

FATORES DETERMINANTES PARA A RETENÇÃO DE CLIENTES EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO MULTICASO REALIZADO EM UMA CIDADE DA SERRA GAÚCHA

***DETERMINANTS FOR CUSTOMER RETENTION IN ACCOUNTING OFFICES:
A MULTI CASE STUDY CONDUCTED IN A TOWN FROM SERRA GAUCHA***

Alex Eckert

Doutorando em Administração pela UCS/PUCRS

Professor na Universidade de Caxias do Sul

Endereço: Francisco Getúlio Vargas, 1130, PPGA - Bloco: F, Petrópolis. CEP: 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2267

E-mail: alex.eckert@bol.com.br

Gabriel Sperandio Milan

Doutor em Engenharia de Produção na área de Sistemas de Qualidade pela UFRGS

Professor na UCS e no CESF

Endereço: Francisco Getúlio Vargas, 1130, PPGA - Bloco: F, Petrópolis. CEP: 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2100

E-mail: gabmilan@terra.com.br

Marlei Salete Mecca

Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliadora do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Professora na UCS.

Endereço: Francisco Getúlio Vargas, 1130, PPGA - Bloco: F, Petrópolis. CEP: 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2267

E-mail: msmecca@gmail.com

Grazieli Porto Nunes

Acadêmica do curso de Ciências Contábeis na Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Analista Fiscal/ Randon S/A Implementos e Participações

Endereço: Francisco Getúlio Vargas, 1130, PPGA - Bloco: F, Petrópolis. CEP: 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2267

E-mail: grazieli.nunes@randon.com.br

Artigo recebido em 21/07/2013. Revisado por pares em 29/10/2013. Reformulado em 30/10/2013. Recomendado para publicação em 31/10/2013 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 20/12/2013. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Com o crescimento da economia, cresce também a rivalidade e a disputa por clientes. Às empresas cabe conquistar seus clientes e garantir sua permanência no mercado, criando vínculos com seus clientes e fazendo com que se sintam envolvidos. Diante disso, o presente estudo é direcionado a uma amostra de escritórios de contabilidade situados em uma cidade da serra gaúcha, objetivando demonstrar como está sendo realizada a retenção de clientes nestas empresas. Para atingir o objetivo, realizou-se um estudo de caso múltiplo, descritivo, por meio de entrevistas baseadas em um questionário composto por roteiro de questões. Os dados obtidos a partir das entrevistas foram analisados de forma qualitativa. O estudo apresenta evidências relevantes a fim de que os gestores dos escritórios sejam capazes de identificar a importância da retenção de clientes para o sucesso da empresa, sendo a referida retenção positivamente influenciada pela confiança depositada no prestador de serviços.

Palavras-chave: *Marketing* de Relacionamento; Relacionamento com Clientes; Retenção de Clientes; Lealdade de Clientes; Escritório de Contabilidade.

ABSTRACT

With the growth of the economy, rivalry and competition for customers also growth. Companies should win over their customers and ensure their own stay in the market, creating links with these clients and making them feel involved. Hence, the present study is addressed to a sample of accounting firms located in a town from Serra Gaucha, aiming to identify and analyze what retention strategies are used by them. To achieve this goal, we performed a multiple case study, descriptive, through interviews based on a questionnaire that consists in a list of questions. The data obtained from the interviews were analyzed qualitatively. The study presents relevant evidence in order that the offices managers are enable to identify the importance of customer retention for the company's success, and the mentioned retention is positively influenced by trust in the service provider.

Keywords: Relationship Marketing; Relationship with Customers; Customer Retention; Customer Loyalty; Accounting Office.

1 INTRODUÇÃO

Desde a última década do século XX, a economia brasileira está passando por um bom momento de constante crescimento, e o país vem ganhando cada vez mais espaço na economia mundial. Com o crescimento da economia, cresce também o mercado, e, junto com ele, a rivalidade e a disputa pelos clientes. O cliente se aproveita do momento para se beneficiar e se torna cada vez mais exigente e criterioso na escolha do seu fornecedor.

Cabe ao fornecedor conquistar seus clientes e garantir sua permanência na empresa, criar vínculos mais fortes com seus clientes, fazer com que os mesmos sintam-se satisfeitos e envolvidos com a empresa (OLIVER, 2010), e que construam uma resistência à

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

mudança de provedor de serviços (PETRICK, 2004; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2000; 2002). Por conseguinte, garantindo a retenção dos atuais clientes, será mais difícil perdê-lo para a concorrência, e as empresas poderão dedicar-se à atração de novos clientes (MILAN; DE TONI, 2012).

Embora a discussão enfoque, na maioria das vezes, os ramos de atividades das empresas industriais e comerciais, o tema retenção de clientes também é adequado às prestadoras de serviços. Assim, o presente trabalho tem por objetivo principal demonstrar como está sendo feita a retenção de clientes em alguns escritórios contábeis estabelecidos em Caxias do Sul – RS.

Para atingir esse objetivo principal, definiu-se que, inicialmente, se tentará descobrir que fatores levam à fidelidade e lealdade do cliente. Em seguida, serão identificados os motivos que levam o cliente à quebra de contrato e, por fim, serão verificados quais são os métodos utilizados para atração de novos clientes nos escritórios contábeis.

O presente estudo justifica-se na medida em que poderá auxiliar pesquisas acadêmicas, além de contribuir na conscientização dos gestores quanto à importância da retenção de clientes. De acordo com Barcellos (2000), uma estratégia defensiva baseada na retenção de clientes pode resultar em melhor desempenho empresarial, principalmente enfocando aspectos como a melhoria da qualidade de serviços e o devido tratamento das reclamações dos clientes. Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, quanto científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

2 RETENÇÃO DE CLIENTES

A retenção de clientes está direcionada para que as empresas focalizem esforços de *marketing* nos clientes existentes, concentrando-se em satisfazer os clientes atuais ao invés de procurar novos. A intenção de tudo isso é conquistar o cliente para que este permaneça vinculado no longo prazo (HOFFMAN; BATESON, 2003; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; TRASORRAS; WEINSTEIN; ABRATT, 2009).

De acordo com Kotler (2005), existem basicamente duas maneiras de fortalecer a retenção dos clientes. A primeira delas é criando uma barreira que impeça os clientes de
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

uma possível troca: caso envolva alto custo de capital, os clientes ficam menos propensos à mudança. A outra maneira é entregando um alto grau de satisfação ao cliente, dificultando para o concorrente ultrapassar as barreiras às mudanças simplesmente oferecendo preços mais baixos ou alguns incentivos.

A movimentação por parte das empresas em busca de qualidade é intensa. Elas precisam produzir serviços de qualidade, não mais pensando como uma estratégia que a diferencie no mercado, mas também como uma condição de sobrevivência. A qualidade na prestação do serviço permite um aumento de produtividade e reflete diretamente na retenção de clientes (MAESTRI FILHO; ALMEIDA, 2010).

