

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p108121>

Elaboração de plano de marketing para uma microempresa do setor de serviços contábeis

Maria Inês Prasrlak

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

mariaprasrlak@gmail.com

recebido em 23 de fevereiro de 2015

aprovado em 19 de outubro de 2016

Relato Técnico

Resumo: O plano de marketing tem a finalidade de entender o ambiente em que a empresa está inserida e de analisar o mercado, estabelece um plano de ação para alcançar resultados esperados pelas organizações e planeja como entrar, conquistar e manter posições no mercado. Neste sentido, o objetivo deste relato foi descrever um estudo realizado para elaborar um plano de marketing para uma microempresa do ramo de serviços contábeis, com a finalidade de atender uma necessidade de ampliação de mercado. Desenvolvemos o estudo em três etapas: diagnóstico, elaboração do plano de marketing e apresentação e entrega do plano aos empresários. Elaboramos o plano de marketing a partir de um diagnóstico, e a elaboração baseou-se no modelo utilizado pelo SEBRAE, que envolve três etapas: planejamento, implementação e avaliação e controle. Como proposta de intervenção, foi realizada a entrega do produto final, o plano de marketing, bem como foi feita a apresentação do plano para os sócios. As principais contribuições foram a construção da análise SWOT e do Canvas em conjunto com os sócios, que possibilitou analisar o ambiente em que a empresa está inserida e a identificar seu modelo de negócios; e a entrega do produto final, o plano de marketing.

Palavras-chave: Marketing; Plano de marketing; Microempresa

1. Introdução

Que as mudanças globais acontecem em um ritmo acelerado não há dúvida. A dúvida é como acompanhar esse ritmo alucinante, que afeta nossa vida de uma forma um tanto agressiva, assim como afeta o mundo corporativo, onde as organizações precisam fazer ‘pedaladas’ intensas para sobreviver e se manterem competitivas. E nesse cenário, entre várias opções de ações, as organizações investem em novos produtos ou serviços, em inovação e tecnologia, contratação de mão de obra especializada, fechamento de parcerias, investimento em publicidade, entre outros. Além desse tipo de investimento, as organizações apoiam-se em ferramentas de marketing, tais como o plano de marketing, que tem o objetivo de orientar e elaborar ações para captar novos clientes, aumentar vendas e faturamento, promover a marca, etc. (HOOLEY, 2005).

O objetivo do plano de marketing é compreender o ambiente interno e externo em que a empresa está inserida permitindo uma análise do mercado, e estabelecer um plano de ações para alcançar os objetivos das organizações. Além disso, o plano de marketing identifica



oportunidades de negócios e planeja como penetrar, conquistar e manter posições no mercado (WESTWOOD, 1996).

A organização em estudo, microempresa sediada em Cascavel, PR, enfrenta o desafio de ampliar seu mercado de atuação. Com uma carteira de 23 clientes, a organização tem o objetivo de atingir a meta de 50 clientes nos próximos dois anos. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi elaborar um plano de marketing para empresa, que busca ampliar a atuação no mercado aumentando sua carteira de clientes. Para tanto, foi feito um diagnóstico a partir de encontro com os sócios da empresa para identificar os objetivos e necessidades da organização, e na sequência foi elaborado o plano de marketing a partir da análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) e da identificação do modelo de negócios no modelo Canvas. O produto final foi apresentado e entregue aos empresários para sua análise e possível execução.

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção encontra-se um breve referencial teórico sobre marketing e plano de marketing. Na terceira seção apresentamos o método adotado neste estudo. Na quarta seção descrevemos o contexto da situação-problema e a intervenção proposta. Por fim, na quinta seção apresentamos a análise das contribuições e na sexta e última seção, estão as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica.

2.1 Marketing e Plano de Marketing.

O marketing é utilizado nas organizações para alcançar os objetivos empresariais englobando as atividades orientadas à satisfação do consumidor, dos desejos e necessidades, o que é feito a partir da análise do ambiente onde a organização está inserida. Dessa forma o marketing contribui para a tomada de decisão e auxilia o setor de vendas na busca de novos clientes e manutenção dos existentes (LAS CASAS, 2011).

Kotler e Keller (2012) definem o marketing como uma área que satisfaz necessidades e gera lucro, envolvendo atividades de identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Já a American Marketing Association – AMA define o marketing como sendo a atividade que cria, comunica, entrega e oferta valor para clientes, parceiros e sociedade. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013).

