

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES
ROBERTA SERAFIM VALENTE
VAGNER NASCIMENTO DOS SANTOS**

**MARKETING DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS COMO
ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

**VOLTA REDONDA
2018**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MARKETING DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS COMO
ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis do UniFOA como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Aluno(s):

Marcia Cristina Rodrigues

Roberta Serafim Valente

Vagner Nascimento dos Santos

Orientação:

Professora Mestre Debora Cristina Lopes Martins

VOLTA RDONDA

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

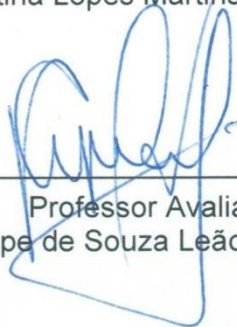
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado MARKETING DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS COMO ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA elaborado por Márcia Cristina Rodrigues Silva, Roberta Serafim Valente Carvalho e Vagner Nascimento dos Santos, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis.

Aprovada em 06 de dezembro de 2018.

Banca Avaliadora:



Professor Orientador
Débora Cristina Lopes Martins, Mestre - UniFOA



Professor Avaliador
Augusto Felipe de Souza Leão, Mestre - UniFOA



Professor Avaliador
Patrícia Nunes Costa Reis, Mestre - UniFOA

“ A melhor maneira de encontrar o seu
cliente é ser encontrado por ele”
Conrado Adolpho

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em nós, foi sustento e coragem para nos questionarmos sobre as realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por ter nos concedido a graça da vida.

Aos nossos Pais, pelo esforço, dedicação e amor a nós prestados.

À Instituição pelo ambiente criativo e amigável que nos proporcionaram.

A nossa orientadora Debora Cristina Lopes Martins, pelos ensinamentos e conselhos que foram fundamentais para a realização desse trabalho.

Aos nossos fiéis amigos e amigas que muito nos encorajaram.

E a todos que se fizeram presente nessa conquista.

RESUMO

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, uma economia mais forte e um mercado competitivo, os clientes se tornam cada vez mais exigentes. Assim sendo, as práticas para o aumento da fidelização do cliente com a empresa é o caminho ideal para a continuidade do negócio. Neste contexto, este estudo teve por objetivo verificar se escritórios de contabilidade utilizam estratégias de Marketing de Serviços para obtenção de vantagem competitiva. Para tanto, foi realizada uma análise comparativa das principais variáveis do composto de marketing de serviços, em dois escritórios de contabilidade, localizados na cidade de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro, por meio da análise de seus pontos fortes e pontos fracos. Os resultados demonstram que o Marketing de Serviços pode ser utilizado como um importante aliado nesse mercado de grandes transformações. A proposta fica pela melhor utilização desse aliado e suas ferramentas por parte das empresas, para melhor obtenção de vantagem competitiva para com suas concorrentes. Portanto o Marketing de Serviços, é fundamental para captação e manutenção de clientes, divulgação e diferencial, consolidando assim a marca no mercado Contábil.

.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. MARKETING	11
3. MARKETING DE SERVIÇOS	17
4. CONCEITO DE ESTRATÉGIA	23
5. CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA	26
5.1. A rivalidade entre as empresas do setor.	27
5.2. O poder de barganha dos compradores.	27
5.3 O poder de barganha dos fornecedores	28
5.4 A ameaça dos produtos ou serviços substitutos.	29
6. ESTUDO DE CASO	31
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
8. REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

Os escritórios contábeis estão sujeitos a grandes mudanças e inconstâncias do mercado de serviço, dentre elas, as exigências do governo e obrigações acessórias. Com isso, os profissionais de contabilidade precisam adaptar-se rapidamente às alterações de ordem social, tecnológica, econômica e legal.

A globalização contribui para que, em geral, os escritórios criem estratégias para manter-se no mercado e atrair clientes em potencial que possam contribuir com o crescimento e desenvolvimento dessas, e a competição do mercado que aumenta a cada dia, tem forçado a busca por vantagens competitivas como um meio de diferenciação de serviços.

A concorrência contribuiu para que, em geral, os escritórios contábeis criem estratégias para manter-se no mercado e atrair clientes em potencial que garantam o crescimento e desenvolvimento do negócio.

Portanto este estudo se justifica pela competição de escritórios contábeis existentes no município de Volta Redonda. De acordo com informações disponíveis no site da PMVR¹, existem 168 escritórios contábeis registrados, portanto, esse quantitativo pode ser ainda maior.

A diferenciação nos serviços pode ser determinante no momento do processo de escolha de uma empresa por seu escritório de contabilidade. Para comprovar essa hipótese, o estudo fará uma análise da utilização das estratégias de marketing em dois escritórios de contabilidade localizados na cidade de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro, fazendo uma análise comparativa entre as principais variáveis do composto de marketing de serviços.

Outrosim, este estudo pretende analisar se essas empresas utilizam estratégias de Marketing de Serviços para obtenção de vantagem competitiva, bem como definir contabilidade e sua importância para o controle do patrimônio, conceituar serviços e diferenciá-lo dos bens tangíveis. Os objetivos específicos pretendem, também, buscar respostas para as seguintes questões:

¹ Disponível em http://www.voltaredonda.rj.gov.br/sifan/alvara_rapido/mod/contabilidade/consulta/, acesso em 01/06/2018

- Será que o Marketing aplicado aos serviços é capaz de proporcionar um aumento de vantagem competitiva?
- Como o Marketing de serviços é utilizado pelos escritórios de contabilidade em estudo?
- O que fazer para melhorar a competitividade através do Marketing de serviços?

Diante dos desafios aqui propostos, serão abordados temas relacionados a conceitos de Marketing, conceito de Marketing de serviços, conceito de Estratégia e conceito de Vantagem Competitiva.

2. MARKETING

A adoção de estratégias de marketing vem crescendo muito no meio empresarial, pelo fato de sua função ter e tornado importante e decisiva em um ambiente globalizado, altamente mutável e competitivo. Um artigo publicado pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, em 2006, faz menção à evolução histórica do Marketing. O quadro 1, a seguir exemplifica as eras referentes a essa evolução e suas respectivas características.