Um consumidor se torna um cliente fiel por força da oferta de produtos e serviços moldados, cuidadosamente, para as suas necessidades, ao contrário do passado, em que era o cliente que deveria moldar-se ao fornecedor (McKENNA, 1999). Hoje, com uma concorrência intensa e consumidores bem informados, torna-se cada vez mais necessário encontrar maneiras de desenvolver uma relação de longo prazo com seus clientes, com objetivo de isolar os melhores deles das ofertas da concorrência (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; GUPTA et al., 2006).

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), se as empresas soubessem quanto gastam com a perda de um cliente, elas conseguiriam fazer avaliações mais precisas, acerca dos investimentos destinados a reter clientes. Maestri Filho e Almeida (2010) complementam afirmando que a maior dificuldade de retenção de clientes está no comportamento do consumidor, pois suas necessidades mudam constantemente. Segundo os autores, com isso, o esforço de adequação a essas mudanças torna mais difícil a excelência quando se trata de prestação de serviços.

Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento fornecido pela prestadora de serviço, ele poderá estar retido e até mesmo ser leal e poderá trazer mais cliente, por meio da propaganda boca a boca positiva ou pela recomendação a terceiros. Caso contrário, procurará outra empresa que o atenda melhor. Ou seja, alcançar o consumidor e mantê-lo fiel está cada vez mais difícil, pois o mercado está cada vez mais saturado e o excesso de opção faz com que surjam serviços diferenciados (PINTO, 2005; WILLIAMS; NAUMANN, 2011).

Segundo Reichheld (1996), a retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede seu desempenho na criação de valor para seus clientes. Relacionado a isto, Milan (2004) e Milan e De Toni (2012) destacam que a retenção de clientes é uma estratégia empresarial focada na qualidade do relacionamento existente entre as partes envolvidas.

Para Grönroos (2009), fidelidade ou lealdade não significa somente que o cliente deve manter-se fiel à empresa, mas que a empresa também deve manter-se fiel ao cliente; esse modo de pensar mútuo se desenvolve com o tempo. Lovelock (2006), por sua vez, entende que a lealdade ou a fidelidade é a disposição de um cliente para continuar a prestigiar uma empresa em longo prazo, é comprar e utilizar seus serviços repetidamente, dar preferência, com exclusividade, e recomendar seus serviços e produtos aos seus colegas, ou seja, fidelidade abrange preferência, afeição e intenção futura.

Para Domingues (2000), no relacionamento com o cliente as empresas passam a focar o valor percebido, acreditando ser ele o responsável pela lealdade dos clientes, conduzindo a escolha e recompra do seu fornecedor. Ainda para Domingues (2000), a lealdade, por parte dos clientes, está em extinção, e ele acredita que, no futuro, as únicas relações comerciais serão oportunistas entre possíveis estranhos.

Segundo Reichheld (1996), a lealdade é um dos principais impulsionadores para o aumento da *performance* e do sucesso empresarial. Conforme Grönroos (2009) e Trasorras, Weinsteine e Abratt (2009), para que a empresa crie uma lealdade com os clientes, ela deve atendê-los de tal maneira que eles percebam que podem confiar na empresa em todos os aspectos, o tempo todo.

3 ATRAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Kotler (2005), a aquisição de clientes exige habilidades substanciais em geração de indicações, qualificação de indicações e conversão dos clientes potenciais em novos clientes. As empresas que querem aumentar sua carteira de clientes precisam investir tempo e recursos para conseguir seus objetivos.

De acordo com Grönroos (2009, p. 39), “a atração pode ser baseada em fatores financeiros, tecnológicos ou sociais”. O mesmo autor ainda destaca que, se existir atração entre as duas partes, há uma base para desenvolver-se um relacionamento, caso isso não
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

ocorra por alguma das partes, provavelmente não começarão a fazer negócio. E caso isso ocorra, o compromisso entre as partes tende a aumentar, projetando-se novos negócios em uma perspectiva de futuro (PALMATIER et al., 2013).

Conforme Peleias et al. (2007), a qualidade dos serviços prestados aos clientes, além de permitir maior e melhor visibilidade do serviço, contribui no sucesso boca a boca para a atração de mais clientes. Segundo Lovelock e Wright (2002), o boca a boca nada mais é que comentários positivos ou negativos a respeito de um serviço feito por um indivíduo, normalmente um cliente atual ou anterior, para outro.

Para Kotler e Keller (2012), a chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos clientes, em que suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os mesmos autores falam ainda que os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidade. Dessa forma, os compradores de serviços levam mais em conta o boca a boca do que a propaganda, ao escolher uma prestadora de serviço (KOTLER, 2005).

4 QUEBRA DE CONTRATO

Reichheld (2000) destaca que, se as empresas passarem a analisar o comportamento de seus clientes, antes que eles se afastem, poderão identificar os padrões de deserção e assim evitar que se repita o mesmo problema com outro cliente. De acordo com Kotler (2005, p. 49), “as empresas perdem, em média, 10 por cento dos seus clientes em cada ano”.

As empresas podem tentar reduzir a perda de clientes em quatro etapas: em primeiro lugar, deve definir e calcular o índice de retenção; em segundo lugar, a empresa deve identificar as causas dos problemas com os clientes e definir quais delas podem ser mais bem gerenciadas; em terceiro lugar, a empresa deve estimar quanto deixa de lucrar ao perder clientes; em quarto lugar, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de perda de clientes, se for menor do que o lucro perdido é vantajoso para a empresa assumir o custo (KOTLER, 2005).

Lovelock (2006, p. 294) sustenta que “a elevação da taxa de deserção não implica apenas que há algo errado com a qualidade (ou que os concorrentes ofereceram melhor
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

valor), mas também pode indicar queda iminente dos lucros”. Além disso, Reichheld (1996; 2000) complementa que a deserção diminui o fluxo de caixa da empresa. Mesmo que a empresa substitua o cliente perdido, ao perder um cliente a empresa deve buscar as causas básicas de sua partida, revelar práticas que precisam ser corrigidas e, às vezes, conquistar novamente o cliente e restabelecer o relacionamento em bases mais firmes.

5 ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma ciência que estuda e controla o patrimônio, e é através dela que se tem conhecimento da situação econômica das entidades públicas e privadas. Os efeitos patrimoniais são mensurados monetariamente, registrados e sumarizados em forma de relatórios ou de comunicados, os quais oferecem aos usuários dessas informações um subsídio para a tomada de decisões (ECKERT, 2013).

Para Ludícibus, Martins e Carvalho (2005), o objetivo da Contabilidade é transmitir, de forma inteligível e inteligente, informação estruturada de natureza econômico-financeira, física, de produtividade e social aos vários grupos de usuários da informação contábil. Segundo Marion (2008, p.27), “os usuários são pessoas que se utilizam da Contabilidade, que se interessam pela situação da empresa e buscam na Contabilidade suas respostas”.

