de divulgação

adequada nas redes sociais impede que a Score seja mais conhecida pela sociedade e alcance novos clientes.

- d) **Gestão do escritório:** são realizadas ações, principalmente de marketing, de forma bastante intuitiva, sem um planejamento prévio com base em informações ou tendências de marketing digital, por exemplo.

6.2.3 Oportunidades

- a) **Aumento no número de abertura de empresas:** segundo pesquisa do Sebrae, em 2021 o Brasil alcançou recorde de novos negócios, com 4 milhões de micro e pequenas empresas abertas. Além de fomentar a economia, esse aumento de empresas gera oportunidade de negócio para diversos setores, como os escritórios de contabilidade.
- b) **Empresas com dificuldades financeiras:** muitas empresas, sobretudo as pequenas, estão se restabelecendo após a pandemia e a crise econômica. Sendo assim, necessitam de uma assessoria individualizada.
- c) **Clientes sem conhecimento:** mesmo com o avanço da tecnologia, o serviço contábil é ainda muito burocrático, área em que pessoas leigas não têm conhecimento. Com isso, torna-se necessária a assessoria de um escritório contábil.
- d) **Utilização das redes e mídias sociais:** considerando o alcance que as redes sociais têm, é muito importante estar presente nestes ambientes e construir um perfil atrativo e informativo. O benefício é de poder atingir um público muito maior, além de ser uma forma de consolidar a empresa.

6.2.4 Ameaças

- a) **Grande concorrência:** como apresentado na análise externa, há muitos escritórios contábeis registrados em Porto Alegre, com grande concentração na região onde a Score está localizada.
- b) **Cenário econômico:** a crise gerada pelo coronavírus teve efeito em toda a sociedade e muitos comércios foram afetados. Isso se reflete diretamente no fechamento de empresas e no não pagamento dos serviços contábeis.

- c) **Automatização de processos:** atualmente vários processos como abertura de empresa e emissão da Declaração do Imposto de Renda foram facilitados e podem ser feitos através de sites e sistemas do governo. Com isso, muitas pessoas conseguem realizar essas ações sem a necessidade de contatar um contador.

6.3 MATRIZ SWOT

Segue, abaixo, a matriz SWOT da empresa analisada:

Quadro 3 – Matriz SWOT

		MATRIZ SWOT	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNAS		Serviço personalizado	Empresa pouco conhecida
		Confiança dos clientes	Pouca atratividade nos canais de comunicação
		Profissionais experientes e qualificados	Baixo investimento em mídias sociais
		Localização	Gestão do escritório
		Parceria com empresas	
EXTERNAS		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		Aumento no número de abertura de empresas	Grande concorrência
		Empresas com dificuldades financeiras	Cenário econômico
		Cientes sem conhecimento	Automatização de processos
	Utilização das redes e mídias sociais		

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4 OBJETIVOS DE MARKETING

6.4.1 Objetivos da organização

Os objetivos da Score concentram-se em:

- a) aumentar o faturamento em 20% ao ano;

- b) tornar-se referência em assessoria administrativa e financeira na Zona Sul de Porto Alegre em torno de cinco anos.

6.4.2 Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing listados abaixo foram delimitados a partir da análise dos dados coletados no presente trabalho:

- a) **Criar e melhorar a presença da Score nas mídias sociais:** inicialmente, serão implementadas mudanças para melhorar a atratividade da empresa na internet e apresentar as propostas de serviços da Score. Além disso, com a criação de redes sociais, espera-se alcançar um público maior, e transmitir a credibilidade da empresa. A partir de uma melhor e maior exposição da Score através das mídias sociais, atuais e novos clientes poderão encontrar um canal informativo, com dicas da área contábil, e canais de contato com a empresa.
- b) **Desenvolver estratégias de comunicação para a retenção de clientes:** deve-se criar uma estratégia de comunicação com potenciais clientes, expondo os serviços oferecidos, criando conteúdos de qualidade, além de usar ferramentas do marketing digital para atrair clientes.
- c) **Desenvolver estratégias de comunicação com clientes ativos:** deve-se desenvolver uma comunicação eficaz e constante com os clientes ativos, oferecendo serviços direcionados a cada perfil, e propondo melhoria para cada negócio.
- d) **Propor parcerias com escritórios de áreas relacionadas:** as demandas de uma empresa passam por diversas áreas, então além de oferecer os serviços contábeis e de assessoria, torna-se importante manter parcerias com escritórios de áreas relacionadas, a fim de reter clientes e aumentar a credibilidade da Score frente ao mercado.