Tendo o objetivo de ajudar a organização a alcançar seus objetivos, o marketing utiliza elementos que devem ser direcionados ao seu escopo estratégico, tático e operacional. O composto de marketing (4Ps) é uma ferramenta eficiente para isso, pois é uma das mais conhecidas e legitimadas. Os 4Ps formam um conjunto de variáveis que define as políticas da organização voltadas ao mercado, são elas: produto (qualidade, variedade, design, embalagem, serviços, garantias), preço (preço, descontos, prazos), praça (localização, canais de distribuição, transporte) e promoção (vendas, publicidade, propaganda) (ENSSLIN et al, 2015). Além dos 4Ps, há uma quinta variável no composto de marketing: pessoas. Essa variável envolve os recursos humanos da empresa, pois as experiências e as habilidades da equipe são os fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Tendo as ferramentas de marketing disponíveis, as organizações se utilizam do plano de marketing para formalizar os objetivos, estratégias e ações para alcançar os objetivos de marketing (LIMA; CARVALHO, 2011). É no plano de marketing que as organizações segmentam seus mercados, instituem seu posicionamento e estabelecem seus planos, e ainda, descrevem os métodos e ações para alcançar seus objetivos (WESTWOOD, 1996). Lima e Carvalho (2011) consideram que o plano de marketing é um documento formal estruturado, que contempla os objetivos de marketing e as estratégias para alcançá-los.

Tido como uma ferramenta de gestão, o plano de marketing precisa ser utilizado e atualizado regularmente, pois é por ele que as organizações analisam e identificam as

tendências do mercado e definem as ações para atingir os resultados esperados (GOMES, 2005). A estruturação do marketing a partir do plano de marketing é parte fundamental para o alcance dos objetivos empresariais. Percebemos isso quando observamos que não são só as grandes organizações que utilizam o marketing para alcançar resultados. Micro e pequenas empresas (MPEs) também fazem parte deste contexto, pois com a globalização e a necessidade de adaptação ao mercado o marketing se tornou indispensável.

Para Cavazza, et al (2014) o marketing para as MPEs não pode ser visto da mesma forma que nas grandes empresas, pois nas MPEs é realizado com certa informalidade, de uma forma própria e intuitiva (CARSON, 2005). Mas, mesmo sem um planejamento formal e procedimentos avançados de planejamento e controle, as MPEs seguem diferentes estratégias de para conseguir um espaço no mercado e lá se manter. Estas estratégias são delineadas conforme a variação dos ambientes externo e interno. Além disso, a informalidade nessas empresas proporciona mais flexibilidade, o que favorece o uso de estratégias voltadas para diferenciação (CAVAZZA; et al, 2014).

As MPEs tendem a propor objetivos de curto prazo e partem logo para a ação, sem planejamento. Preferem um plano de marketing simplificado sem grandes formalidades. Outra característica dessas empresas é que as decisões de marketing se vinculam ao perfil, crenças e preferências de seus sócios (McCARTAN-QUINN; CARSON, 2003). Outra tendência das MPEs é a de maior aproximação de seus clientes, o que proporciona excelência no atendimento e uma “intimidade familiar”, fatores importantes para os resultados de marketing (CAVAZZA; et al, 2014). McCartan-Quinn e Carson (2003) salientam que além da proximidade com os clientes, a flexibilidade, a habilidade de retorno rápido a mudanças e o menor número de conflitos de objetivos, são vantagens das MPEs em relação ao marketing.

Um dos objetivos do Plano de Marketing, tanto para empresas de grande porte como para MPEs, é conhecer e analisar o mercado e o ambiente atual do negócio e com isso, definir objetivos a serem alcançados e estabelecer um plano de ação para atingir o resultado esperado (WESTWOOD, 1996). A compreensão do ambiente, a identificação e análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como do modelo de negócios, permite estabelecer os objetivos de marketing relacionado à proposição de valor e ao posicionamento de mercado, e também aos objetivos da organização. Há diversas ferramentas disponíveis para fazer análise do mercado e ambiente, como a Análise SWOT e o *Business Model Canvas*, duas ferramentas utilizadas neste estudo.

2.2 Ferramentas estratégicas Análise SWOT e *Business Model Canvas*

Desenvolvida por Kenneth Andrews nos anos 1960, a Análise SWOT, uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), é uma ferramenta de apoio à elaboração da estratégia empresarial que tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças no ambiente (interno e externo) de uma organização (ANDREWS, 1997). Com a identificação desses fatores, são estabelecidas estratégias para desenvolver os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças (Dyson, 2004). A vantagem dessa ferramenta é sua tentativa de conectar fatores internos e externos para fomentar novas estratégias (Dyson, 2004).

Com as análises, os resultados são colocados em uma matriz de comparação, conforme Figura 1, onde todos os pontos identificados são relacionados e combinados. Com isso os gestores comparam os resultados e planejam as ações a serem desenvolvidas (Assen, 2010).

Outra ferramenta utilizada neste estudo foi o *Business Model Canvas*, que foi concebido com a ideia principal de estabelecer um modelo de negócios de forma criativa e co-participativa objetivando especialmente a criação de valor de um negócio, produto ou serviço. A ferramenta possui nove componentes: (1) segmento de clientes (SC); (2) proposta de valor (PV); (3) canais



(CN); (4) relacionamento com clientes (RC); (5) fontes de receita (RS); (6) recursos principais (RP); (7) atividades-chave (AC); (8) parcerias principais (PP); e (9) estrutura de custo (CSO), e é concebida a partir de um quadro que possibilita a visualização da descrição do negócio e das partes que o compõem de uma forma clara, possibilitando que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como o modelo foi projetado. O Modelo permite o uso de uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios (Ostewalder & Pigneur, 2011).