A Contabilidade constitui um sistema de informação de utilidade geral para seus usuários, sendo assim, essas informações devem ser precisas e em quantidade e qualidade elevada, de modo a satisfazer as necessidades de seus clientes (VIEIRA, 2006). Cabe ressaltar que “os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes, enquanto que com bens esta é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal como o contabilista.” (VIEIRA, 2006, p. 41).

De acordo com Shigunov e Shigunov (2003), devido ao grande número de profissionais atuantes na área de serviços contábeis, o mercado está cada vez mais competitivo. Assim, a concorrência vem se tornando um fator recorrente para os profissionais da área, tornando necessário que esses profissionais estejam atentos a questões como, por exemplo – na gestão interna –, oferecimento de qualidade, bom atendimento e inovação na prestação dos serviços aos clientes.

Escritório contábil ou empresa prestadora de serviços contábeis é uma organização terceirizada especializada na realização de serviços e obrigações acessórias de outras empresas. O funcionamento dos escritórios de contabilidade está regulamentado pela resolução CFC n. 1.390/2012. Para que o escritório de contabilidade possa funcionar, é preciso que ele esteja devidamente registrado junto ao Conselho Regional de Contabilidade do seu estado (CFC, 2013).

Para Thomé (2001, p.11), as empresas de contabilidade são prestadoras de serviços de contabilidade tanto para pessoas jurídicas, quanto para pessoas físicas. Quanto à nomenclatura utilizada para denominar tais empresas, o autor explica que “grande parcela dos profissionais da área procura fixar as expressões ‘empresa de serviços contábeis’ ou ‘empresa de contabilidade’ para identificar sociedades, reservando a expressão ‘escritório de contabilidade’ para o estabelecimento de um só proprietário”.

Já outros autores utilizam o termo “escritório contábil” para se referir ao mesmo tipo de empresa. Sá e Sá (2009), por exemplo, definem-no como um local onde se reúnem, para trabalho, os escriturários para realizarem a tarefa de escrituração contábil, assim como as demais funções contábeis. Os autores complementam tal ideia, esclarecendo que os serviços contábeis prestados nesses estabelecimentos são, basicamente, trabalhos de contabilidade, tarefas da profissão de contador, escrituração de livros contábeis, perícias judiciais ou extrajudiciais, dentre outros.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS E AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como um estudo de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Para Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto da vida real não estão claramente definidos. Gil (2010) complementa que esse método consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos.

Sobre a forma de abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo. Segundo Richardson (1999, p. 91), “pesquisa qualitativa é a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e [das] características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Beuren (2006) complementa que a pesquisa qualitativa permite análises
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, além de destacar características não observadas na pesquisa quantitativa.

Assim sendo, foi realizada uma entrevista individual em cada um dos escritórios estudados, entrevistas estas conduzidas mediante uma abordagem semiestruturada, ou seja, por meio de um roteiro básico de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; KING; HORROCKS, 2010). Segundo Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas individuais têm se caracterizado como principal método de coleta de dados em pesquisas qualitativas, pois a abordagem é essencialmente qualitativa, o número de entrevistados é pequeno e o envolvimento do entrevistador é muito grande. Nesse formato, as respostas obtidas junto ao entrevistado são transcritas e, posteriormente, poderão ser analisadas em conjunto com o material das demais entrevistas; procedimentos estes que foram realizados.

Já em relação aos objetivos, este trabalho caracteriza-se como pesquisa descritiva. Segundo Richardson (1999), a pesquisa descritiva deve descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos. Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população, em alguns casos têm a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Quanto à escolha da amostra dos escritórios contábeis de Caxias do Sul – RS, optou-se pelos escritórios contábeis associados ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas da Região Serrana do Rio Grande do Sul (Sescon Serra Gaúcha), que implantaram o Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC), categoria ouro, no período de 2009 a 2012. A presente pesquisa foi realizada apenas com os escritórios sediados na Cidade de Caxias do Sul – RS.

Após identificar os escritórios entrevistados, foi realizada uma entrevista buscando responder aos objetivos propostos neste trabalho. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com base em um roteiro de questões adaptado de Milan (2006). O roteiro de questões contemplou aspectos relacionados com a maneira de realização da retenção de clientes nas empresas entrevistadas, de como é feito o relacionamento com os clientes e como os funcionários estão envolvidos nesse processo. Além disso, questionou-se sobre o principal motivo de os clientes permanecerem fiéis ao escritório, sobre a origem de novos clientes e motivos que levam à perda de clientes.

Inicialmente, realizou-se uma breve explanação dos objetivos da pesquisa, de como o trabalho estava sendo desenvolvido, assegurando aos entrevistados o sigilo e anonimato em relação as suas respostas. A escolha do profissional entrevistado foi um processo conjunto entre o pesquisador e o interlocutor da empresa, considerando os profissionais que estão diretamente ligados aos seus clientes, além de terem conhecimento do mercado.

Após a coleta de dados, procedeu-se à análise de conteúdo, levando em consideração os pressupostos recomendados (BARDIN, 2004; WOLCOTT, 1994; KING; HORROCKS, 2010; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011).

7 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Conforme informações obtidas junto ao cadastro econômico da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, o município conta atualmente com 166 escritórios de contabilidade cadastrados. O órgão sindical que representa os Escritórios de Contabilidade é o Sescon Serra Gaúcha, que conta com 130 escritórios contábeis associados, situados em diversas cidades da Serra Gaúcha, sendo que 116 estão sediados em Caxias do Sul-RS.

No período de 2009 a 2012, o Sescon Serra Gaúcha já certificou 21 escritórios no PQNC, categoria ouro, sendo que 16 estão sediados em Caxias do Sul. Assim, a amostra é composta por estes 16 escritórios, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Composição da amostra da pesquisa

Código do Escritório	Região	Cidade
Escritório 1	Oeste	Caxias do Sul
Escritório 2	Leste	Caxias do Sul
Escritório 3	Leste	Caxias do Sul
Escritório 4	Central	Caxias do Sul
Escritório 5	Norte	Caxias do Sul
Escritório 6	Sul	Caxias do Sul
Escritório 7	Leste	Caxias do Sul
Escritório 8	Oeste	Caxias do Sul
Escritório 9	Leste	Caxias do Sul

Escritório 10	Leste	Caxias do Sul
Escritório 11	Oeste	Caxias do Sul
Escritório 12	Central	Caxias do Sul
Escritório 13	Central	Caxias do Sul
Escritório 14	Norte	Caxias do Sul
Escritório 15	Sul	Caxias do Sul
Escritório 16	Central	Caxias do Sul

Fonte: Sescon Serra Gaúcha (2013).

Depois de identificados os participantes da amostra, entrou-se em contato com os escritórios através de telefonemas, para agendar as entrevistas. Foi realizado contato telefônico com os 16 escritórios, mas apenas nove aceitaram realizar a entrevista. As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade dos escritórios, no período de 17/04/2013 a 22/04/2013. Os sete restantes não aceitaram realizar a entrevista. O Quadro 2 apresenta a amostra desta pesquisa.