Quadro 1: Evolução histórica do Marketing

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Fase da Produção	De 1900 a 1925	Não havia preocupação com a venda, tudo que era produzido era vendido.
Fase da Venda	De 1925 a 1950	Na maioria das ações desenvolvidas, a preocupação era com a venda dos excedentes de produção.
Fase do Marketing	De 1950 a 1990	Consolidação e conciliação dos conceitos de Marketing, segmentação, 4 P's e teoria do comportamento consumidor. As escolas de Marketing chegam ao Brasil e se consolidam
Fase do Marketing de relacionamento	1990 a Atual	Cresce a preocupação com a construção de relacionamentos duradouros, primeiro com os clientes, e atualmente com os demais <i>stakeholders</i> (públicos de interesse), buscando o benefício mútuo.
Fase do Cybermarketing	1996 a Atual	A internet e o comércio eletrônico mudam os hábitos de comunicação e consumo. Surge o Cybermarketing e o Marketing experiencial.

Fonte: Estudos ESPM (2016)

Nesse viés pode-se, quando havia mais oferta do que demanda, os produtos eram facilmente consumidos. Não era preciso nenhum esforço de vendas, o que deixava as empresas em uma situação confortável e sem concorrentes expressivos que pudessem ameaçar a posição competitiva das mesmas.

A frase do criador da FORD Motor *Company*, Henry Ford, caracteriza perfeitamente a fase da produção ao afirmar que “o cliente pode ter o carro da cor

que quiser contanto que seja preto”². Isso demonstra que, naquela fase da evolução do marketing, as empresas trabalhavam com clientes pouco exigentes e dispostos a comprar produtos antes mesmo de conhecê-los.

No entanto, como demonstrado no quadro 1, na década de 50, as empresas passaram a preocupar-se com comportamento do consumidor e suas preferências. O marketing passou a ser uma estratégia relevante para construção de relacionamentos duradouros

Diante desse cenário, este estudo traz definições de marketing do ponto de vista de vários pesquisadores e estudiosos. Para Yanaze (2006, p. 7), “Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de um determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é que o planejamento adequado da relação produto-mercado”.

Observa-se neste conceito que, se as empresas traçarem estratégias para colocar um produto ou serviço no mercado, verificando a melhor forma de apresentá-los aos clientes, atenderá ao público-alvo de forma satisfatória e equilibrada não somente em um período, mas, também, criando um relacionamento duradouro com os consumidores.

Para Giola (2013 p. 6) Marketing é o “processo de dinamização e intensificação das trocas entre pessoas e organizações, com o objetivo de alcançar a satisfação recíproca de consumidores e produtores”.

Dinamizar, palavra usada pelo autor, demonstra que políticas de tratamento entre consumidor e entidade podem trazer, com clareza, essa mútua transferência de interesse de venda *versus* interesse de compra.

Muitos têm o Marketing como “a arte de vender produtos”, porém, ele é, na verdade, uma ferramenta para facilitar o atendimento às exigências do mercado, e facilitar a venda do produto, através do estudo das necessidades e interesses da sociedade em si, verificando seu lado social e gerencial. (KOTLER E KELLER, 2012, p 4). Os autores ainda definem o marketing como sendo “um processo social pelo

² Disponível em : <http://portal-adm.blogspot.com.br/2010/08/o-cliente-pode-ter-o-carro-da-cor-que.html>, acesso em 07/11/2018

qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”.

O conjunto de estudos de diferentes tipos de produtos como bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias, são algumas áreas onde o Marketing é aplicado através de um profissional, que busca atender às necessidades de clientes que contratam seus serviços.

Mas, diante de tantas posições, o conceito de Peter e Donnelly Jr (2013, p. 7), se destaca devido à facilidade de entendimento sobre o que é Marketing, pelo fatos dos autores descreverem que uma organização com foco em marketing “deve procurar obter lucros ao atender às necessidades de grupos de consumidores”. Ressalta-se a necessidade da sociedade ou de um grupo específico e, a partir dessa observação, é possível criar produtos ou serviços que os atendam.

Na manutenção de atender às necessidades dos clientes, as empresas desenvolvem o composto de marketing ou mix de marketing, que foi criado por Jerome McCarthy e expandido por Philip Kotler. Essas variáveis controláveis, conhecidas popularmente por 4P's - Produto, Praça, Preço e Promoção - são ferramentas estratégicas para as organizações se posicionarem no mercado e atingirem seus objetivos e o público-alvo.

São ferramentas utilizadas pelos administradores de marketing para satisfazer às necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos (KOTLER e KELLER, 2006).

Ainda segundo os autores (2008, p.43), para a eficácia de um programa de marketing, deverá ser realizada a combinação dos 4Ps, para o alcance dos objetivos da empresa para estabelecer um posicionamento forte do mercado-alvo.

Os 4Ps, apesar de serem consideradas uma ferramenta de extrema importância para o marketing, existe uma preocupação, pois “o conceito dos 4Ps leva em conta o ponto de vista do vendedor sobre o mercado, e não do comprador. (KOTLER E ARMSTRONG, 2008, P. 43)

A Figura 1 a seguir ilustra os 4P's

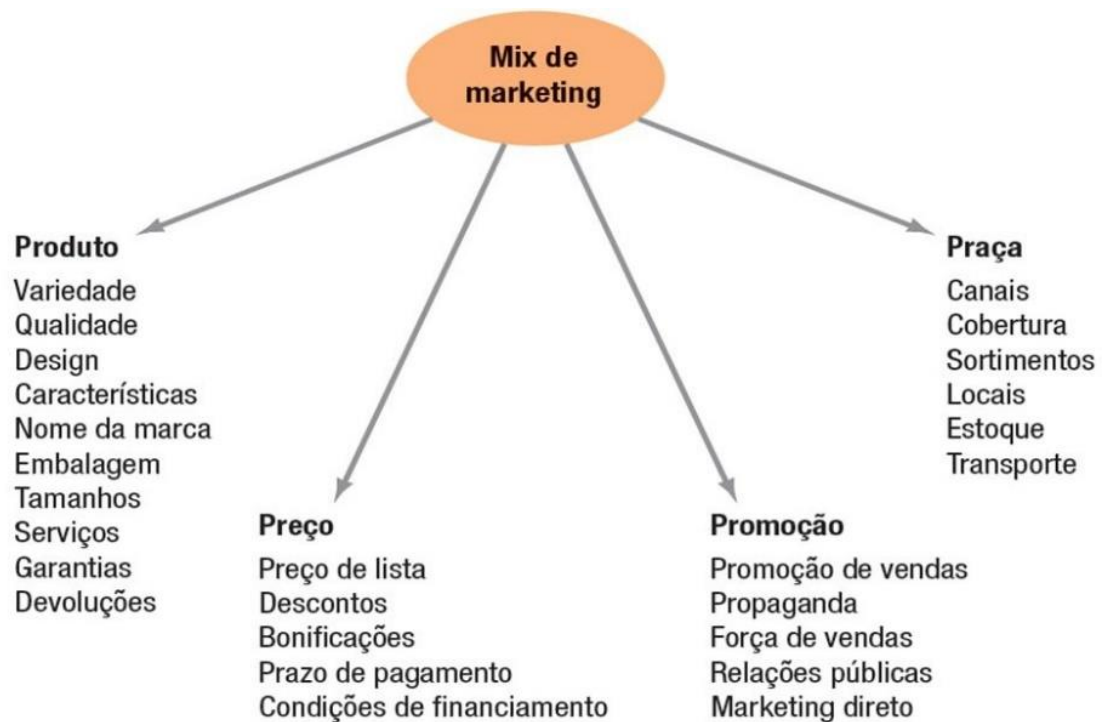


Figura 1: Mix de Marketing
Fonte: Kotler e Keller (2012)