A ideia central do modelo é a participação coletiva para construir o modelo de negócios, pois o formato do modelo (quadro), que pode ser colocado em uma parede, possibilita o uso de recursos visuais, como adesivos autocolantes e cores, fazendo com que o trabalho seja divertido e colaborativo. A construção do modelo pode ser feita com a participação de possíveis sócios, parceiros, potenciais clientes, familiares e amigos. Ao final, qualquer pessoa ao ver o quadro completo, deve ser capaz de visualizar o modelo e sugerir inovações que poderão depois ser validadas.

Neste contexto, este estudo objetivou a elaboração de um plano de marketing para uma micro e pequena empresa do ramo de serviços contábeis, cujo principal objetivo é ampliar a sua participação no mercado, utilizando ferramentas estratégicas para análise do ambiente.

3. Método.

Para atingir os objetivos deste relato, este teve uma abordagem qualitativa, que direciona a pesquisa para uma análise fundamentada na experiência com um contato direto entre o pesquisador e a situação pesquisada (GODOY, 1995), tendo observação participante dos pesquisadores e se consolidando como relato técnico a partir de uma consultoria prestada à organização em estudo.

A primeira etapa do estudo foi a elaboração do diagnóstico. Para tanto, foi realizada uma reunião com os dois sócios da empresa, onde foram identificadas as necessidades da empresa. Um segundo encontro com os sócios foi realizado para aplicação da análise SWOT e do Canvas com o objetivo de fazer uma análise do ambiente em que a empresa está inserida e identificar o modelo de negócios da mesma. Na segunda etapa do estudo foi elaborado o plano de marketing, que envolve três etapas: planejamento, implementação e avaliação e controle, baseado no modelo de GOMES (2005), utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, conforme apresentado na figura 1.

Na terceira e última etapa, como proposta de intervenção, foi realizada a entrega do produto final, o plano de marketing, bem como foi feita a apresentação do plano para os sócios, finalizando os trabalhos dos pesquisadores e o contato com a empresa, que teve uma duração e quatro meses, de novembro de 2015 a fevereiro de 2016.

Para realização do estudo e do relato, os pesquisadores empregaram algumas habilidades profissionais: capacidade de observação, organização e planejamento; e capacidade de julgamento sobre o que os dados e informações querem dizer. Além dessas habilidades, os pesquisadores utilizaram conhecimentos de administração, especificamente, de planejamento, gestão e marketing. E ainda, empregaram experiências profissionais vivenciadas nos últimos anos.

Figura 1. Etapas de elaboração do plano de marketing



Fonte: Adaptado de Gomez (2005)

4. Resultados e análises.

Este estudo foi consolidado em formato de relato técnico, desenvolvido a partir de uma consultoria prestada à organização em estudo. Portanto, nesta seção apresentamos os resultados abordando a caracterização da organização e do problema e a proposta de intervenção.

4.1 Caracterização da Organização.

A organização em estudo presta serviços de assessoria contábil, constituída em 17 de dezembro de 2013. É uma das empresas incubadas Centro Incubador da Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNDETEC, um órgão que dá apoio ao desenvolvimento de projetos inovadores e de valor agregado na região Oeste do Paraná. Sua localização é na BR 277, KM 573, Trevo São João, Cascavel, PR, anexo à FUNDETEC. Possui uma carteira de 23 clientes pessoa jurídica. Possui ainda clientes pessoa física, que buscam pelo serviço de elaboração de declarações de imposto de renda sazonalmente.

Com dois sócios, a empresa atende comércio, indústria e prestador de serviços. Trabalha com as categorias: Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido, prestando os seguintes serviços:

- a) Abertura de empresas;
- b) Transformação de empresas;
- c) Fusão, cisão e incorporação de empresas;
- d) Elaboração e revisão de contratos;
- e) Recursos Humanos;



- f) Contábil;
- g) Fiscal;
- h) Assessoria nas áreas: Societária, Recursos Humanos, Contábil e Fiscal;
- i) Declarações de Pessoa Jurídica e Física em geral;
- j) Fechamento de empresas.

A empresa tem como missão: “Prestar serviços de contabilidade às empresas das mais diversas áreas de atuação, sejam comerciais, industriais ou de serviços, também aos profissionais liberais e autônomos, aos produtores rurais, às associações e cooperativas e demais segmentos, com qualidade, responsabilidade e eficiência”. E como visão: “Ser uma empresa de excelência em contabilidade, com dinamismo, eficiência e responsabilidade, contribuindo assim para a satisfação e o sucesso de nossos clientes”.

A organização utiliza meios básicos de comunicação com o cliente, visita in loco, telefone, e-mail e rede social, esta última usada esporadicamente. Possui também um website com informações básicas. Não possui uma política de marketing estabelecida.