Quadro 2 – Escritórios entrevistados

Sequência Entrevista	Nome do escritório	Cargo do entrevistado	Data da entrevista	Quantidade de funcionários	Quantidade de clientes	Duração da entrevista
1º	Escritório 3	Diretor Geral	17/04/13	20	110	9 min.
2º	Escritório 6	Contadora	17/04/13	30	200	13 min.
3º	Escritório 10	Contador	17/04/13	4	78	16 min.
4º	Escritório 8	Coordenador Dep. Pessoal	17/04/13	9	150	11 min.
5º	Escritório 15	Sócia	17/04/13	20	110	12 min.
6º	Escritório 9	Diretora	17/04/13	18	140	9 min.
7º	Escritório 12	Coordenador Dep. Pessoal	17/04/13	14	150	8 min.
8º	Escritório 5	Supervisor Administrativo	19/04/13	15	160	10 min.
9º	Escritório 4	Gerente Executiva	22/04/13	27	350	11 min.

Fonte: Elaboração dos autores (2013).

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois da realização das entrevistas, elas foram transcritas e digitadas em editor de texto, para melhor análise das respostas. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão do entrevistado, sendo garantido a ele o sigilo da sua identificação e do escritório. As oito questões serão analisadas nos tópicos a seguir.

8.1 FORMAS DE RETER CLIENTES

Inicialmente, procurou-se descobrir como está sendo feita a retenção de clientes nos escritórios. Foi solicitado que o entrevistado respondesse: Como é realizada a retenção de clientes em seu escritório?

Percebe-se, nas respostas, que a maioria dos entrevistados acredita que a qualidade do trabalho prestado é o fator predominante para que os clientes permaneçam no seu escritório. Na percepção dos escritórios, realizar um trabalho bem feito é fundamental para um bom atendimento ao cliente. Deve-se fazer um serviço bem feito, com atendimentos personalizados, conforme as necessidades de cada cliente, para retê-lo.

Essas respostas estão alinhadas com Lovelock (2006), o qual diz que qualidade de serviço é um processo no qual os clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e de seu resultado com aquilo que esperavam. É aquilo que atende ou excede às expectativas do cliente.

Por exemplo, o Escritório 3, quando foi questionado sobre retenção, assinalou que: “Procurar atender o cliente da melhor maneira possível, com uma ótima qualidade de serviço e sempre dentro da legislação”. O Escritório 5 afirmou que: “Através de uma boa prestação de serviço, mantendo o serviço em dia, atender todas as solicitações dos clientes, nunca deixar de dar o retorno ao cliente, prestando um atendimento diferenciado”. Nesse mesmo sentido, apontou também o Escritório 6: “Nós procuramos fazer o melhor trabalho possível, sempre informando o cliente das novidades que surgem das opções que facilitem o trabalho burocrático na empresa [...]”.

De acordo com os entrevistados, fica evidente que é a qualidade do serviço prestado que vai garantir a satisfação do cliente e também o sucesso da empresa. Com cliente satisfeito, fica mais fácil torná-lo fiel. Um serviço com qualidade significa atender e superar as expectativas do usuário. O ramo da contabilidade é altamente competitivo,

principalmente pelo número de escritórios de contabilidade que abrem todo ano em Caxias do Sul, tornando praticamente obrigatório para eles prestar um serviço bem feito.

As opiniões dos entrevistados reforçam o que postula Nobre (2003), que a qualidade não é apenas satisfazer o cliente e sim oferecer aquilo que o cliente quer. Prestadores de serviços que não preencherem os padrões de qualidade exigidos pelos consumidores estão correndo o risco de fechar as portas.

Um pouco diferente explanou o Escritório 4, o qual disse que: “Nós realizamos uma pesquisa anual, através desta são levantadas as necessidades, as reclamações, as insatisfações e sugestões de melhorias [...], o nosso objetivo é prestar um serviço de qualidade e diferenciado”.

Na literatura, a afirmação do Escritório 4 pode ser explicada por Kotler (2009). Segundo ele, o segredo para manter e conquistar clientes está em monitorar o nível de satisfação dos clientes atuais com seus produtos e serviços, dar a eles um atendimento diferenciado, não ter esses clientes como garantidos, fazer algo especial para eles de vez em quando e estimular o *feedback* deles.

Chama a atenção que o Escritório 10 acredita que o fator predominante para reter clientes é a amizade. Afirma ele:

Se cria uma relação de amizade com o cliente, a maioria vem por indicação de amizade e onde se cria uma amizade também, pois às vezes eles vêm aqui por querer mostrar o carro que compraram ou que compraram um apartamento, muito pouco com relação ao serviço prestado, em que se cria um vínculo direto com o cliente. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Diante deste último comentário, percebe-se que uma relação interpessoal, em que se construa um vínculo com o cliente, é um importante diferencial competitivo, pode ser o fator predominante para que ele se transforme em um cliente fiel. Relacionar-se intimamente com o cliente demanda conhecê-lo, dar a atenção necessária de que ele necessita.

8.2 QUALIDADE DE RELACIONAMENTO DO ESCRITÓRIO COM SEUS CLIENTES

Buscando compreender como está a qualidade de relacionamento do escritório de contabilidade com seus clientes, foi solicitado que o entrevistado respondesse: Como está a qualidade de relacionamento do escritório com seus clientes? Como é feito esse relacionamento?

Nesse questionamento, nem todos os escritórios responderam sob os dois aspectos abordados na pergunta. Alguns responderam apenas sobre o relacionamento, outros apenas sobre como é realizado esse relacionamento. Todos os escritórios que citaram a forma com que se relacionam com os clientes, a definem como sendo “boa”.

Nota-se, nesse questionamento, a facilidade de comunicação do cliente com o dono do escritório. Para os entrevistados, é muito importante deixar esse caminho livre para o cliente. Os clientes fazem questão, muitas vezes, de fazer determinados questionamentos diretamente com o dono ou encarregado do escritório, pelo fato de sentirem-se mais seguros.

O Escritório 3 explicou que: “Está boa, ótima. O relacionamento é feito de tempos em tempos. O próprio dono (do escritório) visita a clientela e quando eles vêm até o escritório para tratar de assuntos do seu interesse”. O Escritório 5 complementou dizendo que: “Está boa, é realizada através de visitas periódicas, acompanhamento direto do gestor com o cliente”.

Nesse mesmo sentido assinalou o Escritório 4:

A gente marca visitas cada três, seis meses, ou a gente vai até o cliente ou ele vem até o escritório. Quando tem necessidade de um trabalho diferenciado, a gente também faz isto, que é para poder manter o cliente satisfeito, não só o trabalho básico, mas sim alguma coisa diferenciada. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Para o Escritório 10, o relacionamento com o cliente é muito importante e indispensável para que ele permaneça em seu escritório, considerando que se isso não ocorrer, os clientes vão embora. Seus clientes não abrem mão de se relacionarem diretamente com o dono. O entrevistado comenta também a dificuldade de conciliar trabalho com atendimento, pois com todas as obrigações, entrega de declarações e atualizações de legislação, às vezes fica muito difícil conciliar tudo.