6.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

6.5.1 Estratégias de aproveitamento das capacidades

A empresa deve beneficiar-se dos recursos de que dispõe, oferecendo um serviço personalizado a cada cliente, através dos profissionais qualificados e experientes, valendo-se das oportunidades do mercado. Com a grande vantagem que a utilização das redes sociais proporciona, a Score pode beneficiar-se para atrair parcerias e novos clientes. E, por fim, aproveitando a confiança dos clientes e a localização comercial da empresa, deve estimular as indicações entre os clientes, podendo oferecer redução de valores dos serviços para os clientes que realizarem indicações.

Quadro 4 – Aproveitamento das capacidades

FORÇAS	OPORTUNIDADES	PONTOS-CHAVE
Serviço personalizado. Profissionais experientes e qualificados.	Clientes sem conhecimento. Empresas com dificuldades financeiras.	Oferecer um serviço altamente personalizado a cada empresa, observando as dificuldades individuais de cada negócio.
Confiança dos clientes. Localização.	Aumento no número de abertura de empresas.	Estimular as indicações entre clientes, beneficiando-se da localização de comércios.
Profissionais experientes e qualificados. Parcerias com empresas.	Utilização das redes e mídias sociais.	Utilizar a visibilidade que as redes sociais proporcionam para buscar parcerias com empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

6.5.2 Estratégias de minimização das limitações

Devem ser analisados os pontos fracos existentes atualmente na empresa, e aproveitar-se das oportunidades do mercado, definindo os pontos-chave, que são: estimular a indicação dos serviços da Score entre os clientes; melhorar os canais de comunicação da empresa, investindo nos conteúdos informativos e que solucionem os problemas dos clientes, além do tráfego pago.

Quadro 5 – Minimização das limitações

FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	PONTOS-CHAVE
Empresa pouco conhecida.	Aumento no número de abertura de empresas.	Desenvolver um programa de desconto em serviços para empresas que indicarem clientes.
Pouca atratividade nos canais de comunicação. Baixo investimento em mídias sociais.	Utilização das redes e mídias sociais. Empresas com dificuldades financeiras.	Melhorar a atratividade dos canais de divulgação e investir na criação de conteúdos digitais e tráfego pago.
Gestão do escritório.	Clientes sem conhecimento.	Construir um processo de comunicação para reter clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

6.5.3 Estratégias de conversão das desvantagens

Ameaças externas ao negócio sempre existirão, sendo necessário identificá-las e buscar formas de agir. Apesar da automatização de processos que intensificou-se com o avanço da tecnologia, são muito necessários os serviços oferecidos por um escritório de contabilidade, por isso é fundamental expor ao público-alvo os benefícios da contratação de uma empresa especializada em assessoria e gestão empresarial. Tendo ciência da grande concorrência existente no mercado contábil, cabe à Score investir na divulgação dos seus diferenciais, apostando na importância da assessoria empresarial para as empresas, além do serviço altamente personalizado.

Quadro 6 – Conversão de desvantagens

FRAQUEZAS	AMEAÇAS	PONTOS-CHAVE
Empresa pouco conhecida. Gestão do escritório.	Automatização de processos.	Alimentar as redes sociais com informações da área, aproximando-se do público-alvo e ressaltando a importância da assessoria empresarial.
Pouca atratividade nos canais de comunicação. Baixo investimento em mídias sociais.	Grande concorrência. Cenário econômico.	Investir em canais de comunicação e mídias sociais, focando nos diferenciais que a Score oferece.

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

A partir dos objetivos de marketing estabelecidos para a Score, procedeu-se a elaboração de planos de ação para a empresa contendo, além das ações sugeridas, os responsáveis por sua execução, estimativa de prazo e custos. Vale destacar que nas ações desenvolvidas pelos sócios, não está incluído o custo financeiro. Porém, como elas requerem um esforço aplicado, serão estimadas em tempo.

6.6.1 Objetivo 1

Objetivo: criar e melhorar a presença da Score nas mídias sociais. Atualmente a empresa carece de conteúdos e plataformas em redes sociais. As ações a seguir visam a melhorar a visibilidade do escritório através da criação de perfis em diferentes mídias sociais e o desenvolvimento de conteúdos digitais para divulgação dos serviços realizados. A criação dos canais de divulgação na internet poderá ser feita por um dos sócios. Todavia, para a publicação de conteúdos informativos e de qualidade para serem veiculados nestes canais, é sugerida a busca por um *social media*. Será necessário contratar um pacote junto ao profissional para fomentar os perfis das novas redes sociais criadas, considerando que a frequência de postagem de publicações é um fator fundamental para gerar engajamento e resultados junto ao público.