4.2 Caracterização do problema

Vários fatores podem interferir no crescimento de um negócio. A organização em estudo busca a ampliação do negócio, mas apresenta fatores e objetivo limitantes para isso. Após a elaboração do diagnóstico inicial, a partir de encontros com os sócios, identificamos as necessidades da empresa, sendo:

- a) Necessidade de ampliar mercado e faturamento, buscando atingir um número máximo de 50 clientes pessoa jurídica;
- b) Necessidade de estabelecer uma política de marketing e comunicação; e
- c) Necessidade de elaboração de plano de marketing.

Para os sócios a empresa possui alguns fatores críticos, sendo que o mais relevante é a distância da empresa da área urbana do município, pois está localizada a uma distância de aproximadamente 20 quilômetros do perímetro urbano. Com isso, os sócios entendem que não são ‘vistos’ pelo público, possíveis clientes. Outro fator que impede a busca por novos clientes é o número reduzido de funcionários, tendo somente os dois sócios como atendentes. Isso impossibilita que pelo menos um deles desenvolva uma função comercial para aumentar a carteira de clientes. E por fim, um último fator crítico é a falta de orçamento para investir em divulgação e marketing, que na visão dos sócios, é um serviço caro. Diante disso, o problema da empresa é a necessidade de ampliar sua participação no mercado, com limitação de número máximo de 50 clientes.

A necessidade de ampliar o mercado, limitada a um objetivo de 50 clientes no total, e os fatores críticos apresentados nos guia a elaborar um plano de marketing também limitado, com pequenas metas e ações. A decisão dos sócios em limitar a carteira de clientes direciona para um crescimento limitado e sem perspectivas de grande expansão de mercado, o que limitará crescimento do faturamento da organização.

4.3 Propostas de Intervenção.

Elaboramos a proposta de intervenção com um formato de plano de marketing desenvolvido em três etapas: (1) planejamento (sumário executivo, análise do ambiente, definição do público alvo, definição de posicionamento de mercado, definição dos objetivos e metas e definição da estratégia de marketing); (2) implantação; e (3) avaliação e controle.

1ª FASE: PLANEJAMENTO



Sumário Executivo

O negócio refere-se a um escritório de contabilidade, fundado em 2013 em Cascavel. A organização é uma das empresas incubadas no Centro Incubador da FUNDETEC, onde está instalada. Considerando como pré-requisito para a incubação na FUNDETEC, a necessidade de apresentar uma inovação, a Conceito tem a proposta de fornecer um serviço de contabilidade inovador, com um relacionamento mais estreito com os clientes, e visitas fixas mensais as empresas às quais presta serviço. Um dos propósitos pelo qual a empresa foi incubada foi o de ter um escritório de contabilidade dentro do Centro Incubador para prestar serviços contábeis para outras empresas incubadas, facilitando o acesso dessas empresas ao escritório, uma vez que a sede da FUNDETEC está distante da área urbana.

O portfólio de serviços contempla de abertura de empresas; transformação de empresas; fusão, cisão e incorporação de empresas; elaboração e revisão de contratos; recursos humanos; contábil; fiscal; assessoria nas áreas: societária, recursos humanos, contábil e fiscal; declarações de pessoa jurídica e física em geral; fechamento de empresas, atendendo micro e pequenas empresas do comércio, indústria e serviços.

A empresa não é conhecida no mercado e, apesar de possuir um posicionamento com proposta clara dos seus serviços, utiliza pouca comunicação e não ressalta seus diferenciais. Assim, tem uma carteira baixa de clientes (23) e tem dificuldade em prospectar um maior número destes. Entre seus clientes estão outras empresas incubadas

Esta situação fez com que os sócios buscassem alternativas para divulgar a empresa e conquistar novos clientes, estipulando uma meta máxima de 50 clientes, uma vez que os sócios não tem interesse em um número maior de clientes, pois desejam continuar atendendo de forma exclusiva a cada um deles.

Com um plano de marketing, os sócios pretendem aumentar o número de clientes e o faturamento, continuar a oferecer atendimento exclusivo, ser referência em excelência no serviço contábil, ter o melhor atendimento especializado e garantir a constante satisfação do cliente.

Análise do ambiente

A análise de ambiente resume todas as informações pertinentes à empresa, devendo incluir todos os fatores relevantes que podem exercer pressão direta ou indireta sobre o seu negócio.

Para fazer a análise do ambiente fora aplicado em conjunto com os sócios a ferramenta da análise SWOT, objetivando analisar o ambiente em que a empresa está inserida. A análise SWOT da empresa está apresentada resumidamente na figura 2.

A análise SWOT possibilitou identificar fatores que podem influenciar no mercado de atuação da empresa. Oportunidades como legislação cada vez mais exigente e sua atualização constante são fatores que contribuem muito para o mercado contábil, uma vez que empresas necessitam de serviços cada vez mais especializados. Outro fator relevante para a organização, que atua com micro e pequenas empresas, é o crescimento de Micro Empreendedores Individuais que, conforme crescimento do negócio, necessitam de serviços contábeis específicos como alteração do tipo de empreendimento e adequações a legislação. Outra oportunidade é a parceria que a empresa tem com seus clientes, que indicam seus serviços a outros empresários, em função da qualidade e excelência no atendimento prestado e na confiança que os clientes depositam na mesma.