Quanto à forma de como é feito o relacionamento dos escritórios com seus clientes, a mais adotada por eles é a pesquisa anual. Essa pesquisa é uma exigência do programa PQNC, a qual se tornou bem importante para o desempenho do escritório; é por meio dela que os escritórios conseguem adotar medidas de melhorias, correção de erros e descobrir o que agrada ao cliente.

Essa política de realização de pesquisas periódicas é aprovada na literatura. Por exemplo, Lovelock e Wright (2002) entendem que as pesquisas se destinam a medir a satisfação do cliente e suas percepções sobre as expectativas. Quando as notas de desempenho percebido estão abaixo da expectativa, é um sinal de baixa qualidade; o contrário indica boa qualidade.

Outras formas, citadas pelos escritórios, de maneiras de se relacionarem com seus clientes são através de *e-mail* e atendimento telefônico. O Escritório 15 afirma que a maneira com que é feito o relacionamento é: “*E-mail*, contato direto porque o cliente vem até o escritório, ou vai até a empresa, telefonemas e também emitimos circulares para os clientes com atualizações da legislação e também pelo *site*”.

8.3 O RELACIONAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM OS CLIENTES

Com intuito de descobrir como está o relacionamento dos funcionários dos escritórios com os clientes, foi realizada a pergunta: Como está o relacionamento entre funcionários e clientes? Percebe-se que assim como na pergunta anterior, todos responderam que o relacionamento entre funcionários e clientes está bom. Neste questionamento, nota-se que alguns escritórios limitam as pessoas que irão atender os clientes. Já outros liberam esse atendimento a todos os funcionários, sem restrições.

Nesse sentido, o Escritório 9 apontou que: “Aberto, todos estão liberados para falar diretamente com o cliente, claro, dentro das suas limitações. Se tu não sabes o que dizer, pede alguns minutos e procura alguém para te ajudar a responder”. Já o Escritório 3 faz algumas limitações: “Muito bom, as pessoas chaves que se relacionam direto com os clientes, pois não pode ser um contato feito por todo mundo”.

O Escritório 6 relata como é feito o relacionamento de seus funcionários com os clientes. Ele acredita que, com uma base de treinamentos, garante um melhor relacionamento para ambos:

[...] é feito direto do funcionário com o próprio funcionário do cliente ou do nosso funcionário com o cliente. O que fazemos é com que o nosso funcionário atenda bem o cliente, isto é uma luta diária porque tu não estás sempre do lado do teu funcionário, vendo como ele atende ao telefone, o que ele responde, que informações que ele dá para o cliente, então o que a gente faz é dar muito treinamento, reuniões, conversas, orienta o funcionário. Até porque a gente tem funcionários aqui bem antigos, então a gente tem os funcionários de ponta, que é quem a gente investe para atender bem o cliente. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

A literatura especializada diz que quando os funcionários manifestam uma forte orientação de serviço no ramo em que trabalham, os clientes percebem que estão recebendo um serviço de qualidade superior (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

O Escritório 4 acrescentou:

É um relacionamento bem tranquilo, os setores têm ligação direta com o cliente via *e-mail*, via telefone, todo dia tem alguém falando com o cliente, é uma comunicação quase que diária e como as obrigações têm prazo muito curto, temos que estar bem próximos do cliente. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Diante deste último comentário, nota-se a importância do funcionário estar bem preparado para oferecer um melhor atendimento para o cliente, pois na maioria dos escritórios entrevistados, esse contato é bem próximo.

8.4 MOTIVOS DE PERMANÊNCIA DOS CLIENTES

Outro aspecto buscava verificar os motivos que levam os clientes a permanecerem em um determinado escritório. Foi solicitado que o entrevistado respondesse: Para você, qual é o principal motivo dos clientes permanecerem em seu escritório?

Esse questionamento teve respostas bem variadas, mas todos concordam na importância do comprometimento dos escritórios com seus clientes. Na percepção dos escritórios, os clientes estão cada vez mais preocupados e atentos com o comportamento do

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

escritório, em como eles estão sendo tratados, em contratar um prestador de serviço com prestígio e respeito no mercado.

Para o Escritório 4, a tradição é o fator predominante para permanência de seus clientes: “Consultoria, assessoria, tradição do escritório. Temos 45 anos no mercado, já temos um nome, temos uma história, temos clientes aqui bem antigos”. O Escritório 9 complementou o que o Escritório 4 explicou: “Fidelidade. Nós temos muitos clientes antigos, confiabilidade, confiança, acreditam no trabalho prestado e por isto ficam fiéis”. Já o Escritório 15 destaca a importância de retornar sempre as solicitações dos clientes de forma ágil e segura.

O Escritório 3 enunciou que: “Qualidade de serviço, bom relacionamento e a confiança que o escritório tem perante os clientes”. Nesse mesmo sentido, explanou o Escritório 6:

Contador é quase igual a médico. Não é uma coisa que tu troque por qualquer coisa, não é simplesmente aconteceu uma coisinha tu muda. Tu cria uma relação bem sólida com o cliente e, de muitos anos, com a maioria que abrem uma empresa depois e abrem outra, que os filhos abrem empresas e acabam abrindo também. Aqui, então, é a confiança no trabalho, principalmente por que tu lida com a parte financeira do cliente [...].(Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Um pouco diferente dos demais, posicionou-se o Escritório 10, o qual acredita que o fator predominante para seus clientes permanecerem em seu escritório é a sua localização. Esse escritório é afastado da região central da cidade e, segundo o entrevistado, facilita para que os clientes sintam-se mais à vontade para ir até o escritório e também por não enfrentarem engarrafamentos. Contrário a ele explicitou o Escritório 6, pois este acredita que o fato de seu escritório ser da região central, facilita para permanências dos clientes, pois os clientes aproveitam o estacionamento do escritório e passam o dia todo no centro.

É perceptível nas respostas dos escritórios 10 e 6 que eles acreditam no “poder da localização” para manter seus clientes, porém suas opiniões são contrárias, para um o diferencial é estar sediado no centro, para o outro, não estar sediado no centro. Trabalhando no mesmo ramo de atividade, mas com os clientes distintos, os dois escritórios podem estar certos nas suas argumentações, cada um defendendo seu ponto de vista e com perfil de clientes diferente.

8.5 NOVOS CLIENTES

Com propósito de identificar de onde vêm os novos clientes dos escritórios, foi solicitado para o entrevistado que respondesse: De onde vêm os novos clientes? Os clientes atuais costumam indicar novos clientes?