É fundamental o conhecimento de uma pessoa capacitada para auxiliar nas redes sociais, e orientar no tráfego pago, buscando impulsionar as publicações e atingir um público maior. Além disso, é importante educar o mercado e criar conteúdos que ajudem as pessoas a compreender a profissão do contador e os serviços prestados pela empresa.

Em relação ao site, sendo uma potencial vitrine dos serviços do escritório, é preciso atualizá-lo e tornar a experiência do cliente mais clara e agradável. Para isso, será necessário o serviço de um web designer. Conforme pesquisa realizada em sites na internet, o valor cobrado por um profissional da área para criação de um site varia entre R\$ 400,00 e R\$ 3.000,00. Levando em conta que o site já está ativo, e que são necessários somente a atualização do layout e o aprimoramento das funções, será estimado um valor.

Quadro 7 – Plano de Ação 1

PLANO DE AÇÃO 1				
Criar e melhorar a presença da Score nas mídias sociais				
Ações	Prazo	Medidas de desempenho	Responsável	Custo mensal / horas
Criar um perfil no Instagram	Jan./23	Perfil criado	Sócio 2	30 min
Criar um perfil no LinkedIn	Jan./23	Perfil criado	Sócio 2	30 min
Criar uma página no Facebook	Jan./23	Página criada	Sócio 2	30 min
Buscar um <i>social media</i> para desenvolver os posts e realizar a estratégia de comunicação da empresa	Mar./23	<i>Social media</i> contratado	Sócios	R\$ 600,00 a R\$ 1.200,00
Atualizar o layout do site	Maio/23	Site modernizado	Web designer	R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00
Criar conteúdos informativos	Mar./23	Conteúdos postados nas redes sociais semanalmente	<i>Social media</i>	R\$ 0,00
Estratégia para tráfego pago	Maio/23	Publicações impulsionadas / anúncios de pesquisa	<i>Social media</i>	R\$ 100,00 a R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6.2 Objetivo 2

Objetivo: desenvolver estratégias de comunicação para a retenção de clientes. Através da utilização de mídias sociais e investimento em marketing digital, espera-se atingir um público maior e, conseqüentemente, potenciais clientes. Com isso, é necessário criar ferramentas para interação, como mensagens pré-estabelecidas, e-mails marketing e anúncios direcionados para esse público.

Ficará sob responsabilidade do *social media* a criação de estratégia de otimização de mecanismos de busca, buscando alcançar um bom posicionamento do site da empresa em canais de buscas, gerando tráfego orgânico. Além disso, será sua responsabilidade criar no site da Score uma *newsletter*, oferecendo conteúdos e notícias atualizadas sobre a área contábil e empresarial e, através disso, investir no relacionamento com *leads*, reforçando os serviços que a empresa presta.

Quadro 8 – Plano de Ação 2

PLANO DE AÇÃO 2				
Desenvolver estratégias de comunicação para a retenção de clientes				
Ações	Prazo	Medidas de desempenho	Responsável	Custo mensal
Investir em estratégia de SEO, melhorando o posicionamento da empresa na internet	Maio/23	Estratégia criada	<i>Social media</i>	R\$ 200
Investir no relacionamento com potenciais clientes	Ao longo de todo o ano	Mensagens enviadas aos possíveis clientes	Sócios	20 min / semana
Apresentar para os potenciais clientes um plano detalhado e personalizado de serviços	Ao longo de todo o ano	Plano personalizado oferecido a cada cliente	Sócios	1 h / semana
Disponibilizar conteúdos informativos e com soluções para melhorar a empresa do potencial cliente	Ao longo de todo o ano	Conteúdos criados, manter atualizados	Sócios + <i>Social media</i>	1 h / semana

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6.3 Objetivo 3

Objetivo: desenvolver estratégias para comunicação com clientes ativos. Todo o contato realizado atualmente com os atuais clientes é feito de forma intuitiva através dos sócios. Para desenvolver uma comunicação eficaz com o público do escritório, serão adotadas estratégias de CRM (*customer relationship management*), nas quais serão estabelecidos prazos, ações e conteúdo nas divulgações, envolvendo, principalmente, ferramentas de mídias sociais, aplicativo de conversa e e-mail marketing para esses públicos. Além disso, com o objetivo de individualizar ainda mais o atendimento, sugere-se a criação no site da “área do cliente”, onde poderão ser anexados documentos, planilhas e prazos referentes a cada cliente.