Os pontos fortes identificados demonstram que a empresa tem um bom relacionamento com seus clientes, além de oferecer um atendimento diferenciado da concorrência, prestando um atendimento direto ao cliente, isso contribui para que os próprios clientes indiquem-na a outros, como identificado nas oportunidades. E, assim como a localização atual da empresa é

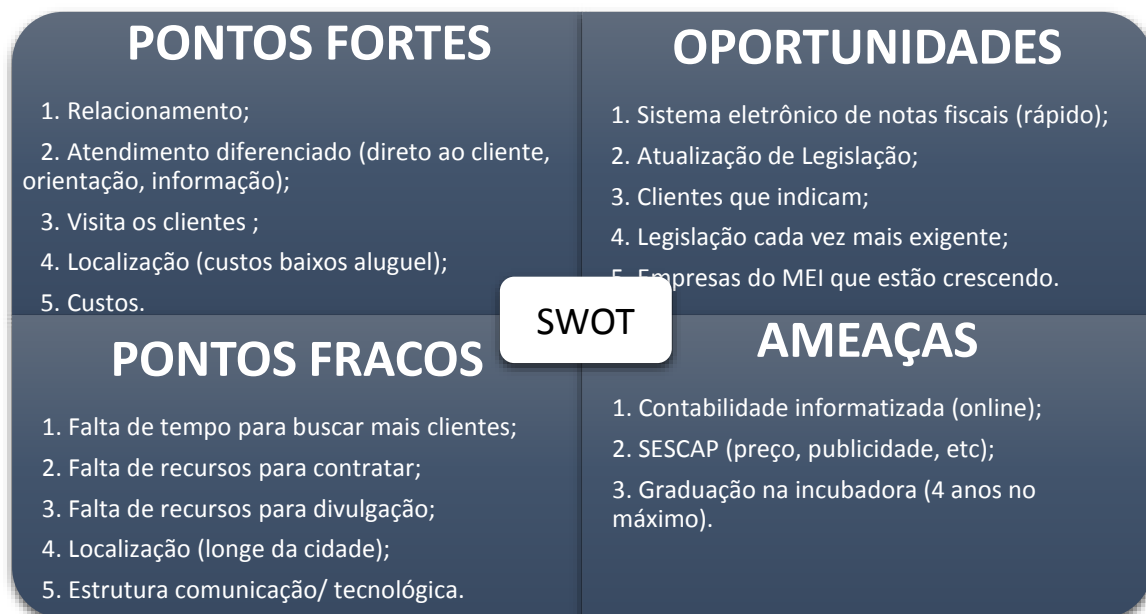
um ponto forte, pelo baixo custo de aluguel e outros, esse fator se trona um ponto fraco em relação a exposição da marca ao mercado e em relação a estrutura de comunicação, como mau funcionamento de linha telefônica e internet.

Outros pontos fracos identificados, falta de tempo para buscar mais clientes, falta de recursos para contratar funcionários e para fazer divulgação em mídias, influenciando para que a compressa continue na situação em que se encontra, mantendo um baixo número de clientes e não tendo uma boa visibilidade no mercado. Junto a isso se soma as ameaças identificadas em relação a restrições impostas pela entidade sindicalista da categoria sobre a precificação de serviços e publicidade. São restrições que limitam algumas ações das empresas prestadoras de serviços.

A informatização de serviços contábeis, com foco em pessoa física e micro empreendedor, pela web pode se tornar uma forte ameaça uma vez que pelo avanço tecnológico contínuo esses serviços podem ser expandidos para pessoas jurídicas. Por fim, a ameaça mais grave na opinião dos sócios é a possibilidade de graduação da empresa na Incubadora onde está incubada, pois o período contratual de permanência como incubada é de quatro anos, o que se concretizará em 2017. E embora exista a possibilidade de permanecer na Incubadora como Condômino após a graduação, não há uma certeza sobre isso, o que leva a considerarmos isso uma ameaça real. A consequência de uma graduação e saída da sede da Incubadora acarretará em aumento substancial dos custos, uma vez que a empresa utiliza toda a estrutura a Incubador pagando um valor baixo de aluguel.

De modo geral, os principais fatores positivos da análise são: exigências e atualizações contínuas da legislação, Micro empreendedores individuais que em função de crescimento necessitam de alterações e adequações, relacionamento com o cliente, atendimento diferenciado e baixos custos. Em contrapartida, os principais fatores negativos são: falta de recursos para contratação de mão de obra, falta de tempo para buscar novos clientes, localização, limitações quanto a precificação e publicidade e possibilidade de graduação e desligamento da Incubadora.