Observa-se que, nessa resposta, com unanimidade, os escritórios entrevistados acreditam que o principal fator para atrair clientes é por indicação dos clientes atuais, alguns complementaram, com alguns outros fatores, que acreditam contribuir, mas todos citaram a indicação como fator predominante. Como o Escritório 6, que afirmou:

Não precisamos ter investimento em propaganda, a nossa propaganda é o boca a boca mesmo, é o cliente que indica o amigo, o parente, que acaba trazendo a família inteira para fazer as coisas aqui, claro tem clientes que vêm através da internet, do Sescon, mas a maioria é indicação. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Consoante isso, acrescentou o Escritório 9: “Cerca de 90% dos clientes novos foram indicados por alguém que já está aqui”. O Escritório 4 explica que levando em conta que sua clientela vem por indicação, é imprescindível prestar um serviço de qualidade, pois o cliente, saindo satisfeito do seu escritório, contribuirá de forma positiva para o *marketing* de sua empresa.

A literatura reforça o que o entrevistado disse, segundo Lovelock e Wright (2002, p. 305), “os comentários ou recomendações que os clientes fazem sobre suas experiências pode ter uma influência poderosa nas decisões das outras pessoas, o que se costuma chamar de boca a boca”.

Já o Escritório 10 acrescenta que muitos de seus clientes vêm para seu escritório pela amizade ou por atritos com o antigo escritório. O Escritório 8 não tem interesse em aumentar sua carteira de clientes:

[...] os novos clientes costumam ser por indicação ou por amizade, trabalhamos com o número máximo que o escritório comporta. Já tivemos que negar cliente por não termos estrutura para atendê-lo, se tivéssemos atendido teríamos que prestar um serviço de baixa qualidade para os clientes e isto nosso escritório não quer. Buscamos atender os clientes fiéis, assim não deixamos de atender bem estes clientes. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

De uma forma geral, os escritórios podem contar com o benefício de satisfazer seu cliente não apenas para torná-lo fiel, mas também para indicar um possível cliente. Isso é o que todo escritório deseja, mas fazer com que o cliente fique sempre satisfeito é o desafio.

8.6 PERDA DE CLIENTES

Com o objetivo de descobrir os fatores que levam à perda de clientes, dentro dos escritórios, foi solicitado que o entrevistado respondesse: Qual o principal motivo que leva à perda de clientes? Os clientes perdidos, vocês tentam recuperá-los?

Percebe-se, com as respostas dos entrevistados, que está cada vez mais difícil tornar os clientes fiéis. Com as diversas opções no mercado, o cliente fica mais vulnerável à troca de escritório, principalmente para aqueles sensíveis a preço.

O Escritório 6 assinalou que:

Tem clientes que saem por preço, a gente tem uma concorrência muito desleal no ramo, tem concorrentes que quase pagam para fazer seu trabalho, então é difícil manter um cliente que é sensível a preço [...], tem clientes que fazem pesquisa e por 20, 30 reais não fazem aqui, então o que acontece muda a situação de uma empresa, muda a situação de faturamento da empresa, eles trocam de escritório e pegam um escritório mais em conta, mais compatível com a situação deles. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Na literatura especializada, o comentário do Escritório 6 é explicado por Reichheld (1996), que trata da dificuldade das empresas em conseguirem garantir a lealdade dos clientes nos dias de hoje. Alguns desistirão de sua empresa em favor de um concorrente por um desconto de 2%, outros não desistiriam nem por um desconto de 20%. O autor argumenta que a lealdade precisa ser vista não como uma tática, mas como uma estratégia de sobrevivência.

O Escritório 4 destaca que: “A primeira obrigação que o cliente deixa de pagar é o contador, ele irá permanecer fiel até que o escritório não o cobre, a partir do momento que o escritório começa a fazer as cobranças, a parceria que existia, deixa de existir [...]”. Complementando o Escritório 4, enunciou o Escritório 15:

Concorrência, no sentido em que o cliente quer o preço e não a qualidade. Existem os escritórios que estão iniciando, com valores menores. Então, a perda, muitas vezes, é por parte financeira e não por parte de atendimento ou outro tipo de questionamento, mas sim por ter uma oferta menor no mercado. Escritórios têm muitos, é uma área bem concorrida. Como têm aqueles que vêm exatamente por que estão buscando a qualidade do trabalho e não preço tem o diferencial. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

O Escritório 5 explicitou que um dos motivos que leva à perda de clientes em seu escritório são os clientes optarem por realizar a contabilidade própria. Já o Escritório 3 foi o único, dos escritórios entrevistados, que atribuiu um pouco da responsabilidade pela perda de clientes para seu escritório: “Falta de comunicação, sucessão de erros, de enganos e concorrência de valor com ofertas de honorários menores”. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

O Escritório 10 disse que houve casos em que ele pediu que o cliente fosse embora: “Firmas novas ‘quebram’, alguns foram mandados embora por motivos éticos, eles começam a praticar coisas onde eu assino pela empresa, então eu seguro até o limite que não me prejudique”.

Neste último comentário, o entrevistado destaca a importância da ética na profissão. Ele está alinhado com o Código de Ética do Profissional Contábil que se aplica aos contadores e técnicos de contabilidade, de acordo com a Resolução do CFC n. 803/1996, é dever do profissional de contabilidade: renunciar às funções que exerce, logo que se positive falta de confiança por parte do cliente ou por parte do empregador, a quem deverá notificar com trinta dias de antecedência, zelando, contudo, para que os interesses dos mesmos não sejam prejudicados, evitando declarações públicas sobre o motivo da renúncia.

Quando os escritórios foram questionados sobre a recuperação de clientes perdidos, todos afirmaram perder poucos clientes. Quando o motivo da perda é o preço, os escritórios falam que não há como recuperá-los, pois cada cliente tem seu custo financeiro e, antes de tudo, o escritório precisa trabalhar com lucro para se manter no mercado.

Alguns escritórios dizem ir atrás do cliente não para recuperá-lo, mas para saber qual motivo o levou à quebra de contrato. Acreditam que quando o cliente rescinde o contrato, perde o clima para trabalharem juntos. Outro escritório falou já ter recuperado clientes perdidos, dos nove escritórios entrevistados, apenas um disse já ter recuperado clientes.

A literatura reforça a importância da lealdade para garantir a permanência dos clientes. Segundo Reichheld (1996), as margens de lucro estão fortemente associadas às variações de lealdade dos clientes, e empresas que obtêm níveis superiores de fidelidade e retenção de clientes crescem mais rapidamente e geram lucros mais consistentes. Ainda, o autor afirma que além de uma estratégia, a lealdade é uma filosofia que deve ser colocada em prática em toda a empresa e que sem ela não há possibilidade real de crescimento.

8.7 ROTATIVIDADE DE CLIENTES

Este questionamento foi elaborado com a intenção de identificar como os escritórios avaliam seu último ano de atividade, em relação aos novos clientes comparados com os clientes perdidos. Foi solicitado que o entrevistado respondesse: Fazendo uma comparação com os últimos anos em relação aos clientes novos e aos perdidos, o que você teria a comentar do último ano?