Uma empresa poderá contar com um bom produto e um preço adequado. Poderá também ter um sistema de distribuição muito bem desenvolvido. No entanto, somente poderá ter um sucesso rápido de acordo com a sua capacidade de comunicação. Ao divulgar um produto ou serviço, consumidores podem sentir-se estimulados a comprar, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem (LAS CASAS, 2006).

Sendo o cliente, o centro das ações de qualquer atividade de marketing, a construção de relacionamentos duradouros deve ser uma preocupação constante das organizações, pois, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 19) custa cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter os atuais.

O Quadro 2, apresenta uma breve descrição de cada variável controlável do marketing, bem como um exemplo para que o leitor compreenda sua real utilização para as organizações.

Quadro 2: Descrição das variáveis controláveis do marketing

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Produto	São os bens ou serviços disponibilizados no mercado, com expectativa de obter a atenção, aquisição, consumo, com o objetivo de atender melhor seu cliente, os benefícios oferecidos podem trazer uma satisfação completa do consumidor.	Design, marca, tamanho, qualidade, embalagem, variedades de produtos, garantias, etc.
Preço	É o valor monetário atribuído a um serviço ou produto, disposto a ser pago pelos consumidores através dos benefícios de usar ou obter um bem ou serviço, a definição deste valor sempre tem que visar o impacto financeiro e psicológico do consumidor.	Prazo, preço, desconto, crediário, condições de pagamento, etc.
Praça (pondo de venda)	Forma de exposição do produto ou serviço aos clientes. A logística da empresa tem que existir uma relação entre clientes, fornecedores e revendedores, a praça seria o canal usado para que esses produtos ou serviços cheguem da melhor forma possível aos consumidores.	Logística, transporte, armazenagem, distribuição, etc.
Promoção	Definido também como comunicação, é usado para influenciar e lembrar os consumidores de um produto ou serviço, usando ferramentas como redes sociais, promoção de vendas, publicidade, marketing online dentre outros. Todas ajudam na comunicação da proposta de valor atribuído ao produto ou serviço, influenciando na compra do consumidor.	Propaganda, publicidade, relações públicas, promoções.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008, p.42)

Ao analisar o quadro 2, é possível evidenciar que, se a organização quiser ser referência no mercado e obter vantagem competitiva, deve estar atenta aos quatro elementos no momento de delinear seus procedimentos, conforme suas intenções no mercado-alvo. Sendo assim, não adianta somente ser detentor de um ótimo produto, é preciso que a organização crie condições de pagamento, pois, se não forem bem analisadas, se não obtiver uma boa propaganda do produto e se a forma de entregar for ineficiente, a organização terá dificuldade de aceitação de seu produto no mercado, no entanto empresas que trabalham com serviços devem considerar outras variáveis para garantir a competitividade.

Palmer (2006), relata que prestadores de serviço devem associar ao produto, preço, praça e promoção, outros três P's a saber: Pessoas, Processos e Provas Físicas

Para o autor, as Pessoas são o componente mais importante de uma empresa, pois são a cara da empresa, sendo necessário que os colaboradores da

empresa vistam a camisa e passam o desejo da empresa para os consumidores, sendo uma diferenciação do serviço, já que o público não pode tocar mas podem humanizar o serviço. A preparação dos colaboradores são essências para qualquer tipo de situação.

Em relação aos Processos, Palmer (2006) afirma que se referem a análise da melhor forma de atingir o público-alvo com o maior grau de eficiência e eficácia, obtendo seu melhor resultado em menor tempo possível, Com o objetivo de otimizar os processos interno. Analisando esse ponto fica mais fácil a verificação da satisfação do cliente.

Em relação às Provas Físicas, o autor define como sendo toda prova que o cliente percebe da empresa desde o primeiro contato seja através de ligações ou sites ao pós venda como trocas e atendimentos, sendo um dos pontos fortes de marketing de uma empresa.

3. MARKETING DE SERVIÇOS

As empresas têm características, necessidades, públicos e interesses diferentes umas das outras, e tudo deve ser levado em consideração no momento de construir estratégias de Marketing bem-sucedidas.

O setor de serviços se difere de empresas que comercializam bens tangíveis e possuem características que exigem estratégias de Marketing diferenciadas. Definições acadêmicas de serviço podem nos demonstrar essas características como: “Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1990).

Serviços são, portanto, quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente prefira ou não possa realizar por si próprio. (BESSOM, 1973);

Para Kotler (1995, p.455), serviço é “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a uma outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Diante das definições expostas, pode-se afirmar que serviço, de um modo geral, é o produto vendido de forma intangível que não se pode separar do indivíduo que o adquire, sendo variável, pois muda de acordo com o clima, exigências do serviço, concentração dos profissionais, exigindo vários outros aspectos, os quais fazem os resultados alcançados serem diferentes uma vez que as expectativas de quem consome serviços variam de consumidor para consumidor.

O Marketing de Serviços se torna complexo devido à necessidade de observação das reações dos clientes, prevenindo problemas futuros durante a prestação de serviço independente de atuação. Os serviços se diferenciam dos bens tangíveis em vários aspectos. O quadro 3, a seguir apresenta as principais diferenças.