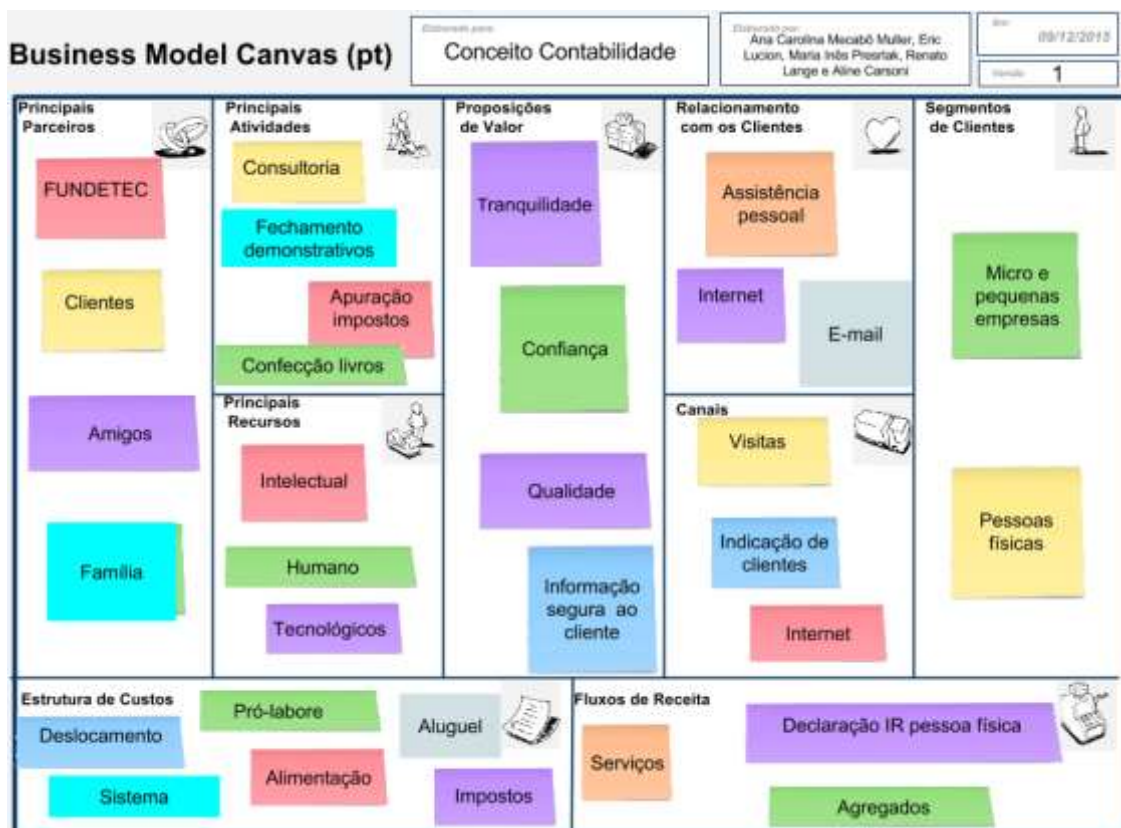
Figura 2. Análise SWOT organização em estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após a elaboração da análise SWOT, aplicamos, conjuntamente com os sócios, o modelo Canvas, com o objetivo de identificar/estabelecer um modelo de negócios para a empresa. A figura 3 apresenta o resultado da aplicação do Canvas.

Figura 3. Canvas da organização em estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os nove componentes receberam diversas sugestões dos participantes, as quais foram amplamente discutidas, sendo que algumas foram descartadas e outras alteradas. O quadro 1 apresenta a descrição de cada componente com seus itens.

Quadro 1 – Os nove componentes do modelo de negócios da organização em estudo

Componente	Pilar conceitual	Itens definidos
Segmento de clientes	Entrega de valor	Micro e pequenas empresas; Pessoas físicas.
Proposta de valor	Criação de valor	Tranquilidade; Confiança; Qualidade; Informação segura ao cliente.
Canais	Entrega de valor	Internet; Visitas aos clientes; Indicação de clientes.
Relacionamento com clientes	Entrega de valor	Assistência pessoal; Internet; E-mail.
Fontes de receita	Captura de valor	Serviços; Serviços agregados; Declaração de IR pessoa física.
Recursos principais	Criação de valor	Humano; Intelectual; Tecnológicos.
Atividades principais	Criação de valor	Consultoria; Fechamento de demonstrativos; Apuração de impostos; Confecção de livros.
Parcerias principais	Criação de valor	FUNDETEC; Clientes; Família;

		Amigos.
Estrutura de custos	Captura de valor	Aluguel; Deslocamento; Impostos; Pró-labore; Sistema.

Fonte: Elaborado pela autoa (2016)

A aplicação da ferramenta possibilitou que os itens principais fossem destacados de forma simples e objetiva, possibilitando que os empresários tenham uma visão clara do negócio e formatando um modelo de negócios. Com isso será possível estabelecer prioridades nas ações a fim de que o modelo possa ser validado.

A ação da construção do modelo Canvas demonstrou que a reunião de pessoas é uma excelente oportunidade para identificar fatores que, por vezes, não são identificados isoladamente, ou por um único indivíduo.

Definição do público alvo

O público alvo da empresa é Micro e pequenas empresas do comércio, indústria e prestação de serviços, localizados no Município de Cascavel, PR, que buscam uma prestação de serviços contábeis eficiente, confiável e segura em relação à legislação.