O Escritório 3 foi o mais otimista, posicionando-se da seguinte forma: “Foi um ano bom, no último ano eu perdi um cliente e conquistei dez”. Já o Escritório 4 explica que:

Foi um ano mais ou menos, não foi ruim, mas também não foi tão bom. 2011 foi melhor, até um função de algumas políticas que foram mudadas, de sair mais, de visitar mais clientes, oferecer alguns serviços específicos até porque, para nós, o mais importante não é entrar clientes, mas não perder os bons. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

O Escritório 10 enuncia que:

Depois que implantamos o ISO, conseqüentemente, foram mudadas algumas atitudes, onde foi mais fácil se organizar. Com o ISO foram feitas algumas melhorias tanto para o escritório quanto para o cliente [...], em outros anos, abriam duas, fechavam duas, já neste último ano foi muito bom, boas empresas entraram, mais empresas entraram do que saíram, entraram boas empresas, conseguimos bons honorários. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Ressalta-se que quando o escritório fala ISO, ele está referindo-se à implantação do programa PQNC. Já o Escritório 8 diz ter se mantido com o mesmo número de clientes, mas destaca não ter intenção de aumentar esse número, pois acredita que prejudicaria a qualidade de atendimento dos demais clientes.

8.8 COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Neste aspecto, foi permitido que os entrevistados fizessem mais alguma colocação que achassem pertinente sobre o relacionamento com seus clientes. Foi feito o seguinte questionamento: Finalizando, você gostaria de fazer mais algum comentário sobre o relacionamento existente entre o escritório e seus clientes?

O Escritório 6 respondeu que:

Tem que atender bem o cliente, de um modo geral, tu tem que trabalhar em cima de onde o cliente sempre deve ter a razão, tem que atendê-lo sempre da melhor forma [...], é muita concorrência e muita gente se formando e agora as práticas tem muita coisa nova, muita inovação, gente nova com ideias novas, se você não se atualiza, se você não atender bem o cliente, vai perdê-lo. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

O Escritório 3 complementa dizendo que:

Para você conseguir manter-se no mercado, o escritório deve manter-se atualizado, inclusive a equipe deve estar atualizada também. Periodicamente, deve ser feita uma reciclagem, deve-se tratar bem o cliente, trabalhar com ética profissional, compromisso no que se faz, respeito ao cliente, pontualidade e nunca deixar de atender um cliente quando solicitado. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Na literatura, as afirmações dos Escritórios 6 e 3 são fundamentadas por Kotler (2009), superar as expectativas dos clientes garante ao escritório não apenas satisfazê-lo, mas também encartá-lo e, consecutivamente, torná-lo fiel. O problema é que, depois de superar as expectativas do cliente, ele terá expectativas cada vez maiores, a tarefa de superar as maiores expectativas fica mais difícil e mais custosa, financeiramente, para o escritório.

Conforme a afirmação do autor, percebe-se a necessidade de os escritórios saberem até que ponto podem ceder aos pedidos dos clientes, pois quanto mais vantagens o cliente receber do escritório, mais ele irá querer.

Já o Escritório 4 aponta que:

Tem o próprio CFC que está lançando o ano de 2013 como o ano da contabilidade. Esta campanha vai ser bem favorável para todos os escritórios, com a valorização do profissional contábil, a partir deste momento, começa a acontecer uma conscientização melhor da importância da empresa ter os controles, ter um
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

contador próximo, esta parceria vai ser bem produtiva, tanto para o cliente quanto para os escritórios. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

O Escritório 15 destaca que:

Quem está pensando em abrir um escritório, não deve pensar em ganhar dinheiro, mas sim em se realizar profissionalmente, dar o melhor de si. Então quando tu começa a pesar que você tem que atender melhor, dar um algo a mais para o cliente, o cliente acaba tornando-se satisfeito e por isso, torna-se fiel, criando um vínculo de amizade, cliente e contador. Nós temos um diferencial que nós mesmos atendemos nosso cliente. Acho que um atendimento personalizado ainda seria um atendimento mais forte. A contabilidade é uma ciência muito bonita e muito trabalhosa, mas se tu gosta do que faz, tu faz bem feito. (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

A partir das respostas dos Escritórios 4 e 15, percebe-se que os profissionais estão preocupados em prestar um serviço de qualidade, o contador obrigou-se a adequar-se às mudanças e inovações do mercado. Nota-se que esses profissionais são pessoas que gostam da área em que atuam, o que torna mais fácil prestar um bom trabalho.

Dos demais entrevistados, alguns apenas comentaram o que os outros já haviam enunciado e alguns não quiseram fazer nenhuma colocação.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, que teve por objetivo geral identificar e analisar quais as estratégias de retenção de clientes utilizadas pelos escritórios contábeis de Caxias do Sul-RS, atingiu seu objetivo. De um modo geral, os escritórios sabem o que seu cliente busca e fazem o possível para atender as suas expectativas, o que se torna cada vez mais difícil, à medida que o número de concorrentes no mercado está cada vez maior e os clientes cada vez menos fiéis.

Na realização da pesquisa, a principal dificuldade encontrada foi a disponibilidade dos escritórios em prestarem a entrevista individual. A amostra pretendida era de 16 escritórios, contudo, desses apenas nove aceitaram realizar a entrevista e, ainda assim, alguns casos após muita insistência.

A realização das entrevistas com a pessoa chave dos escritórios foi essencial para avaliar a percepção dos gestores em relação aos seus clientes. Portanto, consideram-se

relevantes as respostas obtidas com este questionário, pois mostrou a visão do escritório em relação a o que o cliente espera ao contratar seu prestador de serviço.

A partir das respostas obtidas, notou-se a preocupação dos escritórios em prestar um serviço de qualidade. Os respondentes entendem que é dever do escritório reter seus clientes e, para que isso aconteça, o escritório terá que atender ou superar as expectativas dos mesmos, o que, conseqüentemente, irá torná-lo retido, ou mesmo leal, e fazer com que continue como cliente por mais tempo.

Quanto à qualidade de relacionamento dos escritórios entrevistados com seus clientes, percebe-se que os escritórios estão empenhados em prestar serviços diferenciados para seus clientes. O escritório busca satisfazer as necessidades do cliente, mesmo que com isso se sacrifique mais como profissionais.

Sobre o relacionamento dos funcionários dos escritórios com seus clientes, nota-se a necessidade dos escritórios prepararem esses funcionários para prestarem um bom atendimento, pois estes irão representar o escritório nesse contato. Foge um pouco do controle do escritório garantir esse bom relacionamento, pois ele está entregando a responsabilidade para um terceiro e, muitas vezes, não consegue acompanhar esse atendimento.

Os escritórios acreditam na qualidade do serviço prestado para fazer os clientes permanecerem em seu escritório, em que o fato de lidar com a parte financeira de uma empresa permite criar certa "intimidade" com ele, o que torna mais difícil o cliente quebrar contrato por qualquer desentendimento.