Será utilizado o *Mailing*, um banco de dados com todas as informações a respeito dos clientes. É um recurso para manter relacionamento com os clientes, possibilitando a interação e podendo ser utilizado para informar prazos e serviços que devem ser feitos. Além disso, poderá ser utilizado para segmentar os clientes de acordo com o perfil, e com isso, facilitar a oferta de serviços personalizados de acordo com as necessidades específicas de cada grupo. Outra estratégia importante é manter um relacionamento reativo e proativo com os clientes, isto é, manter atualizado um canal de suporte, em que os clientes poderão tirar dúvidas e fazer pedidos, e de forma proativa entrar regularmente em contato para oferecer ajuda, e lembrá-los dos serviços que a empresa oferece.

Quadro 9 – Plano de Ação 3

PLANO DE AÇÃO 3				
Desenvolver estratégias de comunicação com clientes ativos				
Ações	Prazo	Medidas de desempenho	Responsável	Custo mensal
Aderir ao WhatsApp Business	Jan./23	WhatsApp Business criado	Sócios	30 min
Segmentar os clientes de acordo com o perfil ou área de atuação, para oferecer serviços personalizados que atendam às necessidades específicas de cada grupo	Abr./23	Banco de dados criado	Sócios	1 h
Construção e utilização de e-mail marketing, com divulgação de datas importantes, informando prazos e serviços que devem ser realizados	Maio/23	Modelos de e-mails criados	Sócios + <i>Social media</i>	2 h
Criar área do cliente no site	Maio/23	Área criada	Web designer	R\$ 0,00
Pesquisa de satisfação com os clientes ativos	Ao longo de todo o ano	Pesquisa enviada aos clientes ativos e mais antigos	Sócios	1 h (criação da pesquisa) / envio a cada 6 meses
Relacionamento reativo e proativo: suporte para atender aos pedidos dos clientes e iniciativa de entrar em contato com os clientes para lembrá-los de tudo que a empresa oferece	Ao longo de todo o ano	Manter constância nas respostas e envio de mensagens	Sócios	1 h / semana

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6.4 Objetivo 4

Objetivo: propor parcerias com escritórios de áreas relacionadas. Com o intuito de aumentar o *networking* da empresa, visando a atrair novos clientes e parceiros, será proposto o contato e o relacionamento com escritórios localizados na Zona Sul – onde a Score deseja tornar-se referência. Buscam-se escritórios de áreas relacionadas, como auditoria, advocacia e imobiliárias, e procura-se reforçar o relacionamento com os escritórios já parceiros. Para isso, é relevante utilizar o *benchmarking*, possibilitando um comparativo entre a Score e outras empresas que

têm maiores resultados, identificando e analisando as melhores práticas de mercado que podem ser úteis. Espera-se aumentar a autoridade do escritório junto ao mercado.

Quadro 10 – Plano de Ação 4

PLANO DE AÇÃO 4 Propor parcerias com escritórios de áreas relacionadas				
Ações	Prazo	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Elencar possíveis empresas parceiras	Mar./23	Lista de escritórios	Sócios	30 min
Realizar <i>benchmarking</i> com empresas maiores e dispor de ideias e melhorias	Mai/23	Pesquisa realizada	Sócios	1 h
Enviar e-mail marketing para possíveis empresas parceiras, apresentando os serviços da Score	Ao longo de todo o ano	E-mails enviados	Sócios	30 min

Fonte: Elaborado pela autora.

6.7 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

As metas propostas na seção anterior deverão ser efetuadas, preferencialmente, de acordo com o cronograma desenvolvido. Os prazos poderão ser flexibilizados, na medida em que haja maior urgência em outros assuntos que envolvam a rotina do escritório, além de possíveis imprevistos, como problemas financeiros, de gestão de pessoas, entre outros.

As ações estabelecidas são compatíveis com as possibilidades de ferramentas, estruturais ou financeiras de que a Score dispõe. Os sócios serão os responsáveis indicados para liderar a implementação e o acompanhamento do plano. O comprometimento por parte deles fará com que essas ações sejam realizadas com sucesso.

É importante que sejam realizadas reuniões periódicas, a fim de medir e avaliar os resultados alcançados com as ações do plano. Os dados encontrados, assim como os resultados que serão alcançados, devem ser registrados e trazidos para as reuniões. Esta fase de controle e avaliação é de suma importância, pois permite que adaptações e ajustes sejam realizados, visto que a implementação de um plano pode ser afetada por diversas variáveis, portanto, a comparação das ações planejadas

inicialmente com os resultados de fato obtidos é de grande valia para o bom andamento e alcance dos objetivos do plano de marketing.