Definição do posicionamento de mercado

Desde sua fundação a empresa orienta seu negócio para a confiança, segurança e qualidade de serviços e informações aos clientes, o que está diretamente ligado à proposta de valor identificada no Canvas. Após três anos de existência, os sócios decidiram manter esse posicionamento de mercado, como demonstrado na proposta de valor no modelo de negócios estabelecido no Canvas, e possuem um slogan que está em destaque no site da empresa: **“Nós temos tudo que você procura”**.

Definição dos objetivos e metas

A partir das necessidades identificadas e do problema de marketing encontrado propomos o estabelecimento de um plano de ação para tornar a empresa conhecida no mercado enfatizando sua proposta de valor, a fim de aumentar a carteira de clientes na meta estabelecida, 50. Para tanto estabelecemos objetivos e metas para o negócio no ano corrente, apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Objetivos e metas da organização em estudo

PERÍODO: Contínuo	
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser referência em oferta de confiança, segurança e qualidade nos serviços e informações aos clientes; 2. Fornecer o melhor atendimento especializado; 3. Garantir a satisfação do cliente; 4. Ter uma política de marketing e comunicação estabelecida.
METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcançar o número de 50 clientes pessoa jurídica em dois anos; 2. Criar um blog de conteúdo, orientações e informações dentro do site que a empresa possui. Os conteúdos deverão ser de interesse do público alvo da empresa, micro e pequenas empresas. A ideia principal é escrever semanalmente sobre: dúvidas que os próprios clientes possuem no dia a dia, legislação e novidades; 3. Participar de cursos para atualização e especialização profissional continuamente; 4. Aumentar o número de serviços de declaração de imposto de renda pessoa física; 5. Estabelecer políticas de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Definição da estratégia de marketing

Para realizar a estratégia de marketing da empresa consideramos o composto de marketing, formado por cinco elementos essenciais: produto; preço; praça; promoção; pessoas.

Tabela 2. Estratégias de marketing da organização em estudo

ELEMENTO	ESTRATÉGIA DE MARKETING
PRODUTO	A estratégia deve se concentrar na ampliação do negócio vendendo mais serviços para aumentar a fatia do mercado. A estratégia de marketing é focar na parte de divulgação para garantir o conhecimento dos serviços e do posicionamento aos clientes potenciais.
PREÇO	Para ser mais competitivo, embora haja uma média de precificação na categoria, regradada pela entidade sindical, a estratégia de marketing é a formar preços com desconto na contratação de dois ou mais tipos de serviços. Por exemplo, uma contratação de serviços contábeis e fiscais, o cliente ganharia um desconto na contratação de serviços de recursos humanos, elaboração ou revisão de contratos, e outros. E ainda fazer uma gestão adequada de custos para poder trabalhar com o preço mínimo estabelecido pela entidade sindical.
PRAÇA	A localização da empresa não é privilegiada e a empresa ficará por pelo menos mais 20 meses na sua sede atual, sugerimos como estratégia de marketing, continuar a oferecer os serviços incluindo visitas no cliente, tanto para recolhida de documentos como para atendimentos necessários.
PROMOÇÃO	A empresa tem limitações para elaborar promoções de vendas e não dispõe de recursos financeiros para investir em publicidade. Com isso, a estratégia é implantar o marketing de patrocínio focando em eventos que tenham o mesmo público alvo. Outra estratégia é estabelecer uma política de fidelização para oferecer serviços gratuitos como palestra sobre atualização ou nova legislação, mini cursos sobre temas da área de atuação de interesse do cliente e oferta de preço especial para funcionários e sócios dos clientes na elaboração de declaração de imposto de renda pessoa física.
PESSOAS	Embora a empresa não possua funcionários, há dois sócios que mantém a empresa funcionando e garantem a prestação de serviços de acordo com o posicionamento de mercado da empresa, além de que pode haver contratação a qualquer momento. A estratégia é implantar uma política de apoio à capacitação profissional; criar o código de ética dos sócios e funcionários juntamente com os direitos e deveres dos mesmos, para atender padrões de comportamento esperados.

Fonte: Elaborado pelas autora (2016)

2ª FASE: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Após a realização da etapa do planejamento, elaboramos um plano de ação para implementar a partir de um processo de execução das estratégias de marketing, estabelecidas para alcançar os objetivos propostos. O plano de ação é composto pelos seguintes itens: (1) ações, que identifica as atividades a serem desenvolvidas; (2) período, que determina o prazo para execução da ação; (3) como, que define a forma de execução em ordem de prioridade e sequência lógica; (4) responsável, que atribui responsabilidade às pessoas; (5) custo estimado, que indica o custo da ação.