Para aumentar o número de clientes dos escritórios, eles contam com os próprios clientes para fazer esse trabalho. Através do bom serviço realizado, os clientes acabam divulgando suas experiências para amigos e conhecidos, o chamado "boca a boca", que tem grande influência neste ramo de atividade, pois ele exige muita credibilidade na escolha.

Quanto à perda de clientes, os escritórios apresentaram motivos bem variados. Alguns desses motivos, inclusive, não dependem do escritório para mantê-los. Com a competitividade do mercado, os clientes estão se tornando cada vez mais oportunistas, está cada vez mais difícil conquistar clientes fiéis. Uma das dificuldades encontradas são os

escritórios iniciantes que buscam ganhar mercado, e muitas vezes abrem mão do lucro, neste primeiro momento.

Na rotatividade de clientes, os escritórios estão alcançando seu principal objetivo que é fazer com que seus clientes permaneçam fiéis e assim, de quebra, ainda conseguem ganhar alguns clientes.

Quando os escritórios tiveram a oportunidade de fazer as considerações adicionais, que foi a última questão da entrevista, percebe-se que os profissionais da área de contabilidade gostam do que fazem e estão realmente preocupados em prestar um serviço de qualidade, não apenas para atrair clientes. É do perfil dos contadores apresentarem esse comprometimento com a profissão.

Diante das respostas dos escritórios, nota-se algumas características entre as questões. O Quadro 3 foi desenvolvido para melhor visualização dos resultados das entrevistas:

Quadro 3 – Resumo das entrevistas

Questões	Foco da Pergunta	Palavra-Chave
Q1	Formas de reter clientes.	Qualidade, amizade, vínculo, personalização, diferenciação, ética.
Q2	Qualidade de relacionamento do escritório com seus clientes.	Visitas, pesquisas, atendimento, <i>e-mail</i> , telefonemas, circulares.
Q3	O relacionamento dos funcionários com os clientes.	Todos, alguns, treinamentos, diária.
Q4	Motivos de permanência dos clientes.	Confiança, tradição, fidelidade, retorno, estacionamento, localização.
Q5	Novos clientes.	Indicação, boca a boca, amizade, divulgação, qualidade.
Q6	Perda de clientes.	Preço, falência, contabilidade interna, motivos éticos, erros.
Q7	Rotatividade de clientes.	Bom, positivo, equilibrado.
Q8	Considerações adicionais.	Atendimento, retorno, atualizar-se, pontualidade, realizar-se profissionalmente.

Fonte: Elaboração dos autores (2013).

Em se tratando de limitações do estudo, a presente pesquisa foi realizada com alguns escritórios, sendo todos eles participantes de programas de qualidade. Antes das entrevistas, esses escritórios tomaram ciência de que foram escolhidos pelo fato de fazerem parte desse grupo de empresas, o que pode ter interferido nas respostas das entrevistas.

Em termos de sugestão para estudos futuros, sugere-se estudos que busquem ouvir a percepção dos clientes em relação ao serviço recebido, ou ainda, fazer um Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

comparativo de escritórios participantes do PQNC e escritórios não participantes do programa, para tentar descobrir se há diferenças entre eles.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, P. F. P. **Material de suporte da disciplina satisfação de cliente**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Legislação**. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/legislacao/>>. Acesso em: 30 out. 2013.

DOMINGUES, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade do cliente. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 17, n. 4, p. 52-64, out./dez. 2000.

ECKERT, Alex. **Teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRECO, A.; AREND, L. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUPTA, S.; HANSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W. V.; LIN, N.; RAVISHANKER, N.; SRIRAM, S. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Why customers build relationships with companies and why not. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (eds.). **Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**. Berlin: Springer Verlag. p. 369-391, 2000.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, E. G. J. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2003.

IUDÍCIBUS; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade Financeira**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in Qualitative Research**. London: Book review, Sage, 2010. 248 p.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAESTRI FILHO, W. J.; ALMEIDA, D. A. Proposta de plano para retenção de clientes da academia Planeta Fitness. **Revista de Divulgação Científica Mafra**, v. 17, n. 2, p.140-159, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para era do cliente nunca satisfeito**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILAN, G. S. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (orgs.). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. v.1. Caxias do Sul: Educs, 2004. cap. 8, p.177-195.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

MILAN, G. S. DE TONI, D. A Construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **REAd – Revista Eletrônica da Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, mai.-ago. 2012.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

MÜLLER, A. N. **Contabilidade básica**: fundamentos essenciais. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2007.

MÜLLER, A. N. **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2012.

NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente**: qualidade no atendimento. Porto Alegre: Passaporte para o Sucesso Editora e Produtora, 2003.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: M. E. Sharpe, 2010.

PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, D. Relationships velocity: toward a theory of relationships dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, 2013.

PELEIAS, I. R.; HERNANDES, D. C. R.; GARCIA, M. N.; SILVA, D. Marketing contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade no estado de São Paulo. **UnB Contábil**, v. 10, n. 1, p. 71-107, jan.\jun. 2007.

PETRICK, J. F. The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. **Journal of Travel Research**, v. 42, p. 397-407, 2004.

PINTO, R. C. Gestão de clientes: a importância da retenção. **Revista de Ciências Gerenciais da Anhanguera Educacional**, v. 9, n. 11, p. 72-85, 2005.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 2004.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucro e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F. O valor da fidelidade. **HSM Management**, n. 21, ano 4, jul.\ago. 2000.

REICHHELD, F. F. MARKEY Jr.; R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice**: strategies for description and causation. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

RESOLUÇÃO E NORMAS DO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução 803**. Brasília: CFC, 1996. Disponível em:
<http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res803.html>.
Acesso em: 12 out. 2012.

RESOLUÇÃO E NORMAS DO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução 1374**. Brasília: CFC, 2011. Disponível em:
<http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucao/Res1374.html>.
Acesso em: 15 out. 2012.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

RESOLUÇÃO E NORMAS DO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução 1390**. Brasília: CFC, 2012. Disponível em:
<http://www.crcsp.org.br/porta1_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1390.html>. Acesso em: 25 set. 2012.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. Cap. 1, p. 9-22.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
RUST, R. T.; ZEITHAML, A. V.; LEMON, N. K. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SÁ, A. L.; SÁ, A. M. L. **Dicionário de contabilidade**. 11. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

SESCON SERRA GAÚCHA. **Programa de qualidade necessária contábil**. Disponível em:
<<http://sesconserragaucha.com.br/beneficios/pqnc>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

SHIGUNOV, T. R. Z., SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 2, n.1, p. 1-23, maio\2003.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRASORRAS, R.; WEINSTEIN, A.; ABRATT, R. Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n. 5, p. 615-632, 2009.

VIEIRA, M. G. **A ética na profissão contábil**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WILLIAMS, P.; NAUMANN, E. Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 1, p. 20-32, 2011.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIN, R. K. **Case study research**. 4. ed. New York: Sage Publications, 2009.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.