Quadro 3: Características dos serviços

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Intangibilidade	Por não se conseguir palpar igual ao um bem tangível, o serviço não se pode experimentar antes de ser contratado, o mercado só consegue ter o conhecimento a partir da prestação do serviço. Para diminuir a insegurança do mercado em relação aos serviços, as empresas trabalham com elementos que enaltece as qualidades do serviço que se oferece.
Inseparabilidade	Define-se pela incapacidade de separação entre a produção e o consumo dos serviços, os produtos físicos possuem o processo de estocagem e vendidos aos consumidores. Instantaneamente os serviços e a produção são consumidos juntos, sendo assim, o consumido é feito ao mesmo tempo em que a prestação de serviço.
Variabilidade	É o processo que depende de quem os realiza, bem como onde e quando irão ser executados, dificultando um padrão dessa prestação. Esse processo precisa ser observado pelos gestores pois exige uma padronização no processo, sendo possível através de treinamentos e acompanhamento da satisfação do cliente.
Perecibilidade	Os serviços são perecíveis, deixam de existir por um espaço de tempo, não podem ser estocados para uso posterior, dificultando assim a vida dos gestores para dimensionar a estrutura da prestação dos serviços sem excesso ou escassez.

Fonte: Las Casas (2012, p. 15 a 21)

O Marketing é uma ótima estratégia de avaliação da satisfação do cliente, para que essa confiança produto x cliente seja uma caminhada longa e duradoura, Churchill e Peter (2010) definem princípios de Marketing como concentrar-se na criação e entrega de valor para o cliente; oferecer aos mesmos um valor superior ao dos concorrentes; mudar ambientes necessários, usar equipes para melhorar a eficiência e eficácia das atividades de Marketing e considerar o impacto das estratégias de marketing sobre outros *stakeholders*, tendo como objetivo melhorar as chances de sucesso.

O cliente se satisfaz na proporção de que a oferta tenha alcançado a expectativa do valor, o serviço alcançando a expectativa do cliente essa sempre será a primeira expectativa da empresa, depois disso se preocupar em diminuir custos dos consumidores (CHURCHILL; PETER, 2010).

Em muitos casos, os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos e serviços comprados anteriormente e fazem poucas ou nenhuma avaliação do valor das outras opções possíveis. Por isso muitas vezes é difícil e caro para os profissionais de marketing atrair novos clientes, e por isso é importante manter os clientes atuais (CHURCHILL, PETER, 2010,P.14)

Quando o Cliente tem suas expectativas atendidas no serviço adquirido, tende a tornar-se fidelizado, o que gera propaganda boca a boca e indicação de novos clientes para a empresa, criando impacto positivo no mercado e na prestação de serviço oferecida.

Las Casas (2007, p. 38) apresenta alguns requisitos essenciais para as empresas prestadoras de serviço. “Quando um comprador analisa um contrato de uma empresa de prestação de serviços, ele avalia alguns critérios que são imprescindíveis em uma contratação”.

O autor destaca que os principais requisitos estão associados à Competência Técnica, Reputação da empresa, Qualidade no trabalho desenvolvido, Experiências na indústria, Prestação de serviços mais ampla e Experiência da equipe de auditoria.

Nota-se que esses requisitos são aplicáveis a qualquer empresa prestadora de serviços e, portanto, a escritórios contábeis, sendo cada requisito um ponto forte para a empresa, que poderá, a partir deles, traçar um plano estratégico em busca da expansão de seus negócios. E, por isso, o planejamento de uma empresa se torna uma ferramenta chave para esse crescimento.

Las Casas (2007, p.56), aponta que não existe diferenciação entre o planejamento da área de serviço ou qualquer outra área. As alterações que podem ocorrer encontram-se na estratégia e desenvolvimento, considerando as

características já conhecidas do serviço, como intangibilidade, impossibilidade de posse, variabilidade, dentre outros.

O quadro 4, apresenta os tipos de planejamento existentes em uma organização.

Quadro 4: Tipos de Planejamento

TIPO DE PLANEJAMENTO	CARACTERÍSTICA
Estratégico	Onde a empresa é direcionada em relação ao seu ambiente de atuação.
Tático	Objetivo de melhorar os resultados das áreas
Operacional	Atua nos planos operacionais da empresa

Fonte: Las Casas (2007, p.105)

Os planejamentos Estratégicos, Táticos e Operacionais se representam como um suporte de todas as dimensões, que visam maiores resultados para as empresas. Eles permitem uma administração efetiva de todas as competências, sejam elas, financeiras, humanas ou produtivas, e de todos os demais subsistemas que pertencem à administração efetiva do ambiente empresarial.

Para que um planejamento possa ser bem-sucedido, ele deve passar por alguns processos. Las Casas (2007) apresenta cinco deles: levantamento de informações; determinação de objetivos; desenvolvimento de estratégia; determinação de orçamento; projeção de vendas e lucros. Mesmo não havendo nenhuma regra para o processo de montagem de um planejamento. Os processos descritos podem ser adaptados para qualquer planejamento.

A etapa inicial de um planejamento, segundo Las casas (2007, pag. 59), é a Análise e Diagnóstico, onde o responsável faz uma análise do ambiente onde a empresa está inserida para planejar o plano estratégico, baseando-se nas variáveis controláveis que são aquelas sobre as quais a empresa pode concretizar decisões e gerenciamentos, sucedendo em ações táticas que indiquem o comportamento no mercado, quais sejam: o produto, o preço, a distribuição e a promoção e as variáveis incontroláveis qualificadas por acontecimentos que independem das ações da empresa, mas acarretam transformações importantes no mercado. O quadro 5 a seguir, demonstra um exemplo de variáveis incontroláveis no ramo de atividade prestação de serviço;

Quadro 5: Análise das ameaças e oportunidades

EVENTOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	SUGESTÕES
Economia Inflação reduzida em torno de 1%	Clientes podem adiar decisão de compra	Melhora do poder aquisitivo; Maior conscientização do preço.	Rever política de preços

Fonte: Las Casas (2007, p.59)

Nota-se que a empresa deve desfrutar das possibilidades que ocorrem, e prevenir-se das ameaças, sempre inovando e buscando resultados optativos para qualquer tipo de adversidade que por ventura venha a ocorrer.

Além da análise ambiental, o autor cita a análise interna (2017,p.60) definida como “o processo pelo qual o estrategista examina a firma” deste modo, entende-se um processo de varredura em todas as áreas da empresa, buscando seus pontos positivos e negativos, fazendo a comparação com os concorrentes junto as condições que o mercado oferece.

No quadro 6 a seguir, o autor apresenta o modelo de análise de pontos positivos e negativos;

Quadro 6: Análise dos pontos fortes e fracos

Aspectos Analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa x	
	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos
Recursos Financeiros	x			x	x	

Fonte: Las Casas (2012; p.110)

Nota-se, que para uma análise dos pontos positivos e negativos, deve-se levar em conta todos os recursos analisados, delegando conceitos como, alto, médio, baixo e neutro em um controle de identificação das variáveis de uma negociação.