Tabela 3. Plano de ação

Ação	Como	Responsável	Custo estimado	Período	
				Início	Fim
Estabelecer política de marketing	Criação de políticas	Sócios 1 e 2	0,00	01/03/2016	30/03/2016
Alimentar páginas de redes sociais (Para manter o público informado, tornar a empresa conhecida e captar novos clientes)	Alimentar as redes sociais diariamente com notícias da área (de outros sites e fontes seguras) e do próprio blog, se e quando implantado	Sócios 1 e 2	0,00	01/03/2016	Contínuo
Divulgar preços especiais para	Divulgar preços especiais para	Sócio 1	0,00	01/03/2016	15/04/2016



declaração de IR para clientes (para aumentar o faturamento e para atender a estratégia de promoção)	funcionários e sócios dos clientes na elaboração da declaração de IR pessoa jurídica, na visitas e/ou e-mail marketing				
Estabelecer parceria com SEBRAE (para atender a estratégia de pessoas)	Estabelecer parceria com o SEBRAE para participar de Workshops, treinamentos e outras atividades, como participante e como palestrante/instrutor	Sócios 1 e 2	0,00	01/03/2016	contínuo
Elaborar código de ética (para atender a estratégia de pessoas)	Elaborar o código de ética com base no código de ética da categoria	Sócios 1 e 2	0,00	01/04/2016	30/05/2016
Filiar-se a AMIC (Para buscar parcerias, novos clientes e usufruir dos benefícios da entidade)	Filiar-se na Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná, solicitando uma vista de um vendedor da entidade	Sócio 1	42,00/mensal	01/04/2016	contínuo
Divulgar descontos aos clientes (para atender a estratégia de promoção e fidelizar o cliente)	Divulgar aos clientes os descontos na contratação de dois ou mais serviços durante as visitas ou por e-mail marketing	Sócio 1	0,00	01/04/2016	30/04/2016
Elaborar cronograma prévio para encontro com clientes	Elaborar um cronograma prévio para palestras e mini cursos sobre atualização e alterações de legislação e temas de interesse dos clientes	Sócios 1 e 2	0,00	01/04/2016	30/04/2016
Criar blog de conteúdo (para tornar a empresa conhecida e captar novos clientes)	Contratação de serviço de web designer para incluir um blog no site da empresa	Sócio 2	1.300,00	01/05/2016	30/07/2016
Escrever conteúdo para o blog	Escrever conteúdo da área para o blog; fazer parceria com outro profissional de outras áreas afins (negócios, economia) para escrever sobre temas de interesse dos clientes	Sócios 1 e 2	0,00	01/05/2016	30/07/2016

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3ª FASE: AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para garantir a execução do plano de ação deverá ser feita avaliação mensal do desempenho da equipe; pesquisa do nível de satisfação de clientes (pesquisa trimestral); controle estimado dos custos; variação do número de clientes novos; e faturamento realizado.

5. Considerações Finais.

Com a finalidade de propor uma intervenção para solucionar o problema identificado, a necessidade de ampliar mercado, nosso estudo cumpriu seu objetivo e deu algumas contribuições, sendo uma delas a entrega do produto final, o plano de marketing. A primeira etapa da elaboração do plano permitiu uma visualização mais detalhada da organização em estudo, possibilitando uma análise mais completa de todo o contexto da empresa. Isso contribuiu para a construção de um plano de ação objetivo e simplificado. Outra contribuição foi a aplicação das ferramentas análise SWOT e CANVAS, que proporcionou uma visão mais clara do ambiente global em que a empresa está inserida e do seu modelo de negócios. Outras contribuições relevantes foram as definições do posicionamento de mercado, dos objetivos e metas e das estratégias de marketing. E, por fim, destaca-se como contribuição o exemplo de que mesmo uma micro e pequena empresa com disponibilidade de pouco recurso financeiro e pessoal, tem condições de executar um plano de marketing com ações simples que podem contribuir para que a empresa alcance seus objetivos.

Um ponto que consideramos importante relatar, é que o estudo em uma MPE nos fez perceber que micro e pequenos empresários estão conectados com a realidade de grandes empresas. Mesmo que de forma simplificada, há uma busca constante por um espaço maior no mercado e por competitividade.

Em relação às MPEs, na construção deste relato percebemos que se pesquisa pouco sobre essas organizações. Por este motivo, sugerimos que novos estudos sejam feitos nas MPEs, em todas as áreas, e que estes estudos sejam intervencionistas, pois essas empresas necessitam de apoio para crescerem e se tornarem cada vez mais competitivas.

Referências

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, in N. J. Foss (ed) **Resources Firms and Strategies**, New Work: Oxford University Press, 1997.

ASSEN, M. V. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CARSON, D. Marketing para pequenas e médias empresas. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAVAZZA, B. H.; et al. Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.8, n.3, p. 52 - 65, 2014.

DYSON, R. G. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, **European Journal of Operational Research**, 152, 631–640, 2004

ENSSLIN, L. et al. Evidenciação do estado da arte sobre marketing para pequenas empresas: levantamento e análise da produção internacional no período 2003 – 2013, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.9, n.3, p. 2 - 21, 2015.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, p. 108-121, 2016
ISSN 1982-2537

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, I. M. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005

HOOLEY, G. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Livros técnicos e científicos. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, P. K. K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica, **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 2, p 163-187, mai./ago. 2011.

LIMA, M. C. O método da pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, mai./ago. 2005.

McCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. Issues which impact upon marketing in the small firm, **Small Business Economics**, v. 21, n. 2, p. 201-213, 2003.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron, 1996.