7 CONCLUSÃO

A execução do presente trabalho concentrou-se em desenvolver um plano de marketing para a empresa Score Assessoria Contábil e Empresarial. Sendo uma organização pequena, familiar e relativamente nova, há uma falta de planejamento, impedindo clareza e eficácia na busca dos objetivos, visando ao seu crescimento.

Os dados necessários para a execução deste trabalho foram apurados através de documentos e entrevistas, realizando a análise situacional interna e externa da empresa. A análise situacional interna possibilitou identificar as forças e fraquezas da organização, enquanto a análise do ambiente externo permitiu analisar a concorrência e os clientes que a empresa atende, tornando possível a visualização de oportunidades e ameaças. Com esses elementos, foi possível realizar a matriz SWOT da empresa, e traçar objetivos adequados às suas necessidades, definindo, assim, os planos de ações.

Foi proposto à empresa investir nos canais de comunicação, buscando atingir um público maior, aumentando a visibilidade da organização no mercado, e com isso, prospectar novos clientes. Além disso, sugeriu-se fortalecer o relacionamento com os clientes atuais, entregando uma experiência mais agradável através do serviço personalizado e da constante comunicação. De igual modo, foi sugerido aumentar o relacionamento com outros escritórios e empresas, investindo no *networking*.

Os sócios estão cientes do longo caminho e do esforço que será necessário empregar para atingir os objetivos. Também ficou exposta a necessidade de investir no serviço de um *social media*, que ficará responsável pelos planos e conteúdos de mídias sociais e comunicação. O empenho dos sócios, em conjunto com um profissional qualificado na área de marketing, será fundamental para alinhar as tarefas e atingir os objetivos de forma eficaz.

Por fim, acredita-se que a elaboração do presente plano permitirá à empresa explorar, de maneira mais estratégica, seus pontos fortes, minimizar suas fraquezas e atacar oportunidades e ameaças, a fim de tornar-se mais conhecida e atrair novos clientes.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definição de Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 07 abr. 2022.

ANJOS, V. M. **Plano de marketing da Rouparia Baby**. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22104/000647478.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIAS Filho, Fernando Ferreira; SANTOS, Vanessa. **A percepção dos profissionais contábeis de Belo Horizonte sobre a utilidade do marketing de serviços para os escritórios de contabilidade**. Revista Mineira de Contabilidade, Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, Ano 14, nº 51 p. 16-23, jul./ago./set. 2013. Disponível em: <<https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/227#:~:text=Os%20resultados%20da%20pesquisa%20confirmaram,de%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20novos%20clientes%3B>> Acesso em: 07 abr. 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FORTES, J. D. B.; MARCUSSO, R. P. **Marketing nas organizações de serviços contábeis no município de Santa Maria**. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/25064>>. Acesso em: 26 set. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTA, K. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. São Paulo: Elsevier, 2008.

PELEIAS, I. R. et al. Marketing contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade no estado de São Paulo. **UnB Contábil – UnB**, Brasília, v. 10, n. 1, n. 71, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/149/pdf_103>. Acesso em: 26 set. 2022.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE**. 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 26 set. 2022.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2022.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; PETRAGLIA, José. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 14, 2007. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/70656391.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIELLE, A. P. L.; BIANCHI, M. Profissão contábil em guias de cursos de graduação: perfil do contador, rotinas profissionais e mercado de trabalho. **Revista de Administração e Contabilidade**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 20-39, 2016.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Matrkon Books, 1996.

WESTWOOD, John. **O plano de Marketing**. 3 ed. São Paulo: M. Books, 2007.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

APÊNDICE I – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE – SÓCIOS DA EMPRESA

Nome: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Profissão: _____

- 1) Descreva as motivações para criação da empresa.
- 2) Quais são as metas de crescimento da empresa?
- 3) Quais perfis você reconhece dos clientes da empresa?
- 4) Você considera o planejamento e a estratégia de marketing como pontos essenciais no mercado de escritórios de contabilidade?
- 5) Você observa a utilização de estratégias de marketing em outros escritórios contábeis?
- 6) Quais estratégias de marketing você considera que foram propostas pela empresa para comunicação do escritório contábil?
- 7) Qual estratégia de marketing você considera com melhor retorno para a empresa até hoje?
- 8) O que você entende a respeito do termo “plano de marketing”?
- 9) Quais os desafios encontrados na comunicação da empresa?