Desta forma, o planejamento é um procedimento constante e enérgico que consiste em um agrupamento de ações coordenadas, adaptadas e conduzidas para tornar a realidade um propósito futuro. O bom planejamento auxilia a empresa a

adiantar as mudanças, a um melhor gerenciamento de seus empenhos e a se organizar de forma produtiva para os eventos excepcionais.

4. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Nas últimas décadas, o mercado tem sofrido mudanças impactantes em relação à tecnologia, às mudanças no comportamento de compra dos consumidores mediante a grande concorrência no mercado. Diante desse cenário, as empresas adotaram alguns princípios e atitudes para se tornarem mais competitivas e reduzir o impacto da concorrência.

Atualmente, a estratégia, uma palavra que vem do grego, é definida por Chiavenato e Sapiro (2003, p.26) “como a arte de liderar uma tropa; comandar”, e vem crescendo muito no meio empresarial por se tratar de forma de pensar ou um critério de avaliação em processos de decisão.

De acordo com Mintzberg et al. (2007, p.30) os militares e suas estratégias sempre existiram, e umas das funções dos primeiros pesquisadores era buscar e agregar conhecimento a seguimentos de estratégia de guerra para o futuro. Cada vez que as guerras iam se desenvolvendo e criando situações cada vez mais adversas, poderia se verificar novos conhecimentos de estratégias para que fosse criada uma coleção coerente de princípios.

No livro “A arte da guerra”³, escrito por Sun Tzu, um chinês que foi general e filósofo (544 – 496 a.C.)⁴, são definidas táticas e preparações do exército antes de uma guerra. Esse livro tem edições contemporâneas trazendo esse conceito para o mundo dos negócios, como método, disciplina e moral.

Outras abordagens podem dar origem à estratégia, como a teoria evolucionária de Henderson (Henderson, *apud* Montgomery e Porter,1998), que demonstra que empresas não podem operar de maneiras iguais, pois não poderiam coexistir.

Oliveira (2009, p.10) define estratégia como “ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Observa-se que uma estratégia é o processo

³ <http://www.culturabrasil.org/zip/artedaguerra.pdf>

⁴ <http://www.leialivro.com.br/livros/a-arte-da-guerra-livro-de-sun-tzu/>

designado para se prever e alcançar um determinado estado futuro. A direção de estratégia para cada setor de uma entidade de negócio, explica, detalhadamente, como ela irá auxiliar a organização a obter sua visão e perspectiva futura.

O autor ainda reporta que, para os elementos básicos de estratégia, é necessário observar os seguintes itens:

1. Os objetivos a serem alcançados
2. As políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas, e
3. Os projetos, como os diversos recursos das empresas alocados em suas atividades sequencias, para concretizar os objetivos definidos, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.

A análise da estratégia empresarial tem contribuído para o estudo e análise das ações futuras nas empresas, intensificando a fase de estruturação com enfoque de aperfeiçoar a orientação estratégica básica, dando suporte e aumentando a eficiência e eficácia da empresa.

Porter (2004, p.36), em seu livro *Estratégia Competitiva*, descreve três estratégias competitivas genéricas para criar uma posição defensável para as empresas em longo prazo e superarem os concorrentes de um mercado, no quadro 7 observa-se a abordagem dessas três estratégias:

Quadro 7: Estratégias Genéricas de Michel Porter

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão de obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de Marketing Engenharia de produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas

	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Kotler e Keller (2012; p. 53)

Observa-se nesses três tipos de estratégias genéricas propostas por Porter propõe uma clara necessidade da indústria de se adaptar a alguma delas, adotando-as como fatores que irão delimitar e delinear as atividades organizacionais, evitando dúvidas e desvios relacionados aos objetivos da empresa, e também construir o pensamento e planejamento estratégico. Dessa forma, a indústria será capaz de elaborar o embate contra as forças competitivas, ou seja, obtêm-se mecanismos de estratégias de defesa.

Verifica-se, então, que se uma empresa não obtiver pelo menos alguma dessas estratégias estabelecidas, não conseguirá maximizar os lucros, não irá possuir cultura organizacional, haverá embates nas decisões e na agilidade de seus processos.

5. CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Para uma organização, manter-se por um longo período com exclusividade e diferenciação no que se tem a oferecer, é, sem dúvida, um grande desafio. Isso em razão de a sociedade se apresentar cada dia mais exigente em relação ao mercado, ocasionando que a atividade econômica se torne mais rápida, novos conhecimentos sejam desenvolvidos e superados quase que instantaneamente, caracterizando um ambiente amplamente competitivo de origem permanente a que as empresas de qualquer ramo estão sujeitas.

No meio empresarial, alguém sempre estará disposto a transformar a realidade, a rever rotinas, desenvolver novas técnicas ou basicamente desenvolver novas opções no objetivo de atingir algum tipo de vantagem ou destaque, mostrando resultados agregados ao existente.

Apesar de ser frequentemente usada a expressão “vantagem competitiva” na literatura empresarial, ela não é precisa. O entendimento está relacionado a um desempenho maior das empresas, porém, dependendo dos autores e do contexto, essas interpretações têm múltiplas abordagens. Barney e Hesterly (2013, p. 9) definem vantagem competitiva como “quando uma empresa for capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes”. Nota-se que se uma empresa estiver no mercado, oferecendo um produto onde há vários concorrentes, mas mesmo assim, consegue ficar em posição de destaque, essa empresa possui vantagem competitiva.

Ainda segundo Barney e Hesterly (2013, p.10) existem dois tipos de vantagem competitiva a saber: a temporária e a sustentável. A vantagem competitiva temporária tem duração de curto período, a empresa consegue alcançar uma vantagem, mas, por pouco tempo. A vantagem competitiva sustentável tem, por outro lado, uma duração de período maior. Quando a empresa utiliza uma vantagem que não se acha na concorrência, tende a perdurar por mais tempo no mercado.

Assim como a vantagem competitiva, existe a desvantagem competitiva e naturalmente que essas desvantagens também podem ser temporárias ou sustentáveis, sempre dependendo do tempo que ela permanece na empresa.

Com essas exigências do mercado, Porter, em 1980, desenvolve estratégias para que as empresas possam se posicionar, desejando aumentar sua capacidade de se diferenciar da concorrência.

Oliveira (2009, p.378), cita as cinco forças de Porter, as quais podem aumentar ou diminuir a atratividade de um setor específico da indústria. Quanto mais as forças representarem um problema para a organização, pode-se afirmar que menos atrativo será esse setor. Ao contrário, quanto menos impactantes forem as forças para o negócio da empresa, mais atrativo se torna o mercado.

5.1. A rivalidade entre as empresas do setor.

Esta rivalidade existe quando um grupo de empresas, disponibiliza no mercado produtos ou serviços semelhantes um dos outros.

Porter (2004, p.18), afirma que, de uma forma geral, existem as manobras mais usadas no meio dessa rivalidade como, a corrida de preços, propagandas e inovação. Porém para conseguir atingir uma estratégia competitiva, é necessário além dos conceitos básicos, um amplo conhecimento estrutural da concorrência intensificando essa rivalidade.

Fatores como, quantidade e equilíbrio entre concorrentes, crescimento baixo do setor, custos fixos altos em relação ao valor adicionado, ausência de diferenciação e/ou de custos de troca, problemas de economias de escala, diversidade comportamental entre concorrentes, são alguns fatores apresentados por Porter, que devem ser analisados dentro dessa força chamada rivalidade.

5.2. O poder de barganha dos compradores.

Os consumidores contemporâneos estão com muito poder de negociação, sempre lutando por menores preços, qualidade dos produtos ou serviços, causando, assim, uma guerra entre os concorrentes.

Porter (2004, p.28) afirma que, com o mercado exigente e competitivo, as empresas conseguem se tornar poderosas quando o processo é concentrado ou compram grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos e serviços que compram no setor representarem parcela significativa de seus custos

ou das compras, os produtos e serviços que compram do setor são padronizados ou sem diferenciação, enfrentam poucos custos de troca, tem lucros baixos, pois estes são grande estimulador de custos de compra mais baixos, apresentam ameaças de integração (quando fabricam algo que também compram), o produto do setor não pesa na qualidade dos produtos ou serviços do comprador e são muito bem informados em relação a preços do mercado e até custo de fornecedores.

Quando a empresa se utiliza desses critérios e se torna uma empresa poderosa, esse poder de barganha se torna bilateral, aumentando o poder de negociação da entidade.

5.3 O poder de barganha dos fornecedores

Em relação aos fornecedores, Porter (2004, p.28) afirma que eles têm a capacidade de negociação bem alta, podendo dificultar a lucratividade, principalmente nos setores onde a empresa não tem como repassar esses custos maiores adquiridos para seus clientes.

Assim como as empresas os fornecedores também se tornam poderosos quando poucas empresas dominam o setor, não está obrigado a lutar contra produtos substituídos para venderão setor, o setor não é um cliente potencial, seu produto ou serviço é um insumo importante no negócio do comprador, seus produtos ou serviços são diferenciados e/ou conseguem criar custos de troca e apresenta ameaça de integração para frente (restrição à habilidade do setor em conseguir melhores condições naquilo que compra).

Ainda de acordo com o autor, devido a esses pontos de dificuldade das empresas com os fornecedores, estas devem formular estratégias de compras com aspectos estruturais como, estabilidades e competitividade do conjunto de fornecedores, otimização de sua capacidade de integração vertical, distribuição das compras entre fornecedores qualificados e criação de alavancagem máxima entre fornecedores escolhidos. Observando-se alguns desses critérios citados a empresa cria uma estratégia de como enfrentar tal dificuldade entre empresa x fornecedor, colhendo mais uma força integrante da sua rotina de vantagem competitiva.

5.4 A ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

Toda empresa enfrenta em seu setor uma competição ampla, com serviços ou produtos substitutos, tornando-se uma ameaça em sua lucratividade.

Identificando esses produtos, sendo aqueles que desempenham a mesma função que o produto oferecido, sendo que alguns desses produtos substitutos necessitam de atenção por estarem sujeitos às tendências que podem melhorar sua competitividade de preço e os que são produzidos por empresa que possuem alta lucratividade.

Essa identificação, conforme afirma Porter (2004, p.24) pode ser decisiva na hora de planejar estratégias de mercado, com o poder de determinar posições tanto de compras, como de vendas, podendo ser uma das forças mais utilizadas pela empresa para definir planos futuros.

5.5. A ameaça de novas empresas concorrentes

E, por fim, existe a ameaça de novas empresas concorrentes entrarem no setor com maior capacidade para atender a demanda, vantagem competitiva sustentável, e custos reduzidos para entrar no mercado consumidor.

Porter (2004, p.18), ainda define nessa força, sete tipos de barreiras que as empresas enfrentam ao entrar no mercado sendo eles:

- Economia de escala, onde ou a empresa investe com potencial e arrisque-se ou entra em pequena escala e aceita desvantagens de custos, mesmo com a escolha, ambas são indesejáveis.
- Diferenciação de produto, quando a empresa é nova no mercado, precisa conquistar confiança dos consumidores, arriscando assim um investimento alto, pois se não der certo, nada se recupera.
- Necessidade de capital, a empresa nova pode ser detentora de recursos ou já estejam no mercado, a iniciação de uma empresa sempre é um risco, dando assim uma vantagem para as empresas já instauradas.
- Custo de troca ou custos únicos, para troca de fornecedores as empresas, precisam se adaptar novamente com novos treinamentos, novos equipamentos, ou até mesmo reprojeter o produto, com isso os compradores resistem aos novos produtos ou serviços oferecidos.
- Acesso aos canais de distribuição, como os canais de distribuição já estão sendo usados pelas empresas instaladas, as empresas novas terão que persuadir os compradores através de bons preços, promoções, etc.

- Outras desvantagens de custos, existem várias desvantagens de custos, mas algumas devem ser analisadas com cautelas como proteção de patentes e tecnologia, acesso a matéria prima, localização favorecida, subsídios governamentais e curva de experiência.
- Ação governamental, essa ação pode trazer restrição na entrada, através de proibições em alguns casos, distribuição de vantagens e favorecimentos equitativas, compras com fornecedores prediletos, ou exigir e dificultar concessões de licenças.(PORTER, 2004)

Sendo assim, vantagem competitiva com base nessas características, deve ser algo importante na escolha do público e destaque nas ofertas sobre os concorrentes.

É importante ressaltar que a vantagem competitiva sempre deve transmitir para o cliente a vontade de adquirir o produto ou serviço oferecido. Para ser poderosa é necessário traçar uma estratégia onde a marca seja elevada a um patamar onde ela não possa ser substituída no mercado. Porém, é importante realizar uma minuciosa leitura mercado almejado e frequentemente monitorar as ações dos concorrentes para avançar em novidades e se manter como preferencial no mercado.

Contudo, a entidade que conseguir atingir com êxito todas as etapas descritas e concluir seu plano de ação com procedimentos bem definidos, de certo atingirá uma expansão no mercado e melhorará seu desempenho e até seu poderio no ramo desejado.

6. ESTUDO DE CASO

Para realização deste estudo, foram observadas as estratégias de marketing utilizadas em dois escritórios de contabilidade situados na cidade de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro. Serão usados nomes fictícios para resguardar os direitos autorais das empresas, sendo analisadas as vantagens competitivas no processo de prestação de serviços, com o objetivo de avaliar seus pontos positivos e negativos, para verificar qual a melhor maneira de aumentar a competitividade com o Marketing de Serviços.

O critério para escolha dos escritórios, objetos deste estudo, foi pelo fato de que os pesquisadores trabalham em ambas as empresas. Dessa forma, foi possível realizar o levantamento das informações por meio de observação, vivência e entrevista com os proprietários.

A empresa Alfa Contabilidade foi criada em 2003 por dois amigos, um Técnico em Contabilidade e o outro Bacharel em Ciências Contábeis, que trabalhavam juntos em uma multinacional. Com a aposentadoria de um dos sócios e o desemprego do outro, decidiram abrir o escritório de Contabilidade.

Iniciaram a prestação de serviços somente com a mão de obra própria, com a visão de implantar uma empresa não somente com responsabilidade empresarial, mas também social, atendendo a instituições religiosas e associações beneficentes de forma gratuita. Tendo sua sede localizada em um centro comercial importante, destaca-se pelo seu crescimento no meio empresarial e sua marca vem se destacando na cidade e região de forma positiva.

O escritório Alfa Contabilidade atende, em média, 200 empresas de todos os tipos de tributação permitidas pelo fisco. Para atender a essa demanda de clientes, a empresa emprega dezoito colaboradores, divididos em quatro setores, sendo eles, Setor Fiscal, Setor Contábil, Setor de Legalização e Setor de Departamento Pessoal, em um horário de funcionamento de segunda a sexta feira de 8h às 18h.

Os principais serviços oferecidos pela Alfa Contabilidade são: escrita fiscal, escrita contábil, elaboração das demonstrações contábeis, departamento de pessoal, e assessoria contábil.

A segunda empresa analisada é a Beta Contabilidade, criada em 1985 por dois sócios, ambos formados em Ciências Contábeis. No início, os sócios possuíam apenas a visão de ser uma empresa de prestação de serviço de auditoria e consultoria.

Com o passar dos anos, a empresa sentiu a necessidade de expandir a prestação de serviço, e foi se adaptando ao longo dos anos, para formação de um escritório de contabilidade. Situada no centro comercial de Volta Redonda, se destaca por ser uma empresa tradicional na região.

O escritório atende, em média, 350 empresas de todos os tipos de tributação aceitas pelo fisco. Para atender a demanda de clientes, possui uma cartela de 35 colaboradores, distribuídos em cinco setores, sendo eles, Escrita Fiscal, Escrita Contábil, Legalização, Departamento de Pessoal, Setor de Auditoria e Consultoria, com horário de funcionamento de 8h às 18h.

Os principais serviços oferecidos pela empresa Beta Contabilidade são: escrita fiscal, escrita contábil, elaboração das demonstrações contábeis, departamento de pessoal, auditoria e consultoria.

Com o objetivo de avaliar a adoção do Marketing de Serviços como estratégia para obtenção de vantagem competitiva, realizou-se um comparativo dos principais serviços e atributos oferecidos pelas duas empresas, os quais poderiam garantir o atendimento ou a superação da expectativa de clientes que necessitam de serviços contábeis. Esses itens são avaliados no Quadro 8:

Quadro 8: Comparativo dos principais serviços e atributos

SERVIÇOS E ATRIBUTOS	EMPRESA ALFA CONTABILIDADE	EMPRESA BETA CONTABILIDADE
1. Localização	Situada em um bairro comercial	Situada no centro da cidade
2. Espaço físico	É composto por uma recepção com cadeiras, ar condicionado, café, água, ambiente limpo, salas separadas por setor, não possui sala de reuniões.	É composto por uma recepção com cadeiras, ar condicionado, ambiente limpo, salas separadas por setor, possui sala de reuniões.
3. Estacionamento	Não possui estacionamento próprio.	Não há estacionamento próprio, porém, utiliza o estacionamento rotativo, disponível ao lado do escritório, oferecendo aos clientes, sendo custeado pela empresa.
4. Abrangência na prestação de serviço	Atende a cidade de Volta Redonda e mais três cidades da região.	Atende a cidade de Volta Redonda e mais 15 cidades da região.
5. Agilidade na entrega de documentos	A entrega de documentos é feita por um motoboy, colaborador da empresa.	A entrega de documentos é feita por três colaboradores, presencialmente, utilizando transporte público.
6. Uniforme	A empresa disponibiliza uniforme.	A empresa não disponibiliza uniforme.
7. Incentivo profissional	Empresa incentiva e apoia seus colaboradores e os incentiva nos estudos, disponibilizando horários e acessos às informações.	A empresa não expressa incentivo aos colaboradores.
8. Investimentos em cursos de capacitação	A empresa compra cursos e libera seus colaboradores no horário de expediente para cursos de capacitação.	Não há por parte da empresa investimentos, ou liberação dos colaboradores para cursos.
9. Investimento em novos programas	A empresa investe em novos programas que possam ajudar no melhor desenvolvimento dos processos a serem executados	A empresa não investe em novos programas, vem trabalhando com os mesmos programas a alguns anos.
10. Investimento em propaganda	A empresa não investe em nenhum tipo de propaganda.	A empresa não investe em nenhum tipo de propaganda.
11. Suporte ao cliente	A empresa disponibiliza uma assessoria para investimentos, capacita seus colaboradores para melhor atendê-los em suas dúvidas ou dificuldades, no ano de 2019 estará disponibilizando um site para acesso dos clientes, dando a eles acesso a informação online.	A empresa disponibiliza uma assessoria para investimentos e auditorias.

Fonte: Os autores

Por meio da análise do Quadro 8, é possível observar que, tanto a Alfa Contabilidade, quanto a Beta Contabilidade, aplicam os 7Ps dos serviços, os quais são imprescindíveis para garantia de vantagem competitiva. A diferença está na

forma como são utilizados e na quantidade de atributos que são atendidos para garantir a satisfação do cliente.

Em relação à variável Praça, a Alfa Contabilidade, por se encontrar em bairro comercial, consegue atender o público de forma satisfatória, com abrangência em três cidades da região. Já o escritório Beta Contabilidade, situado no centro de Volta Redonda se destaca pela localização. Por estar localizado em um centro comercial, consegue atender mais de quinze cidades da região, o que demonstra uma vantagem competitiva deste escritório em relação à Alfa Contabilidade.

Em relação à variável Processo, a Alfa Contabilidade, por investir em programas de melhoria de seus processos, caracteriza-se como uma empresa preocupada em melhorar o andamento e agilidade dos mesmos. Como exemplo, destaca-se o novo sistema adquirido pelo escritório para o ano de 2019, que possui ferramentas mais ágeis e precisas. Para comodidade do cliente, possui um motoboy, disponível para entrega de documentos em todo o horário de funcionamento do escritório, possuindo assim um ponto forte na agilidade de entrega dos documentos.

A Beta Contabilidade, por sua vez, por não fazer investimentos em programas que agilizam os processos internos da empresa, fica fragilizada e exposta a erros e até a sobrecarga de seus colaboradores. Adota a forma de entrega através de colaboradores em transporte público, dificultando a agilidade desse processo, pois depende de horário e disponibilidade desse meio de transporte. Portanto, em relação à variável Processo, a Alfa Contabilidade possui vantagem competitiva superior.

Outra variável igualmente importante para o Marketing de Serviços é o Perfil. A Alfa Contabilidade apresenta vantagem competitiva em relação à Beta Contabilidade por oferecer uma sala com água e café para os clientes. Seus colaboradores utilizam uniforme, o que demonstra organização e unicidade da identidade visual da empresa. A desvantagem consiste em não possuir uma sala de reunião, nem estacionamento próprio ou alternativa que amenize esse ponto fraco da empresa.

A Beta, por sua vez, possui sala de reuniões, mas não tem espaço para água e café e seus colaboradores não utilizam uniforme. A não utilização do uniforme

pode comprometer a identidade visual da empresa, especialmente se a empresa não orientá-los em relação à adequação da vestimenta ao ambiente de trabalho e característica dos clientes. No entanto, a empresa oferece, através de parceria com estacionamento terceirizado próximo ao escritório, espaço para os clientes estacionarem seus carros enquanto são atendidos. Vale ressaltar que os clientes não pagam por esse serviço. Mas estacionamento, por si só, não equipara a Beta Contabilidade à Alfa Contabilidade em relação à variável Perfil.

Sobre a variável Pessoas, destaca-se a Alfa Contabilidade, com seu investimento nos profissionais através de cursos de capacitação, muitas vezes pago pela empresa ou cursos e palestras gratuitas, com todos os custos financiados pela empresa, podendo, assim, ter um suporte maior no atendimento ao cliente. Diferentemente, a empresa Beta Contabilidade, não faz qualquer tipo de investimento ou capacitação de seus colaboradores, comprometendo, assim, um bom atendimento e suporte aos clientes.

Enfim, em relação à variável Promoção, ambos os escritórios não investem em propaganda, portanto, considerando que a atitude de comunicar é essencial para tornar o produto ou serviço que se quer vender percebido pelo cliente, pode-se afirmar que é um ponto fraco em ambas as empresas, o que compromete a vantagem competitiva no segmento. Não utilizando as ferramentas de comunicação, os escritórios se fragilizam no momento de transmitir o posicionamento desejado sobre a empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do estudo, é possível afirmar que o Marketing de Serviços pode ser visto como um aliado para a captação de novos clientes e a manutenção dos existentes, pois o marketing de serviços fornece ao gestor ferramentas eficazes para fazer análise de mercado, proporcionando à empresa a possibilidade de elaborar um planejamento que a oriente para o futuro, aumentando, assim, a sua vantagem competitiva.

Observa-se, contudo, que as empresas Alfa Contabilidade e Beta Contabilidade, objetos do estudo, não utilizam o Marketing de Serviços em sua totalidade. A Alfa Contabilidade, de uma forma geral, utiliza mais plenamente as variáveis do composto do Marketing de Serviços ao preocupar-se em ter um espaço para atender bem ao cliente, como a sala com café e água, investir em treinamento dos colaboradores e na atualização dos softwares contábeis. Embora não tenha espaço reservado para reunião, não possua estacionamento e não invista em propaganda, esses pontos fracos podem ser transformados em forças no médio e longo prazo, aumento a vantagem competitiva da empresa que, no momento desse estudo, é superior à da Beta Contabilidade.

Portanto, os escritórios de contabilidade devem ter como guia alguns critérios para analisar o mercado, como acompanhar o desempenho econômico-financeiro da empresa do cliente, procurando identificar as necessidades e expectativas, para que possa apresentar soluções seguras, constantes e adequadas de acordo com a exigência de cada uma das empresas. Sendo assim, verifica-se que o marketing de serviços está pautado na manutenção de planejamento eficiente e na utilização estratégica do 7 P's dos serviços em busca da satisfação e superação das expectativas do cliente.

E, para aumentar as possibilidades de aumento de vantagem competitiva, recomenda-se o investimento em estratégias de marketing promocional, com objetivo de divulgar os serviços e os diferenciais, buscando a consolidação da marca no mercado contábil.

A pesquisa apresenta limitações por contemplar um estudo de caso de apenas duas empresas reais. Além disso, a limitação de acesso às informações pode comprometer, parcialmente, o resultado final que afirma que a Beta

Contabilidade possui desvantagem competitiva em relação à Alfa Contabilidade. No entanto, este estudo tem importante contribuição para outros acadêmicos, especialmente aqueles que se dedicam às Ciências Contábeis e não tem conhecimento profundo sobre a importância do Marketing de Serviços para captação e manutenção de clientes, bem como fonte de vantagem competitiva.

8. REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B L **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**.3 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L **Administração de Marketing**.14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L **Princípios de Marketing**.12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LOVELOCK, Christopher L **Marketing de Serviços**.07 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi L **Marketing de Serviços** .6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, Henri; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra L **O processo de Estratégia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho L **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 06 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, Michael E L **Estratégia Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PETER, J. Paul L **Introdução ao Marketing**.1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- portal-adm.blogspot.com.br/2010/08/o-cliente-pode-ter-o-carro-da-cor-que.html,
www.voltaredonda.rj.gov.br/sifan/alvara_rapido/mod/contabilidade/consulta/, acesso em 31/07/2018
- www.culturabrasil.org/zip/artedaguerra.pdf
- www.leialivro.com.br/livros/a-arte-da-guerra-livro-de-sun-tzu/